

IBM Institute for Business Value

Il trend ascendente dell'azienda mobile

Definizione del programma strategico



IBM Institute for Business Value

IBM® Global Business Services, attraverso l'IBM Institute for Business Value, sviluppa prospettive strategiche basate sui fatti in merito a questioni critiche inerenti il settore pubblico e privato dedicate al top management. Questo executive report è basato su uno studio approfondito condotto dal team di ricerca dell'Istituto. Fornire analisi e prospettive utili per le aziende affinché realizzino valore di business fa parte dell'impegno costante di IBM Global Business Services. Per maggiori informazioni è possibile scrivere agli autori o inviare una e-mail all'indirizzo iibv@us.ibm.com.

A cura di Phil Buckellew, Kevin Custis, Richard Esposito ed Eric Lesser

Proprio come è accaduto per l'e-business,

che ha segnato un cambiamento fondamentale nel business della prima parte del secolo, la tecnologia mobile offre un'opportunità unica per le organizzazioni moderne. Affermandosi come un fenomeno che va ben oltre un semplice canale emergente per i consumatori, le funzionalità mobile stanno introducendo un cambiamento rivoluzionario nei modelli di business, fornendo alle aziende nuove fonti di dati e insight, oltre ad incidere positivamente sul fatturato e sulla crescita dei profitti. Dal nostro sondaggio, condotto su oltre 600 aziende con colloqui con 30 leader del settore mobile, emerge che meno della metà delle organizzazioni dispone di strategie complete che abbraccino l'intero spettro delle iniziative mobile e che affrontino le complesse sfide sul piano dell'attuazione. Inoltre, solo un numero esiguo di leader mobile ha messo in atto la strategia necessaria per sfruttare appieno le nuove opportunità offerte dalle tecnologie mobile. Le aziende si trovano a poter cogliere opportunità significative per migliorare le proprie iniziative di sviluppo mirate alla strategia per il mobile, per sfruttare la mobilità, per ridefinire il business e i modelli operativi e per fornire processi e soluzioni IT mobile più efficaci.

“Arriveremo al punto in cui costituirà un modo fondamentale di fare business. La proposta di valore prevederà l'integrazione del mobile nelle attività. Tra cinque-dieci anni, guarderemo al passato e ci chiederemo perchè tanto rumore per nulla.”

Questa citazione potrebbe essere pronunciata da un futurista che descriveva Internet negli anni 2000. Ma, in realtà, si tratta di un senior executive del settore automobilistico che, in una recente intervista, ha descritto il futuro dell'azienda mobile. Oggi le aziende si trovano al centro di una nuova ondata di funzionalità mobile in grado di cambiare radicalmente i modelli di business; promuovendo livelli superiori di produttività dei dipendenti e reinventando il modo in cui i clienti si informano, interagiscono e acquistano beni e servizi.

Proprio come Internet ha creato, e continua ad offrire tuttora, un insieme apparentemente illimitato di possibilità alle aziende, la mobilità aggiunge al mix un'altra serie di opportunità emergenti. Consente ad ampie fasce della popolazione mondiale di avere accesso più rapido alle informazioni e di entrare in contatto con gli altri su una scala senza precedenti.

E' indubbio che l'adozione dei prodotti e servizi mobili da parte dei consumatori continua a registrare una crescita esponenziale. Entro la fine del 2013, si conteranno circa 1,4 miliardi di abbonati con smartphone e oltre il 50% degli utilizzatori di telefoni cellulari dei principali mercati internazionali sono attualmente utenti smartphone.¹ Oltre il 79% dei proprietari di smartphone utilizza questi dispositivi per l'acquisto di beni e servizi, e si prevede che le entrate derivanti dal settore mobile statunitense rappresentato dagli smartphone raggiungeranno 31 miliardi di \$ USA entro il 2017.²

L'adozione da parte dei consumatori è ampiamente diffusa e, anche dal punto di vista aziendale, la mobilità sta espandendo la propria portata. Si stima che l'adozione aziendale dei tablet, categoria quasi inesistente tre anni fa, registrerà una crescita del 50% l'anno circa.³

Inoltre, i dati recenti di uno studio che sta per essere pubblicato dall'IBM Institute for Business Value sul Digital Front Office indicano che le persone utilizzano sia i telefoni cellulari che i tablet per svolgere un'ampia gamma di attività professionali precedentemente confinate ai desktop. Queste attività lavorative spaziano dall'accesso alla posta elettronica (62% tramite telefono, 38% con il tablet) alla collaborazione e alla gestione dei progetti (25% tramite telefono, 34% via e-mail) alle videoconferenze (30% tramite telefono, 33% con il tablet).⁴ La possibilità di eseguire queste funzioni e accedere ad altre applicazioni aziendali da strutture aziendali non tradizionali consente di reinventare il modo in cui le aziende svolgono un'ampia gamma di attività – dalle vendite all'assistenza clienti, dalla logistica alla manutenzione.

Allo stesso tempo, la mobilità presenta opportunità che vanno oltre l'utilizzo di telefoni e tablet. Secondo le stime, il mercato dei dispositivi wearable, da solo, raggiungerà un valore superiore a 1,5 miliardi di \$ USA nel 2014 e, entro il 2018, verrà venduto un numero di dispositivi compreso tra 300 e 485 milioni.⁵ I sensori integrati nei dispositivi indossabili, come orologi da polso e occhiali, e integrati in qualsiasi apparecchiatura, dalle automobili ai dispositivi medici, ai termostati, costituiranno nuove fonti di 'big data', sfruttabili per fornire prodotti e servizi più mirati, nonché per creare nuove fonti di valore.

Alla luce delle grandi opportunità offerte dalle tecnologie mobili, cosa stanno facendo le aziende per sviluppare e implementare strategie per il mobile e per definire le strategie e priorità che riguardano gli investimenti nel comparto mobile? In che modo si avvalgono delle funzionalità mobili per offrire un'assistenza clienti più rapida, efficace e per ridefinire i processi e modelli di business che promuovono la crescita aziendale? In che modo stanno sviluppando un'infrastruttura in grado di risolvere le sfide tradizionali relative all'integrazione e alla sicurezza, traendo vantaggio, al contempo, dai nuovi sviluppi del mercato mobile?

Queste sono alcune delle domande che hanno orientato il sondaggio condotto insieme a Oxford Economics. Hanno partecipato al sondaggio oltre 600 persone a conoscenza della strategia mobile della propria azienda. Sono stati inoltre intervistati i rappresentanti di più di 30 aziende che hanno intrapreso importanti iniziative nel mondo del mobile.

Dai dati del sondaggio è stato identificato un sottoinsieme di aziende – che abbiamo chiamato 'leader della strategia mobile' – che hanno già definito una direzione chiara per le proprie iniziative in ambito mobile e che considerano le proprie strategie mobile come elementi di distinzione rispetto alle altre aziende di pari livello. Queste organizzazioni registrano performance superiori rispetto alle altre in una serie di metriche di business e forniscono un orientamento supplementare rispetto alla direzione intrapresa dalle aziende più avanzate. Per maggiori dettagli si veda la sezione dedicata alla 'Metodologia' nell'Appendice.

I leader della strategia mobile hanno anche intravisto evidenti vantaggi negli investimenti ad oggi effettuati nelle tecnologie mobili: il 73% dei leader ha maturato un ROI (Return on Investment) misurabile dalle proprie iniziative mobili rispetto al 34% di tutte le altre aziende che hanno partecipato allo studio. Inoltre, l'81% ha affermato che le funzionalità mobili sono fondamentali per cambiare il modo in cui le aziende conducono il business. Il dirigente di una società operante nel settore dei viaggi ha affermato, in modo coinciso, quanto segue:

“Abbiamo subito capito che quello che le persone chiamano attualmente ‘mobile’ è qualcosa che va oltre il disporre di piccoli computer da portare sempre con sé. Il mobile costituisce anche una nuova modalità di distribuire software e crea un insieme completamente nuovo di aspettative ed esperienze che l'utente si attende dal software e che utilizzerà costantemente”.

Dai risultati del nostro studio è emerso che la mobilità mantiene la promessa di offrire un nuovo insieme di funzionalità che non solo aumenterà incredibilmente la velocità del commercio, ma imporrà anche alle aziende di ridefinire i presupposti della propria differenziazione competitiva. Le organizzazioni dovranno prestare maggiore attenzione ai prodotti e servizi forniti, a come coinvolgere i clienti e al modo in cui offrire le proprie proposte di valore. In breve, la mobilità non significa semplicemente avere potenza di elaborazione a portata di mano, ma sta introducendo un cambiamento radicale nelle esperienze e aspettative degli utenti.

Sviluppo della strategia per il mobile

Esistono dei motivi ben definiti per i quali le aziende dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo di una strategia per il mobile. Come è accaduto agli esordi di Internet e dell'e-commerce, molte aziende iniziano intraprendendo molti progetti individuali, spesso disconnessi, dando vita ad una serie di iniziative frammentate e non coordinate. Questa mancanza di integrazione con i processi e l'infrastruttura esistente crea spesso confusione e comporta lo scarso utilizzo di risorse limitate. Le competenze e le risorse mobili limitate non sono integrate a livello aziendale, impedendo alle imprese di realizzare iniziative chiave e di apportare risultati tangibili per il business. Questo processo, a sua volta, ostacola l'integrazione delle iniziative mobili all'interno di una strategia coesa, nell'intero ambito aziendale. Per avere successo, la mobilità richiede una stretta collaborazione tra diversi stakeholder, ognuno con un interesse in questa area in rapida evoluzione.

Strategia per il mobile: la nuova fonte di vantaggio aziendale

Dal sondaggio è emerso che meno della metà delle aziende dimostra di disporre di una strategia per il mobile con caratteristiche ben definite (si veda la Figura 1). Ciò comprende il disporre di una strategia aziendale ben definita allineata al business, un meccanismo chiaro di finanziamento e una struttura di governance consolidata che supporti le iniziative dedicate al mobile. Allo stesso tempo, le aziende riconoscono comunque la necessità di disporre di una strategia per il mobile al fine di competere in modo efficace in futuro. Mentre solo il 20% delle imprese moderne ritiene di disporre di una strategia leader per il mobile o superiore rispetto alle altre aziende di pari livello, oltre il doppio di tale percentuale (44%) prevede che la propria strategia per la mobilità supererà quella delle altre aziende nei prossimi tre anni.



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *In che misura è d'accordo o non concorda con le affermazioni di seguito riportate in merito alla strategia mobile e alle prassi dedicate al mobile della sua azienda? (percentuale che ha indicato di essere d'accordo o pienamente d'accordo).*

Figura 1: Solo metà delle aziende dispone di una strategia per il mobile ben definita.

Appare evidente che la mobilità è un'area alla quale le aziende puntano per aumentare i propri investimenti. In generale, il 90% dei partecipanti cerca di sostenere o aumentare i propri investimenti nelle tecnologie mobili nei prossimi 12 /18 mesi e i leader della strategia mobile hanno il doppio della probabilità di aumentare i propri investimenti di oltre il 15%. Come ha affermato il responsabile dell'implementazione digitale globale di un'azienda di servizi finanziari: "Se non investiamo nel mobile, nel tempo, ridurremo la nostra capacità di acquisire nuovi clienti e fare acquisizioni; le metriche della clientela scenderanno."

Governance: prendere decisioni che riguardano il mobile

All'esordio dell'e-business, si è spesso riscontrata una mancanza di coordinamento tra le diverse divisioni aziendali, singolarmente impegnate a cogliere i vantaggi di Internet. La divisione Marketing si avvaleva di agenzie esterne per la configurazione di pagine Web aziendali, non integrate in modo efficace, se non del tutto scollegate, dalle iniziative dell'assistenza clienti. Le singole unità di business lanciavano pagine Web prive di coerenza e standardizzazione con le altre della stessa azienda, creando confusione tra clienti e dipendenti.

Il settore mobile presenta sfide analoghe. Le singole unità di business sviluppano e rilasciano applicazioni mobili specifiche, mentre la vera sfida consiste nello sviluppare una strategia per il mobile coesa e coerente che identifichi il coordinamento necessario per favorire la scalabilità, sfruttando la mobilità a livello aziendale. Dai colloqui tenuti nell'ambito del sondaggio, è emersa in modo chiaro l'importanza di definire un processo di governance strutturato, teso a prendere decisioni concernenti investimenti strategici nel settore mobile. Come ha dichiarato il senior manager di un'azienda operante nel settore automobilistico: 'Abbiamo compiuto un errore con il Web, consentendo ad ogni business unit di operare in modo indipendente. Con il mobile, riconosciamo la necessità di centralizzare lo sviluppo.'

Attualmente, si riscontra che molti CIO (Chief Information Officer) rivestono un ruolo importante nella gestione e implementazione delle iniziative aziendali per il mobile. Abbiamo chiesto ai partecipanti di indicare la persona (o le persone) principalmente responsabili dei cinque insiemi di attività strategiche quasi sequenziali: creazione di nuove idee, definizione/gestione delle priorità, determinazione dei finanziamenti, funzione di sponsor principale e fornitura di governance (si veda la Figura 2). Il CIO (Chief Information Officer) è stato identificato come ruolo principale del processo decisionale, collocandosi al numero uno in quattro delle cinque categorie (con il CFO, Chief Financial Officer, al primo posto per le iniziative di finanziamento).

In generale, si riscontra anche un chiaro coinvolgimento, nella fase iniziale del processo, da parte dei leader delle linee di business; tale coinvolgimento, tuttavia, registra un forte calo dopo le prime due serie di attività. Si tratta di una potenziale sfida per le aziende, in quanto sembrerebbe che si verifichi una sorta di "passaggio di consegna" da parte dei responsabili delle linee di business che lanciano le iniziative dedicate al mobile, lasciandole però in mano ad altri per le restanti fasi preliminari del processo.

Un altro dato interessante è emerso dall'esame delle prassi di governance dei leader della strategia per il mobile. Per questo gruppo, il CMO (Chief Marketing Officer) riveste un ruolo molto più importante nelle fasi iniziali del processo decisionale. I CMO sono stati classificati al secondo posto in termini di promozione del processo di generazione di idee rispetto a tutti gli altri ruoli, al settimo posto; i CMO sono anche arrivati quarti in termini di definizione/gestione delle priorità rispetto al sesto posto di tutte le altre aziende. Data l'importanza della comprensione delle esigenze e dei requisiti dei clienti, dell'uso di un design creativo e della gestione del brand in un ambiente in rapida espansione ed evoluzione, non sorprende che i leader siano affidando un ruolo più prominente al senior marketing executive nel processo di attuazione della strategia per il mobile. Come descritto dal senior advisor di un'azienda di elettronica: "Nell'ambito della governance e del processo decisionale... assicuratevi che la voce del cliente sia ascoltata dall'ingegnere."

Classifica	Genera nuove idee	Definisce/gestisce le priorità	Stabilisce il finanziamento	Agisce da sponsor principale	Fornisce la governance
1	CIO	CIO	CFO	CIO	CIO
2	Linea di business	Linea di business	CIO	CEO	CTO
3	PM	CTO	CEO	COO	COO
4	CEO	CEO	COO	CFO	CEO
5	COO	PM	CTO	CTO	CFO

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Identificare il/i partecipante/i leader coinvolti nella gestione e implementazione delle iniziative aziendali dedicate al mobile. Classificare fino a tre per ogni attività.*

Legenda: Chief Information Officer (CIO), Line of Business (LoB), Project Manager (PM), Chief Technology Officer (CTO), Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO), Chief Financial Officer (CFO).

Nota: È stato indicato come opzione anche il Chief Marketing Officer (CMO), ma il suo ruolo non è stato nominato nelle prime cinque risposte.

Figura 2: Attualmente il CIO (Chief Information Officer) svolge un ruolo predominante nella maggior parte delle attività della strategia mobile.

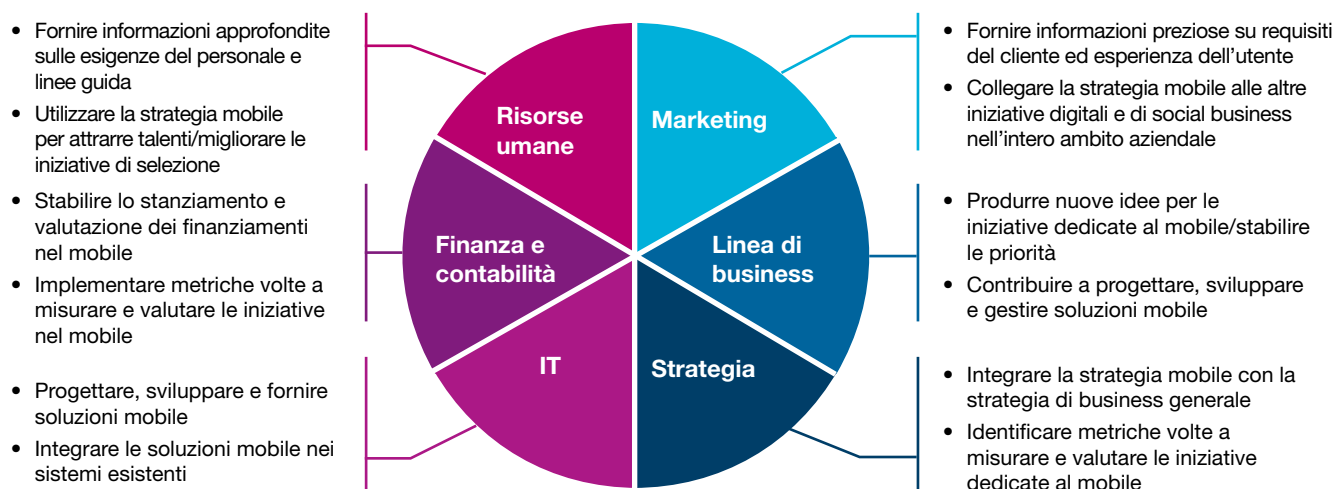
In generale, dai nostri colloqui è emersa l'esigenza di una maggiore partecipazione interfunzionale nelle iniziative mobile. Come ha sottolineato un dirigente bancario:

“La nostra struttura di governance – che comprende rappresentanti delle divisioni finanziarie, del rischio, operative, assistenza clienti, sviluppo di prodotti e applicazioni, gestione dei progetti, tecnologia, marketing e strategia – è stata estremamente efficace in termini di aumento della precisione e velocità di implementazione delle soluzioni mobili. Il fatto che il nostro team addetto alla governance sia così numeroso testimonia l'impatto del digitale su tutto ciò che facciamo e l'importanza della collaborazione.”

Un team addetto alla governance più completo può contribuire su diversi fronti (si veda la Figura 3). In primo luogo, garantisce che le diverse 'voci' delle linee di business e funzioni operative vengano ascoltate, permettendo all'organizzazione di investire le proprie risorse limitate in aree nelle quali il mobile avrà il massimo impatto. Inoltre, contribuirà al coordinamento dell'integrazione delle iniziative dedicate al mobile con altre componenti della strategia digitale dell'azienda, quali il social, il cloud e l'analitica. Infine, una governance più strutturata consente di prendere decisioni più coordinate e in tempi più rapidi su questioni associate allo sviluppo di competenze, partnership e altre aree che coinvolgono l'uso di risorse all'esterno dei confini aziendali.

La mobilità come volano dell'innovazione

Un'alta percentuale di leader della strategia per il mobile ha affermato che la mobilità ha cambiato radicalmente il modo di operare delle aziende. Non sorprende che oltre il 60% dei leader ha indicato che la mobilità svolge un ruolo significativo in quella che chiamiamo l'“innovazione del modello aziendale”, ovvero la capacità dell'azienda di ridefinire il proprio ruolo nella catena del valore e il modo di collaborare con partner, clienti e altri stakeholder (si veda la Figura 4).

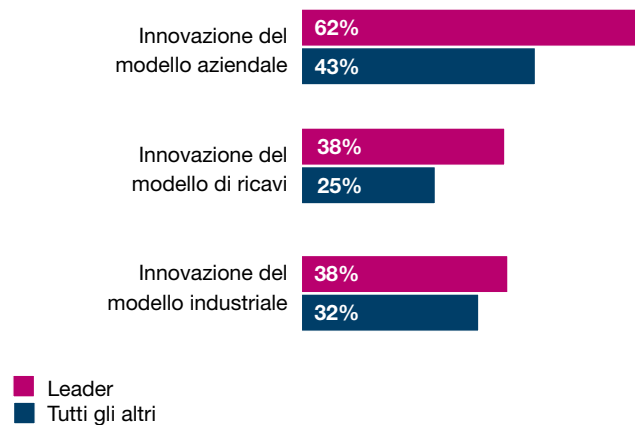


Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study.

Figura 3: La struttura di governance consolidata, rappresentata nell'intero ambito aziendale, costituisce una componente chiave della strategia mobile.

Oltre all'innovazione del modello di business, il 40% circa dei leader ha riscontrato che il mobile contribuisce all'innovazione del modello dei ricavi e anche industriale. L'innovazione del modello dei ricavi, che consiste nel cambiare il modo in cui le aziende monetizzano il valore attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e modelli di prezzi, costituisce un'importante fonte di valore che le funzionalità mobile possono offrire.

Homeplus, il brand sud coreano di Tesco Plc., fornisce un esempio calzante del modo in cui un'azienda può sfruttare il mobile per l'innovazione del modello dei ricavi. Homeplus ha sviluppato dei corridoi virtuali lungo le pareti dei binari ferroviari che offrono ai clienti la possibilità di fare shopping mentre aspettano il treno. I consumatori possono utilizzare un'applicazione che esegue la scansione del codice QR di un articolo e i prodotti acquistati vengono spediti al proprio domicilio nell'arco di qualche ora. Questo approccio innovativo allo shopping ha consentito ad Homeplus di aumentare le vendite online del 130% in tre mesi e di incrementare il numero di utenti registrati all'applicazione del 76%.⁶



Innovazione del modello aziendale

Ridefinire il proprio ruolo nella catena del valore, le attività di collaborazione e le modalità operative (ad esempio, integrare aumentare la collaborazione con i partner)

Innovazione del modello di ricavi

Cambiando il modo di monetizzare il valore (ad esempio, aumentando i prodotti con servizi che generano ricavi, rinnovare definizione dei prezzi e fonti di pagamento)

Innovazione del modello industriale

Ridefinire i settori esistenti, spostarsi in nuovi settori, creando comparti completamente nuovi (ad esempio, sostituzione degli intermediari)

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Quale tipo/i di innovazione dei modelli di business deriva dall'uso delle funzionalità mobile*

Figura 4: Pur utilizzando le tecnologie mobile per perseguire diversi percorsi di innovazione, la maggior parte delle aziende si sta concentrando sull'innovazione del modello aziendale.

La mobilità consente alle aziende di rinnovare i propri modelli industriali, permettendo l'ingresso in business completamente nuovi o persino definendo settori del tutto innovativi. Daimler, noto produttore di automobili e fornitore di servizi finanziari, ha creato una soluzione per la gestione dei veicoli chiamata 'car2go' che consente ai conducenti di noleggiare una vettura senza contratto, tariffa minima o durata massima. Dopo essersi registrato, il conducente può recarsi in una sede predefinita, identificare la vettura che fa parte del programma utilizzando un'applicazione mobile e accedere all'auto per mezzo di un codice di accesso privato che viene trasmesso tramite un sensore. Daimler ha esteso car2go all'interno e all'esterno della Germania a sette stati e 23 città in tutto il mondo. Il numero di utenti registrati a car2go su scala internazionale supera i 450.000 e, ad oggi, le vetture intelligenti sono state nolggiate più di 13 milioni di volte.⁷

Raccomandazioni: sviluppo della strategia per il mobile

Dato il potenziale delle funzionalità mobili, l'aumento programmato degli investimenti aziendali nel settore mobile e le opportunità di cambiamento dell'arena competitiva, le aziende devono disporre di strategie per il mobile, sia esterne che interne, che sfruttano funzionalità e piattaforme comuni.

Per le imprese che hanno appena avviato le proprie iniziative di strategia mobile, le azioni di seguito riportate possono contribuire al decollo di questi progetti:

- ***Siate esaustivi e audaci:*** Identificate le aree nelle quali il mobile può introdurre un cambiamento radicale di processi e modelli di business volto a generare nuovi flussi di reddito, ridurre i costi o ridefinire il ruolo aziendale all'interno della catena del valore. Assicuratevi che la strategia per il mobile aziendale comprenda iniziative esterne (ad esempio, applicazioni self-service del cliente o automazione degli agenti di vendita) e interne (come il fenomeno BYOD, Bring Your Own Device, o la creazione di un app store per i dipendenti). I business case devono considerare i costi diretti e i vantaggi maturati in aree che non sostengono direttamente il costo dell'iniziativa
 - ***Siate mirati e iterativi:*** lanciate progetti pilota innovativi con clienti, dipendenti e business partner selezionati per ottenere insight, ridurre i rischi e perfezionare la strategia prima di implementarla a livello aziendale. Sulla base delle informazioni iniziali, adeguate sempre le offerte mobile, in tempi rapidi. Valutate la capacità dell'attuale struttura di rete di supportare la scalabilità di nuove iniziative, quando occorre
 - ***Siate collaborativi e inclusivi:*** Assicuratevi che il vostro team addetto alla governance coinvolga tutti gli stakeholder di diverse linee di business e le funzioni operative. Dato il potenziale di impatto diretto del mobile sul cambiamento del modello di business, il CEO (Chief Executive Officer) e i leader delle linee di business devono assumere ruoli diretti nell'orientare la direzione delle iniziative dedicate al mobile. Funzioni quali Marketing e Risorse Umane possono fornire informazioni più approfondite sulle esigenze di clienti e dipendenti. Nel frattempo, il coinvolgimento delle divisioni di Finanza e Strategia può contribuire allo sviluppo dei business case necessari per gli investimenti e a far convergere le risorse limitate da tutte le divisioni aziendali. Oltre al coinvolgimento del livello esecutivo, le aziende devono anche sfruttare gli insight dei cosiddetti 'nativi digitali' per capire meglio in che modo il mobile verrà utilizzato dalla nuova generazione di clienti e dipendenti.
- Le aziende più avanti nelle iniziative di sviluppo della strategia mobile devono considerare l'opportunità di:
- ***Incorporare le funzionalità M2M (machine-to-machine) e basate sui sensori nella strategia mobile generale:*** le migliori strategie mobile colgono le opportunità di integrare le funzionalità mobili in dispositivi che spaziano dalle automobili ai termostati, consentendo la fornitura di informazioni precedentemente non sfruttate. I retailer e altri fornitori di servizi possono anche sfruttare queste funzionalità per eseguire la tracciatura dei pattern di acquisto e per far collimare, in modo più strategico, la necessità di organico con le esigenze dei clienti. E' utile esplorare soluzioni volte a sfruttare i dati e gli insight generati da questi dispositivi, non solo per migliorare i processi, ma anche per considerare flussi di reddito e modelli di business nuovi ed emergenti

- **Invitate partner affidabili ad entrare a far parte della strategia mobile:** prendete atto che, in un ambiente nel quale la velocità del time to market è essenziale, è importante introdurre partner, clienti e altre terze parti nel processo di sviluppo della strategia, sin dalle prime fasi. Identificate opportunità di reciproco vantaggio e innovazione, oggi e nel futuro, e lavorate a stretto contatto per affrontare potenziali cambiamenti nel mercato
- **Pianificate il futuro:** alla luce dei rapidi cambiamenti delle esigenze dei clienti e delle tecnologie, identificate le funzionalità richieste per essere competitivi nei prossimi due/tre anni. Ciò può consentire azioni quali lo sviluppo di competenze in-house o l'acquisizione di tali skill dal mercato esterno, oltre a sviluppare partnership strategiche necessarie per raggiungere gli obiettivi dei progetti mobile. Identificate gli investimenti chiave che saranno necessari per supportare la differenziazione nel lungo periodo.

Indipendentemente dalla maturità della strategia mobile aziendale, le imprese devono rispondere alle domande riportate nella Figura 5.

Migliorare l'esperienza del cliente e aumentare la produttività dei dipendenti

All'insegna della velocità

Dai risultati del sondaggio emerge un'importante opportunità per i servizi mobile: la capacità di rispondere ai clienti in tempi più rapidi e in modo più efficiente. Il miglioramento del servizio clienti e della loro soddisfazione, è stato, infatti, il principale beneficio associato all'uso della tecnologia mobile per migliorare l'esperienza del cliente. Il 51% delle aziende ha identificato questo fattore come importante, seguito da aumento della fidelizzazione della clientela (36%) e acquisizione di nuovi clienti (31%).

Ai partecipanti al sondaggio è stato inoltre chiesto di identificare i vantaggi più importanti derivanti dall'uso delle tecnologie mobile per migliorare la produttività dei dipendenti. La risposta con la massima priorità è stata il 'Tempo di risposta ai clienti più rapido', identificata dal 58% dei partecipanti come vantaggio principale, seguita da 'Comunicazioni migliori' con il 48% e 'Tempo di risposta alle richieste di informazioni interne più rapido' con il 38%.

Sintesi	Domande critiche da porre
Le aziende riconoscono l'importanza di realizzare funzionalità mobile, ma non dispongono di una strategia per il mobile ben definita	In che misura la vostra azienda dispone di una strategia mobile ben definita nell'intero ambito aziendale? Qual è il costo opportunità derivante dalla mancanza di una strategia mobile? In che modo la vostra strategia mobile è paragonabile a quella dei competitor? Quali sfide vi trovate ad affrontare nell'ottenere il giusto supporto/finanziamento per le iniziative dedicate al mobile all'interno dell'azienda?
Mentre i CIO (Chief Information Officer) sono fortemente impegnati nelle attuali attività mobile, i leader sfruttano la saggezza dei CMO (Chief Marketing Officer)	Chi è coinvolto nella struttura della governance mobile (ad es., IT, Marketing, Linea di business, HR, Finanza e Contabilità) e con quanta efficacia le funzioni lavorano in modo sinergico sulla strategia mobile e la sua implementazione? In che modo le linee di business sono coinvolte in tutte le fasi delle iniziative dedicate al mobile – dalla produzione di idee all'implementazione e supporto continuo? Qual è il ruolo del marketing nell'ambito della strategia mobile?
Le aziende utilizzano il mobile per perseguire diversi tipi di innovazione del modello di business	In che modo il mobile promuove l'innovazione del modello di business aziendale della vostra organizzazione? In che misura le iniziative dedicate al mobile sono in linea con la vision e la strategia generale di innovazione della vostra azienda? Come prevedete che il mobile cambierà il modo di fare business e la collaborazione con le parti terze?

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study.

Figura 5: Domande chiave da considerare - Strategia mobile.

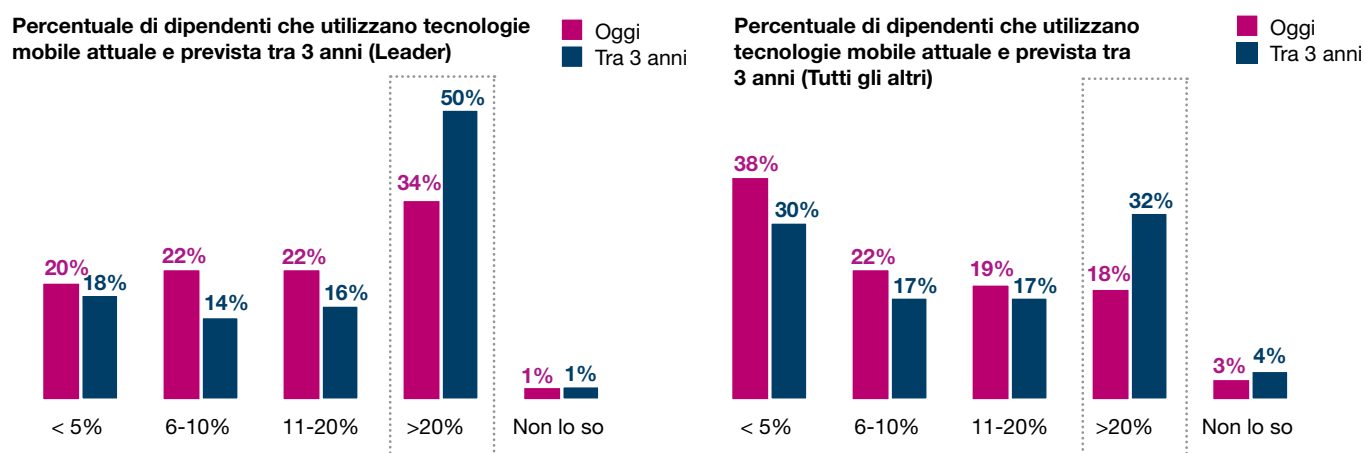
Come descrive il Manager for Innovation and Technology di un'azienda operante nel settore del retail, a proposito dell'uso di un'applicazione mobile nel processo di gestione degli ordini aziendali: 'L'agente di vendita può occuparsi di un numero molto superiore di clienti nello stesso periodo e la soddisfazione della clientela aumenta, in quanto l'intero processo è più breve. Invece di far ultimare il preventivo per poi andare al bancone per accorgersi di non disporre di stock in magazzino...il cliente può verificare direttamente con l'agente di vendita e prendere decisioni in tempo reale'.

Queste risposte consolidano uno dei punti di forza principali di un ambiente mobile efficiente: la fornitura puntuale di informazioni e insight per offrire assistenza ai clienti indipendentemente da dove si trovino. Sia che si tratti di consentire a un cliente di verificare lo stato di una richiesta di assistenza per mezzo di un'app self-service, di accedere ai social network per trovare la risposta ad un problema complesso, di permettere a un venditore di accedere all'inventario aggiornato dei prodotti o di fornire a un tecnico addetto alle riparazioni l'accesso a diagrammi e consulenza da parte di esperti, la mobilità è in grado di ridurre il tempo e l'impegno necessari per la risoluzione dei problemi dei clienti.

VCC, fornitore di servizi edili, utilizza la tecnologia mobile per migliorare i tempi di risposta ai clienti. Per aumentare la produttività e la capacità di risposta dei project manager sul posto, l'azienda ha sviluppato una soluzione CRM (Customer Relationship Management) disponibile su più dispositivi mobili. I project manager, operativi sul campo per acquisire immobili strumentali, possono accedere a proposte, contatti di progetto e altre informazioni inerenti i progetti. Il tempo necessario all'elaborazione delle richieste di assistenza dei clienti è sceso del 30-50% e i project manager hanno potuto accedere più facilmente alle informazioni necessarie per prendere decisioni migliori per i propri clienti.⁸

Investire nella forza lavoro mobile

Tra i partecipanti al nostro studio è emerso in modo evidente il trend in aumento del numero di dipendenti che lavora all'esterno dell'ambiente di ufficio tradizionale. Un terzo dei leader mobile hanno affermato che il 20% o più della propria forza lavoro opera attualmente in remoto/mobile (si veda la Figura 6). Il 50% dei leader prevede di raggiungere questa soglia nei prossimi tre anni. Per tutte le altre aziende appartenenti al campione, il trend è stato simile: per la percentuale di aziende con un'alta proporzione di lavoratori mobile è stata stimata una crescita dal 18 al 32%.



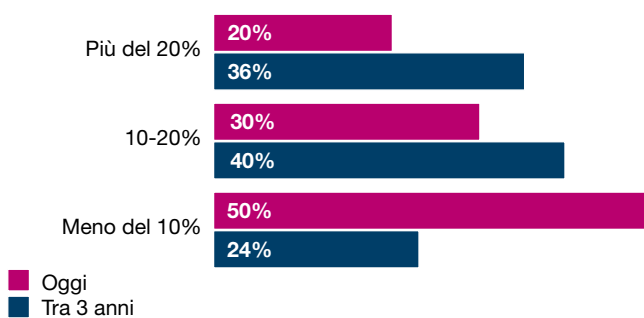
Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Approssimativamente, nella vostra azienda qual è la percentuale di dipendenti che lavorano in remoto/con tecnologie mobile (ad esempio lavorano da casa o da altre sedi)? Che percentuale stimete tra 3 anni?* Il totale delle percentuali non corrisponde al 100% a causa degli arrotondamenti.

Figura 6: Un approccio assunto dalle aziende per assistere i clienti in tempi più rapidi consiste nello spostamento verso una forza lavoro mobile.

Alla luce di queste cifre, non sorprende che i leader della strategia mobile attribuiscono la massima priorità di investimento nell'infrastruttura mobile, per i prossimi 12 mesi, all'aumento della possibilità di lavoro in remoto per i dipendenti. Il 78% dei leader mobile e il 44% di tutte le altre aziende hanno selezionato questo aspetto come area di investimento critica.

L'utilizzo della mobilità per aumentare la produttività del personale rappresenta un obiettivo importante per molte aziende dello studio (si veda la Figura 7). Attualmente, la metà di queste imprese ha riferito di aver aumentato la produttività dei dipendenti di oltre il 10%, grazie alle iniziative mobile. Nei prossimi tre anni, tuttavia, il 40% delle aziende punterà ad aumenti della produttività compresi tra il 10 e 20% e il 36% di esse ambisce ad aumenti superiori al 20%. Questo trend indica che i servizi di mobilità per i dipendenti non verranno utilizzati solo per aumentare i processi operativi esistenti, ma imporranno alle aziende di ridefinire le attività operative che sfruttano la mobilità come strumento principale.

In che misura la mobilità ha migliorato la produttività attuale dei dipendenti e quali sono le previsioni tra tre anni?



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study. Fornire una stima della misura in cui la mobilità ha attualmente migliorato la produttività generale dei dipendenti. Quali sono le previsioni tra 3 anni?

Figura 7. Le aziende puntano alle tecnologie mobile per promuovere notevoli aumenti della produttività dei dipendenti in futuro.

In un altro esempio, l'Advanced Manufacturing Research Centre dell'Università di Sheffield, consorzio basato sulla ricerca del Regno Unito, a messo a punto un prototipo per migliorare notevolmente la produttività delle operazioni di manutenzione e riparazione nei settori aerospaziale, delle spedizioni, petrolifero e del gas. Utilizzando una combinazione di realtà aumentata e robotica, è possibile trasmettere informazioni critiche e know-how remoto direttamente agli ingegneri sul campo. Utilizzando dispositivi indossabili dotati di telecamere collegate, i tecnici possono ricevere supporto visivo in tempo reale da esperti supervisori situati in sedi remote. L'uso iniziale del sistema ha comportato una riduzione delle spese di esercizio dal 3 al 7%, un aumento della produzione tra l'8 e il 15% e ha consentito di conseguire un risparmio dei costi operativi dal 10 al 25%. Inoltre, le informazioni raccolte durante il processo di riparazione possono essere salvate e riproposte, consentendo il trasferimento di know-how critico alla prossima generazione di ingegneri sul campo.⁹

Si riscontra, inoltre, che le aziende utilizzano le tecnologie mobili non solo per apportare valore sul campo, ma anche per capire meglio come migliorare la produttività dei dipendenti nell'ambiente di lavoro tradizionale. Molte aziende hanno utilizzato i 'sociometri', dotati di funzionalità che consentono di misurare diversi segnali (quali RFID, movimento e suono), per comprendere in che modo le persone interagiscono con l'ambiente di lavoro. I dipendenti che indossano questi dispositivi producono dati che, aggregati, possono rilevare pattern di collaborazione, sedi di conversazione e condivisione delle informazioni tra le persone, identificando anche i momenti della giornata nei quali si verificano queste interazioni.

Come ha affermato Ben Waber, CEO di Sociometric Solutions, in un suo recente libro, *People Analytics*, "Anche i dati sul mondo fisico si stanno espandendo a rotta di collo, grazie al rapido sviluppo della tecnologia a sensori indossabili... Attraverso la combinazione dei dati provenienti dal mondo reale e virtuale, è possibile comprendere il comportamento ad una scala inimmaginabile prima."¹⁰

BYOD (Bring Your Own Device): il giusto equilibrio tra complessità e opportunità

Il fenomeno del BYOD (Bring Your Own Device) è stato al centro dell'attenzione di executive delle linee di business e divisioni IT. Da un lato, le organizzazioni cercano di accontentare le preferenze dei dipendenti verso dispositivi diversi rispetto ai portatili o ai computer fissi tradizionali, dall'altro, data la proliferazione di diversi dispositivi e i costi di gestione associati, il BYOD è stato al centro di un acceso dibattito tra le aziende.

Dalle risposte dei partecipanti allo studio è emerso che i leader della strategia mobile vedono nel BYOD una chiara fonte di vantaggi e opportunità per le proprie aziende. Questi leader hanno avuto il doppio delle probabilità di adottare un approccio BYOD per i propri dipendenti rispetto alle altre aziende (66% contro il 32%). I leader hanno inoltre maggiori probabilità di fornire il supporto necessario per il successo di questi programmi.

Ad esempio, il 79% dei leader della strategia per il mobile ha riferito che l'azienda dispone di politiche ben documentate in atto per i dipendenti che utilizzano dispositivi mobili (rispetto al 48% per tutte le altre società), il 78% ha affermato che l'IT fornisce il supporto richiesto ai partecipanti BYOD (contro il 39%) e il 66% ha dichiarato di fornire la formazione necessaria (rispetto al 34% di tutte le altre organizzazioni). Questi dati indicano che i leader della strategia per il mobile riconoscono che il BYOD rappresenta molto di più della semplice capacità di collegarsi alla rete aziendale; piuttosto, richiede un nuovo approccio al supporto IT e all'assistenza clienti.

Un'azienda operante nel settore bancario su scala mondiale ha lanciato iniziative BYOD pilota nel 2011 tese ad aumentare la soddisfazione dei dipendenti, migliorare le procedure di selezione e ridurre il TCO (Total Cost of Ownership) dei dispositivi aziendali. L'azienda ha realizzato un ROI del 108% in un mese.

Questo ritorno è stato determinato principalmente dall'aumento dei ricavi, grazie all'accesso rapido e affidabile alle applicazioni che generano business sui dispositivi BYOD; dalla riduzione dei costi di acquisizione, provisioning, supporto e sostituzione dei dispositivi aziendali e dalla diminuzione dei costi di supporto help desk. Come ha spiegato un responsabile IT senior: 'Con il programma BYOD in corso, siamo diventati più flessibili in termini di luogo e modalità di lavoro e il personale ha aumentato il tempo di produttività della propria giornata lavorativa. Il programma BYOD è innovativo, e questo è positivo per il marketing interno e sbalorditivo per le aziende di pari livello'.

E' evidente che il trend del BYOD sta prendendo piede in molte aziende che, tuttavia, non devono limitarsi a considerare soltanto i dispositivi che sono disposte a supportare e le politiche che ne disciplinano la proprietà. La strategia BYOD deve sempre partire dai diversi casi d'uso presenti nell'ambito aziendale: quali sono le attività che la mobilità supporta al meglio, quali applicazioni saranno necessarie per consentirle e, infine, quali sono i dispositivi ideali per rispondere alle esigenze del personale che svolge tali funzioni. Dopo aver identificato questi fattori, le aziende saranno in grado di stabilire in modo più efficace l'investimento necessario per le proprie iniziative BYOD.

Raccomandazioni: Migliorare l'esperienza del cliente e aumentare la produttività dei dipendenti

Le aziende che stanno iniziando a fornire al personale funzionalità mobili devono:

- **Identificare i processi nei quali la mobilità può fornire un servizio clienti più rapido e coinvolgente:** ciò può spaziare dalla dotazione, al personale sul campo, di strumenti mobili in grado di fornire risposte rapide presso la sede del cliente, per consentire ai dipendenti di collaborare in modo più semplice con gli esperti nell'intero ambito aziendale, per risolvere problematiche complesse. La mobilità può consentire inoltre ai clienti di entrare in contatto diretto con gli esperti aziendali e/o i social network – ad esempio, condividendo il potenziale design di una stanza con amici e familiari, mentre l'agente di vendita in remoto fornisce informazioni utili su possibili selezioni di colori e arredamento

- **Utilizzare funzionalità mobile per agevolare funzioni di routine e richieste di informazioni:** in un'era in cui un numero crescente di funzioni viene delegato a livello individuale, offrire ai dipendenti l'opportunità di svolgere mansioni amministrative in un ambiente mobile presenta numerosi vantaggi. Questo approccio applicato a funzioni quali inserimento dati clienti, rendicontazione e approvazione delle spese e registrazione di tempi e presenze può esonerare i dipendenti da tali mansioni, concedendo più tempo da dedicare direttamente ai clienti. Al contempo, consente al personale di sfruttare le finestre non produttive durante la giornata
- **Integrare misure di sicurezza e tutela della privacy per i dipendenti che utilizzano dispositivi mobili per attività professionali:** dato il trend ascendente del BYOD e in considerazione del fatto che i dispositivi mobili possono essere utilizzati in una serie di situazioni professionali e non, le aziende devono assumere un ruolo attivo nello sviluppo di politiche e linee guida volte a proteggere il materiale sensibile. Tale materiale comprende informazioni sui clienti, applicazioni di business specifiche e dati personali dei dipendenti. Le misure di tutela devono riguardare i dipendenti, nonché appaltatori o business partner esterni che accedono alle reti IT aziendali per mezzo di dispositivi mobili.
- **Personalizzare l'esperienza mobile dei dipendenti:** nell'ambiente BYOD, il personale dovrà ottenere le giuste applicazioni, accesso e permessi relativi alle mansioni specifiche. Lo sviluppo di un 'app store' interno, configurabile in base a funzioni e ruoli professionali, consente di raggiungere questo obiettivo. Le aziende dovrebbero inoltre prendere in considerazione la possibilità di incorporare la configurazione dei dispositivi personali nell'ambito delle più ampie attività di orientamento/assunzione di nuovi dipendenti
- **Gestire i dispositivi mobili di proprietà dell'azienda analogamente agli altri asset aziendali:** per molte aziende, i dispositivi mobili non vengono gestiti come gli altri asset IT. Tuttavia, mano a mano che questi dispositivi assumono un ruolo sempre più centrale nell'erogazione delle attività di core business, le aziende sono chiamate a prendere in considerazione la necessità di processi specifici che ne regolino il procurement, la distribuzione e la manutenzione. Questi processi devono tener conto delle caratteristiche esclusive dei dispositivi mobili, inclusi i cicli di sostituzione più brevi, la necessità di gestire frequenti cambi di applicazioni e la richiesta di un supporto help desk che va oltre l'assistenza in sede tradizionale.

Le aziende che hanno già compiuto progressi nell'abilitazione del personale mobile dovrebbero studiare soluzioni per:

- **Sfruttare i dati locali per migliorare l'esperienza del cliente e aumentare l'efficacia del personale:** mentre per molti anni hanno eseguito la tracciatura di veicoli e altri beni mobili, le aziende sono ora in grado di identificare i pattern di interazione di clienti e dipendenti in una misura senza precedenti. I dati di prossimità, ad esempio, possono fornire informazioni preziose sul luogo di lavoro del personale in un ambiente estremamente frammentato, in qualsiasi momento. Ciò consente l'istadamento e la programmazione su base più dinamica, migliorando la capacità di risposta dei clienti e aumentando le opportunità di generare profitti

Le domande riportate nella Figura 8 consentono alle aziende di definire la priorità dei requisiti per migliorare sia l'esperienza del cliente che la produttività della forza lavoro.

Sintesi	Domande critiche da porre
Le aziende cercano di consentire ai dipendenti di fornire un'assistenza clienti migliore attraverso il mobile	In che modo la riduzione dei tempi di risposta ai consumatori può cambiare la natura della concorrenza nel vostro settore? In che modo è possibile sfruttare il mobile per fornire ai clienti funzionalità self-service migliori? Su quali aspetti del mobile si stanno concentrando, secondo voi, i competitor?
Le aziende stanno attribuendo molta importanza e stanno investendo sull'utilizzo della mobilità come strumento per aumentare la produttività del personale	Quali categorie di dipendenti potrebbero trarre il massimo vantaggio dalle funzionalità mobile potenziate? Quali processi interni esistenti potrebbero essere modificati per cogliere i vantaggi delle funzionalità mobile? Quali sfide sono insite nel dotare i dipendenti di dispositivi mobili?
I leader operanti in questa arena intravedono vantaggi derivanti dall'utilizzo dei propri dispositivi da parte dei dipendenti che forniscono il supporto richiesto	In che misura la vostra azienda dispone di una strategia BYOD (Bring Your Own Device)? Quanto sono efficaci le vostre politiche e procedure esistenti per l'utilizzo dei dispositivi mobili da parte del personale? In che modo il BYOD ha influito sui processi di supporto e sugli SLA (ad es., procurement, supporto IT)? In che modo viene gestita la sicurezza nel vostro ambiente BYOD?

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study.

Figura 8: Domande chiave da considerare – Migliorare l'esperienza del cliente e aumentare la produttività del personale.

Promuovere l'ambiente mobile

Dalla progettazione di nuove applicazioni per il cliente all'integrazione con i sistemi legacy esistenti e lo sviluppo di nuove modalità d'uso di dati e analitica, le soluzioni mobile stanno ponendo gli executive IT di fronte a scelte nuove e probabilmente difficili, relative alle competenze, funzionalità e infrastrutture correnti e future.

Un nuovo focus sul design

Le soluzioni mobile stanno inducendo le aziende a riconsiderare l'esperienza utente, dalla presentazione dei dati ai pattern interattivi richiesti per gestire un'applicazione. Il tatto e il suono diventano parti integranti dell'esperienza mobile; la portabilità e la banda larga influiscono sull'esperienza dell'utente che può cambiare a seconda dei diversi ambienti e contesti. La necessità di fornire agli utenti la continuità delle transazioni su più canali complica ulteriormente il quadro.

Alla luce della complessità del design mobile, non sorprende che le aziende abbiano difficoltà nel gestire questo aspetto. Il 57% degli intervistati ha affermato che si trova ad affrontare sfide legate a qualità e funzionalità nello sviluppo/acquisizione di applicazioni mobili, mentre per il 46% è difficile garantire la qualità dell'esperienza utente. Il 40% ha inoltre dichiarato di incontrare problemi con le piattaforme/infrastrutture di sviluppo esistenti.

Riconoscendo la necessità di realizzare esperienze utente straordinarie su più piattaforme, i leader della strategia mobile si stanno avvalendo, sempre più, di partner per gestire le proprie piattaforme e applicazioni. I leader puntano a ridurre lo sviluppo di piattaforme in-house dall'attuale 57% al 47% nei prossimi tre anni, aumentando al contempo l'uso del co-sourcing dal 27% al 35% e dell'outsourcing dal 16% al 19%.

Analogamente, per lo sviluppo di applicazioni, la gestione interna registrerà un calo dal 62% al 53%. Contemporaneamente, il co-sourcing aumenterà dal 22% al 27%, mentre l'outsourcing passerà dal 16% al 20%. Pur continuando a mantenere una parte consistente di sviluppo applicazioni in-house, appare evidente che le aziende punteranno ad incrementare tali iniziative dotandosi di tecnologie e partner esterni nel lungo periodo.

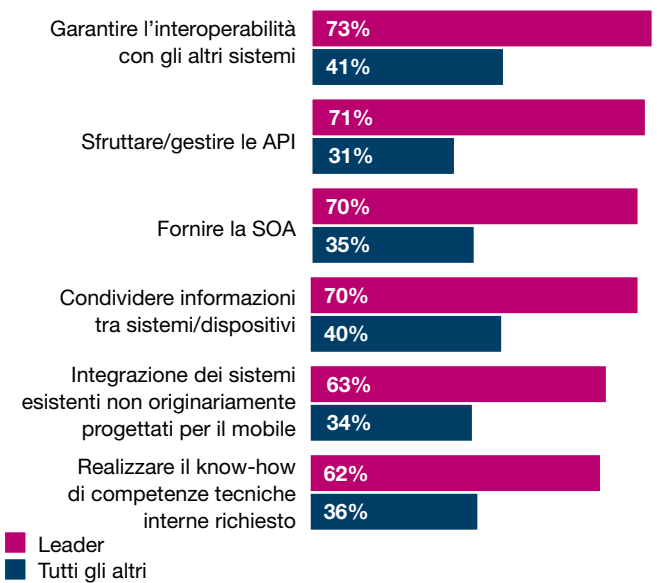
Integrazione, sicurezza e analitica: le capability dell'era mobile

Nel domandare quali sono le sfide più significative legate al mobile affrontate dalle aziende moderne, la capacità di integrare le applicazioni mobili con i sistemi esistenti è emersa come fattore importante. Il 54% di tutti gli intervistati ha considerato questo aspetto un problema critico.

I leader della strategia mobile hanno menzionato l'integrazione come un'area nella quale hanno avuto maggiore successo rispetto alle altre aziende di pari livello (si veda la Figura 9). Il 70%, o più, dei leader mobile ha indicato di aver avuto successo nel garantire l'interoperabilità con altri sistemi, sfruttando l'interfaccia di programmazione delle applicazioni (API) per i servizi di dati esterni o forniti dal cloud, e nel fornire un'architettura SOA (service-oriented architecture) e nel condividere informazioni tra sistemi/dispositivi. Tuttavia, circa il 40%, o meno, dei non leader ha riferito di aver avuto successo con queste funzioni.

Un'azienda che ha avuto successo nell'integrazione dei sistemi di front-end e back-end per mezzo di una piattaforma mobile è Air Canada. L'azienda ha sviluppato un'app che consente ai clienti di controllare lo stato del volo e ottenere la carta d'imbarco elettronica. Le informazioni fornite mediante l'app vengono rilasciate in tempo reale, in modo da essere contemporaneamente disponibili ad agenti e clienti. L'app ha registrato oltre 1,5 milioni di download e si è classificata al secondo posto nella classifica generale dell'Apple App Store in Canada, a solo una settimana dalla release. Grazie all'implementazione di successo dell'app, Air Canada ha ridotto i costi a check-in dell'80%.¹¹

In che misura la vostra azienda ha avuto successo nelle attività di seguito riportate relative all'integrazione del mobile (percentuale indicante ha avuto successo o ha avuto molto successo)

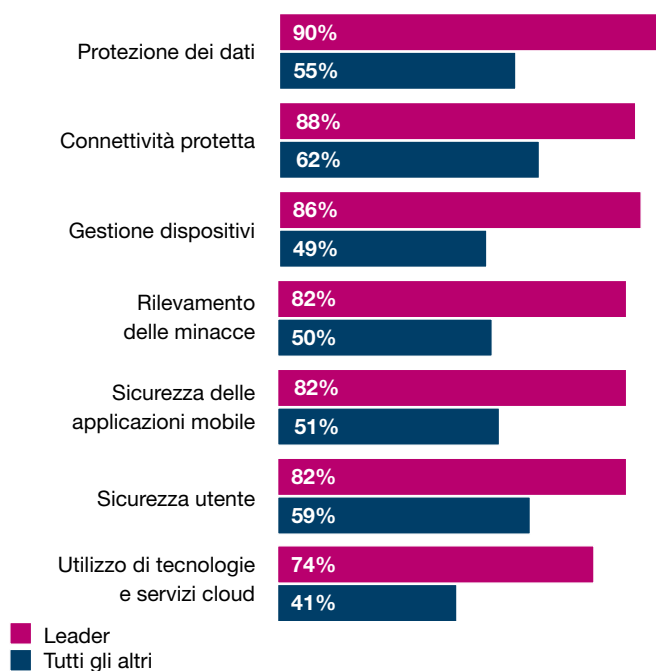


Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *In che misura la sua azienda ha avuto successo nelle seguenti attività relative all'integrazione delle applicazioni mobile con le altre applicazioni o sistemi di back-end? (percentuale che indica "d'accordo" o "pienamente d'accordo").*

Figura 9: I leader della strategia mobile hanno constatato un maggiore successo nella risoluzione della sfida legata all'introduzione.

La sicurezza è stata la seconda sfida più menzionata dalle aziende (indicata dal 53% di tutte le società intervistate). Per quanto riguarda l'integrazione, i leader della strategia per il mobile hanno già dedicato tempo e attenzione alla sicurezza. Oltre l'80% dei leader della strategia mobile ha riferito di aver risolto in modo efficace le problematiche legate alla sicurezza quali tutela dei dati, protezione della connettività, gestione dei dispositivi, rilevamento delle minacce, sicurezza delle applicazioni mobili e sicurezza degli utenti (si veda la Figura 10). Di contro, meno del 62% di tutte le altre aziende ha affermato di essere efficace in questo ambito.

Quanto è efficace la sua azienda nel risolvere le seguenti problematiche associate alla sicurezza in ambiente mobile? (percentuale indicante efficace o molto efficace)



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *Quanto è efficace la sua azienda nel risolvere le seguenti problematiche associate alla sicurezza in ambiente mobile?*

Figura 10: I leader della strategia per il mobile riconoscono anche l'importanza insita nel garantire la sicurezza delle proprie funzionalità mobile.

Dato l'aumento stimato del numero di transazioni mobili nel corso dei prossimi anni, le aziende dovranno restare vigili in tema di privacy e protezione degli utenti e dei propri dati. Inoltre, mano a mano che i servizi mobili si estendono oltre l'uso dei dispositivi tradizionali verso le piattaforme di mobilità integrate, anche le funzionalità di sicurezza dovranno adeguarsi. Come ha indicato il Director of Strategy and Planning di un produttore automobilistico: 'Mano a mano che i veicoli acquisiscono un numero sempre superiore di dati, dovremo affrontare la sfida insita nello stabilire il proprietario dei dati e cosa è personale e privato'.

L'analitica è un'altra area nella quale le aziende riconoscono la necessità di ulteriore attenzione. Dalle nostre discussioni sono emerse due categorie principali: (1) utilizzo dell'analitica per comprendere in che modo le persone utilizzano i dispositivi mobile, e (2) applicazione dei dati sottostanti acquisiti dalle transazioni/interazioni mobili. Nel complesso, il 50% delle aziende ha indicato che la comprensione delle modalità di interazione dei clienti con le applicazioni/soluzioni mobile è stata una sfida complessa, mentre per il 48% è stato difficile utilizzare l'analitica dai dati dei dispositivi mobili.

L'analitica è un'area nella quale i leader mobile eccellono in modo particolare. Circa il 70% o più dei leader della strategia per il mobile si descrive così efficace in aree quali gestione dei dati dei dispositivi mobile strutturati e non strutturati, elaborazione di enormi volumi di dati, analisi dei dati mobile e implementazione di azioni basate su tali dati. Tuttavia, meno del 37% delle aziende non leader è in grado di gestire queste funzioni complesse. Inoltre, quasi il 70% dei leader ha attribuito un'alta priorità agli investimenti in storage, gestione e analisi dei dati, rispetto a meno del 45% di tutte le altre aziende coinvolte nello studio.

Raccomandazioni: promuovere l'ambiente mobile

Le aziende che iniziano a realizzare un ambiente di sviluppo mobile che consente al business di distinguersi sul mercato, devono prendere in considerazione le seguenti raccomandazioni:

- **Creare nell'ottica di un'esperienza multicanale:** le iniziative di design, sviluppo e integrazione in ambiente mobile devono prendere in considerazione il quadro globale, analizzando come e dove si verificano le interazioni con i clienti (mobile e non); in che modo i clienti navigano tra siti Web e applicazioni e come l'azienda può valutare l'esperienza globale del cliente. Lo spostamento da un dispositivo all'altro deve essere efficiente, preservando dati e transazioni, mentre gli utenti finali passano tra smartphone, tablet, televisioni e dispositivi indossabili

- **Valutare il portafoglio applicativo attuale e i processi di sviluppo esistenti al fine di identificare opportunità per rilasciare soluzioni mobile efficienti:** l'esito di questa valutazione può mettere in luce problematiche che spaziano da strumenti di sviluppo inadeguati a vincoli legati alle competenze. Attraverso il benchmarking e la valutazione degli strumenti, dei metodi di sviluppo e delle competenze richieste per sviluppare applicazioni mobile efficienti, le aziende possono sviluppare un caso più chiaro che giustifichi l'assunzione di risorse supplementari, l'upgrading delle funzionalità e piattaforme interne o la collaborazione con organizzazioni esterne. Le aziende devono inoltre considerare la fattibilità della costituzione di un centro di eccellenza mobile che funga sia da vivaio di talenti che da organismo per la definizione di standard comuni implementabili nell'intero ambito aziendale
- **Introdurre la mobilità nell'ambiente di sicurezza esistente:** data la molteplicità e la varietà dei potenziali endpoint mobili, la facilità con la quale i dispositivi mobili possano essere rubati o smarriti e le sfide associate all'accesso a materiale sensibile, le aziende devono applicare lo stesso rigore e adottare gli stessi approcci avanzati alla sicurezza vigenti negli ambienti IT tradizionali. Ad esempio, l'uso dell'analisi predittiva consente di esaminare i precedenti pattern di violazione e le minacce esterne al fine di identificare potenziali vulnerabilità agli attacchi. L'analitica consente inoltre di monitorare il comportamento dei dipendenti al fine di rilevare eventuali pattern dolosi e di fornire una valutazione costante dell'ambiente esterno per escludere potenziali minacce. La protezione delle transazioni mobili eseguite dai clienti costituisce un altro requisito fondamentale per settori quali i servizi finanziari e altri, nei quali vengono eseguiti volumi elevati di transazioni di alto valore.

Per le aziende che hanno attuato progetti di sviluppo più maturi, concentrarsi sulle seguenti tematiche può migliorare ulteriormente le iniziative mobile in generale:

- **Sfruttare il valore delle API:** mano a mano che le API introducono un approccio innovativo nell'assemblaggio, sviluppo e integrazione delle applicazioni, i leader aziendali sono chiamati a sviluppare un portafoglio di API mobile e una strategia di gestione. La definizione di una strategia valida per le API mobile può apportare notevoli vantaggi, tra cui ad esempio: sviluppo e integrazione efficienti; capacità di sfruttare le risorse esterne per aggiungere funzionalità; estensione degli asset mobili negli ecosistemi di terze parti; definizione di nuovi modelli di business tesi a monetizzare servizi o asset e innovazione congiunta con il coinvolgimento di sviluppatori di parti terze. La realizzazione di un piano per ciascuna di queste strategie e la creazione di competenze nello sviluppo delle API, promozione e gestione della piattaforma, costituiscono tutti fattori chiave per il successo
- **Utilizzare l'analitica per fornire ad utenti e consumatori finali azioni contestualmente rilevanti:** le informazioni provenienti dai dispositivi mobili possono generare una vasta quantità di dati contestuali relativi a tempo e luogo delle interazioni mobile. Le aziende possono combinare questi dati con le altre informazioni aziendali provenienti da transazioni precedenti al fine di stabilire le migliori offerte e azioni successive. Questo approccio contribuisce ad aumentare l'utilizzo costante delle tecnologie mobili
- **Monitorare i servizi cloud emergenti per individuare opportunità tese ad aumentare l'uso delle tecnologie mobile.** Le tecnologie mobile sono in rapida evoluzione. Le aziende dovrebbero valutare le potenzialità del cloud per aumentarne l'uso per mezzo di servizi di notifica o basati sulla posizione, considerando se le soluzioni per il ciclo di vita mobile in cloud rispondono ai requisiti di sicurezza e se sono conformi ai vincoli di business esistenti. Le organizzazioni possono altresì esaminare il potenziale di collaborazione in cloud tra i team di sviluppo/operativi mobili.

Le domande riportate nella Figura 11 consentono alle aziende di valutare il proprio ambiente di tecnologia mobile:

Sintesi	Domande critiche da porre
I clienti richiedono un'esperienza dell'utente mobile di qualità superiore che sia in linea con le proprie esigenze, in continuo cambiamento	<p>Quanto è efficace il vostro processo di progettazione e sviluppo nel comprendere le esigenze del cliente e nello sviluppare rapidamente soluzioni che rispondono a tali richieste?</p> <p>Quali funzioni vengono gestite in-house rispetto a quelle concesse in outsourcing a parti terze?</p> <p>Quanto è facile, per la vostra azienda, stare al passo con i dati e gli standard tecnologici di settore più aggiornati per il mobile?</p>
L'integrazione con i sistemi esistenti e la sicurezza rappresentano le principali sfide legate all'ambiente mobile che le aziende affrontano attualmente	<p>In che misura i sistemi legacy costituiscono una barriera per l'azienda nel collegare i sistemi mobili?</p> <p>Quanto è efficace la vostra azienda nel risolvere le minacce associate alla sicurezza nell'ambiente mobile?</p> <p>Qual è l'approccio che la vostra azienda sta adottando nell'uso delle interfacce di programmazione delle applicazioni mobile (insieme di routine, protocolli e strumenti per la realizzazione di applicazioni software) come soluzione per collegare un insieme più ampio di applicazioni esistenti?</p>
I leader si distinguono in base alla capacità di sfruttare l'analitica mobile	<p>In che modo, secondo voi, l'analitica mobile può contribuire al raggiungimento degli obiettivi di business?</p> <p>In che misura utilizzate l'analitica per le seguenti funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo mobile di clienti e dipendenti • Propensione dei clienti all'acquisto per mezzo di canali mobili • Posizione e presenza di clienti e/o dipendenti <p>Disponete delle competenze e capacità interne per sfruttare i dati mobili?</p>

Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study.

Figura 11: Domande chiave da considerare – Promuovere l'ambiente mobile.

Conclusioni

Dal nostro sondaggio e dalle conversazioni con gli executive impegnati in iniziative mobili nelle proprie aziende è emerso un dato di fatto: la mobilità non rappresenta semplicemente un'iniziativa, un programma, un canale discreto o una moda passeggera. Si tratta invece di un fenomeno in crescente diffusione, una sorta di lente di ingrandimento che mostra alle aziende i principi fondamentali da considerare: interazione con i clienti, trend di sviluppo e modalità di erogazione di prodotti e servizi e impatto sul capitale fisico, umano e digitale.

Dal nostro studio è emerso che le aziende, attraverso le iniziative di mobilità, puntano a migliorare l'esperienza del cliente, ad aumentare la produttività dei dipendenti e, fattore più importante, a lanciare nuove proposte di valore che introducono l'innovazione nel mercato. Sebbene permangano dei rischi associati all'uso delle nuove tecnologie, si intravedono anche nuovi rischi associati al mancato utilizzo delle funzionalità mobile, dato che le aspettative dei clienti aumentano e che nuovi competitor emergenti stanno conseguendo risultati in questo ambito.

La strategia mobile delle organizzazioni deve essere mirata a risolvere i problemi di base: identificare gli ambiti aziendali nei quali le tecnologie mobile possono apportare i massimi vantaggi, comprendere come le organizzazioni possano consentire alle proprie funzioni IT di sviluppare soluzioni mobile in modo più efficiente ed efficace e quali segmenti della forza lavoro devono essere 'mobilitati' per raggiungere il massimo ROI.

Ma, probabilmente, l'aspetto più importante consiste nel comprendere in che modo le tecnologie mobile possono essere classificate in base alle priorità e integrate negli altri investimenti digitali nell'ambito aziendale e come le funzionalità mobile possano essere sfruttate per sviluppare modelli di business nuovi e innovativi che contribuiscano a distinguere l'azienda sul mercato. Proprio come Internet ha richiesto la ridefinizione della natura del commercio 15 anni fa (e continua a farlo tuttora), le organizzazioni devono considerare in che modo la tecnologia mobile cambierà la direzione futura.

Autori

Phil Buckellew è Vice Presidente Enterprise Mobile, IBM Software Group. Responsabile per la definizione del programma della strategia mobile e del portafoglio software mobile a livello interaziendale di IBM, Phil si occupa di consentire ai clienti di sfruttare le tecnologie mobile per trasformare ed espandere il business in nuovi mercati, nonché per individuare nuove soluzioni per raggiungere clienti, partner e dipendenti. In passato, Phil ha rivestito ruoli nell'area commerciale e di sviluppo con l'IBM Collaboration Solutions Team, impegnato nella creazione di valore per i clienti con le soluzioni di Social Business. Nelle precedenti posizioni, Phil si è occupato di gestione dei sistemi e sicurezza, nell'ambito di gestione dei prodotti, marketing, strategia e sviluppo. Phil è reperibile al seguente indirizzo: pbuckell@us.ibm.com.

Kevin Custis dirige le IBM Social Business and Mobile Practices for Global Business Services. E' a capo di un team internazionale di consulenti di management che collaborano con i clienti per comprendere e implementare potenzialità di trasformazione generate da una nuova era informatica nella quale social, mobile e analytics possono introdurre nuovi modelli operativi nella catena del valore. Kevin vanta oltre 15 anni di esperienza nella consulenza dedicata ai dirigenti senior in tema di trasformazione delle vendite, marketing, commercio e assistenza clienti. Prima di subentrare nel ruolo attuale, è stato a capo dell'IBM Consumer Electronics Industry Team, ha rivestito diversi ruoli di leadership oltre ad essere senior client partner per uno degli account più strategici di IBM. Kevin è reperibile al seguente indirizzo: kcustis@us.ibm.com.

Richard Esposito è IBM Global Vice President, Enterprise Infrastructure Services. Nel suo ruolo attuale, è responsabile di assistere i clienti nel migliorare l'infrastruttura tecnologica con soluzioni per mobilità, posto di lavoro, data center, networking e cloud computing. Richard ha affiancato business executive e CIO (Chief Information Officer) di diversi settori inclusi utility, governo, assicurazioni, retail e telecomunicazioni. In passato, ha occupato la posizione di IBM Vice President of Market Expansion, CIO di IBM Global Business Services e Partner in IBM Business Optimisation and Analytic Services. Richard è reperibile al seguente indirizzo: raespos@us.ibm.com.

Eric Lesser è Research Director e North American Leader dell'IBM Institute for Business Value, dove si occupa di supervisionare la ricerca basata sui fatti condotta da IBM per sviluppare la sua Thought Leadership. In passato, è stato a capo della ricerca sulla gestione del capitale umano e della Tough Leadership di IBM Global Business Services. La sua attività di ricerca e consulenza è stata incentrata su un'ampia gamma di questioni, inclusa la gestione della forza lavoro e dei talenti, gestione del know-how, collaborazione e social networking, e del mutevole ruolo dell'organizzazione delle risorse umane (HR). Eric è reperibile al seguente indirizzo: elesser@us.ibm.com.

Project Team

Linda Ban, Global C-Suite Program Director,
IBM Institute for Business Value

Pamela Hurwitch, Managing Consultant,
IBM Global Business Services

Keisha McKenzie, Mobile Enterprise Marketing -
IBM MobileFirst

Davon Snipes, Managing Consultant,
IBM Global Business Services

Hanno collaborato:

Stephen Ballou, Bill Bodin, Ed Brill, Piero A Chiodo, Tracy B Clark, Kimberly J Clendenin, Jonathan Fan, Ryan Fischer, Bambi Grundweg, Jamie Hofberger, Kevin Larsen, Kristen Lauria, Gareth Mackown, Kathleen Martin, Joni McDonald, Michael Montecillo, Dawn Nash, Dirk Nicol, Alex Outwater, Christopher Pepin, Kevin Shiu, Kimber Spradlin, Ben Stanley, Rob Van Den Dam e Michael Ziegler.

Desideriamo ringraziare anche Debra D'Agostino, Ed Cone e Daniel Miles della Oxford Economics per l'assistenza fornita durante tutto il progetto.

Appendice

Metodologia

L'IBM Institute for Business Value, in collaborazione con Oxford Economics, ha messo a punto un sondaggio online che è stato inviato a 601 persone a conoscenza delle iniziative aziendali per la strategia mobile della propria organizzazione. Gli intervistati provengono da 29 stati e il campione è stato bilanciato tra persone situate in paesi maturi e in crescita (si veda la Figura 12). Ha partecipato un minimo di 50 intervistati appartenenti ad otto settori: bancario, assicurativo, retail, viaggi e trasporto, telecomunicazioni, governativo, sanitario e automobilistico, mentre i rimanenti operano in settori differenti. Sono state inoltre intervistate 30 aziende appartenenti a diversi settori al fine di comprendere meglio le problematiche associate alla mobility e allo sviluppo di una strategia mobile.

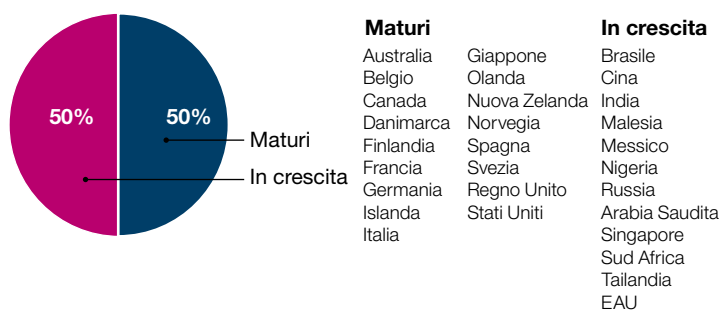
Un'ulteriore analisi è stata condotta con un insieme di 'leader mobile' – aziende conformi a due standard relativi allo sviluppo della strategia per il mobile.

Primo standard: erano d'accordo o pienamente d'accordo con almeno tre di queste cinque affermazioni:

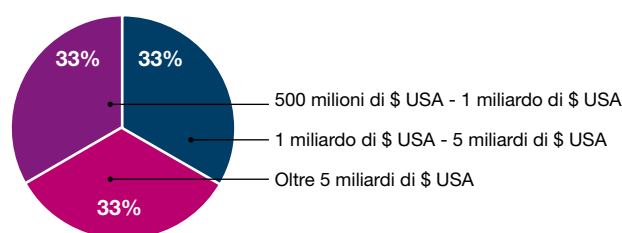
- La mia organizzazione dispone di una strategia mobile aziendale ben definita
- La strategia mobile è in linea con la strategia di business generale della mia azienda
- Esiste una supervisione da parte dei dirigenti sulle iniziative mobile
- La mia azienda dispone di un meccanismo di finanziamento chiaro per le iniziative mobile
- Esiste una struttura di governance prestabilita per le iniziative mobile.

Secondo standard: quando è stato chiesto loro di paragonarsi alle aziende di pari livello del settore, i leader mobile hanno indicato di disporre di una strategia per il mobile superiore o leader (4 o 5 su una scala da 1 a 5). In generale, il 14% delle aziende è rientrato in questa categoria. I leader mobile, inoltre, sono stati più inclini ad indicare di avere una performance superiore rispetto alle aziende di pari livello sia in termini di crescita del fatturato (47% rispetto al 31%) che di redditività (54% rispetto al 35%).

Partecipanti al sondaggio per paese maturo e in crescita



Partecipante al sondaggio per fatturato annuo



Fonte: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: *In quale stato vi trovate personalmente? Quale è stato il fatturato globale approssimativo della vostra azienda in dollari statunitensi? Per il settore pubblico, qual è stato il budget annuale approssimativo della vostra azienda in dollari statunitensi relativo all'ultimo esercizio finanziario?*

Indice dei documenti citati

- 1 “Smartphone Adoption Tips Past 50% in Major Markets Worldwide.” eMarketer Newsletter. eMarketer.com. 29 maggio 2013. <http://www.emarketer.com/Article/Smartphone-Adoption-Tips-Past-50-Major-Markets-Worldwide/1009923#bKLIS23S3H76qgoF.99>; McDermott, John. “A Majority of U.S. Mobile Users are Now Smart Phone Users.” Ad Age. 28 maggio 2013. <http://adage.com/article/digital/a-majority-u-s-mobile-users-smartphone-users/241717/>; Leonard, Heather. “There will soon be one smartphone for every five people in the world.” Business Insider. 7 febbraio 2013. <http://www.businessinsider.com/15-billion-smartphones-in-the-world-22013-2>
- 2 Mulpuru, Sucharita. “U.S. Online Retail Forecast, 2012 To 2017.” Forrester. 13 marzo 2013. <http://www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2012+To+2017/quickscan/-/E-RES93281>
- 3 “The Year of the Enterprise Tablet – Infographic.” Industry News, Vertec Blog. Vertec. 18 aprile 2012. http://www.vertic.com/blog/year_of_the_enterprise_tablet_infographic/
- 4 Basato sul sondaggio IBM Digital Front Office condotto su 5.111 consumatori provenienti da 12 stati; pubblicazione prevista per il quarto trimestre del 2013.
- 5 Bhas, Nitin. “Wearables - The Next ‘Smart’ Thing.” Juniper Research. Novembre 2012. http://www.juniperresearch.com/whitepapers/Wearables_the_Next_Smart_Thing; Ballvé, Marcelo. “Wearable Computing: From Fitness Bands To Smart Eye-wear, A New Mobile Market Takes Shape.” Business Insider Intelligence. 16 aprile 2013
- 6 Nicol, Dirk. *Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*. IBM Press. 1a edizione. 2013; Solon, Olivia. “Tesco brings the supermarket to time-poor commuters in South Korea.” Wired.co.UK. 30 giugno 2011. <http://www.wired.co.uk/news/archive/2011-06/30/tesco-home-plus-billboard-store>
- 7 Steinberg, Stephanie e Bill Vlasic. “Car-Sharing Services Grow, and Expand Options.” *The New York Times*. 26 gennaio 2013. <http://www.nytimes.com/2013/01/26/business/car-sharing-services-grow-and-expand-options.html>; “car2go.” Mobility concepts. Sito Web Daimler, accesso in data 20 settembre 2013. <http://www.daimler.com/technology-and-innovation/mobility-concepts/car2go>
- 8 Case study IBM. “Leading construction company penetrates new markets.” 17 gennaio 2011. http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/SCHA-8CZNBG?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 9 Joint partnership tra IBM Research e The University of Sheffield Advanced Manufacturing Research Centre (AMRC). <http://www.amrc.co.uk/>
- 10 Waber, Ben. *People Analytics*. FT Press. 2013; Waber, Ben. “The Next Big Thing in Big Data: People Analytics.” 16 maggio 2013. <http://www.businessweek.com/articles/2013-05-16/the-next-big-thing-in-big-data-people-analytics>; Lindsay, Greg. “Engineering Serendipity.” *The New York Times*. 5 aprile 2013.
- 11 Nicol, Dirk. *Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*. IBM Press, 1a edizione. 2013; “Air Canada – Smarter Planet Leadership Series Video” IBM. <http://www.youtube.com/watch?v=dyXuheNcJDs>; Air Canada, applicazione iPhone. IBM Interactive, IBM Design. Sito Web IBM, accesso in data 20 settembre 2013. http://www-01.ibm.com/software/ucd/gallery/aircanada_services_ravereviews.html; sito Web di Air Canada: www.aircanada.com.



IBM Italia S.p.A.
Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (MI)
Italia

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi o marchi registrati della International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Se, la prima volta che compaiono nella presente pubblicazione, questi e altri termini commerciali IBM sono contrassegnati con un simbolo commerciale (® o ™), indicano un marchio registrato negli Stati Uniti ovvero un marchio di fatto di proprietà di IBM al momento della pubblicazione del presente documento. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o marchi di fatto in altri Paesi. L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile all'indirizzo web ibm.com/legal/copytrade.shtml nella sezione "Copyright and trademark information"

I nomi di altre società, prodotti e servizi potrebbero essere marchi registrati o marchi di servizio di altri.

I riferimenti contenuti in questa pubblicazione a prodotti e servizi IBM non implicano che IBM intenda renderli disponibili in tutti i Paesi in cui opera.

La presente pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo informativo e non intende sostituire una ricerca dettagliata o l'esercizio di un giudizio professionale. IBM non sarà responsabile per alcuna perdita sostenuta da un'organizzazione o persona che si basi sulla presente pubblicazione.

I dati utilizzati nella presente pubblicazione possono essere tratti da fonti di terze parti e IBM non verifica indipendentemente, né convalida o sottopone a revisione tali dati. I risultati derivanti dall'utilizzo di tali dati sono forniti "così come sono" e non viene fornita alcuna garanzia o dichiarazione da parte di IBM, né esplicita, né implicita.

© Copyright IBM Corporation 2013



Ricicla questo documento.