

Trasformare strategia e azioni in performance economica nel processo di mobile eEnablement

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

Milano/Roma 4-5 Luglio 2001

Piero.Galli@bca.it
Gianluigi.Corsetti@bca.it

Gabriele.Aronov@bca.it
Mario.Zanaria@bca.it

INDICE

e-Enablement

Evoluzione del wireless

w-Enablement: il Mobile eEnablement

Metodologia di valutazione progetti

STRATEGIA E INTERNET

“Le tecnologie Internet sono uno strumento - indubbiamente potente - che può supportare o danneggiare il posizionamento strategico di un’Azienda.

La chiave per utilizzarlo in modo più efficace consiste nell’integrarlo sia nella Strategia, sia nelle Operations dell’Azienda al fine di:

- **Affiancare**, più che cannibalizzare, gli approcci competitivi tradizionali
- **Creare vantaggi sistematici** che i concorrenti non possano copiare” (*)



L’ e-Enablement consiste nell’utilizzare Internet e tecnologie collegate per migliorare e velocizzare processi, condividere le informazioni e decidere il modo di fare business per perseguire strategie di cost leadership o di differenziazione

(*) Michael E. Porter - HBR - Marzo 2001

MILSlidesStelline_V31

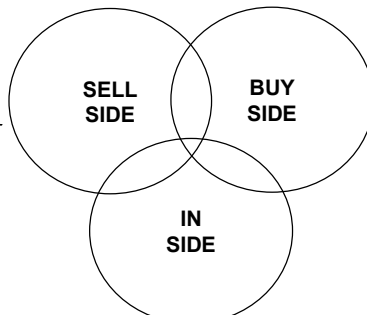
This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

3

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

APPROCCIO INTEGRATO ALL’eENABLEMENT

- ▶ Marketing
- ▶ Ricerche di mercato
- ▶ Vendite (eTail)
- ▶ Distribuzione
- ▶ CRM e Customer service (supporto online, order tracking, ...)
- ▶ e-Care
- ▶ Collaborative commerce



- ▶ Sourcing (scouting attivo e passivo)
- ▶ Acquisti (eProcurement)
- ▶ Co-Design
- ▶ Gestione della Supply Chain

- ▶ Risorse umane (eHR, eLearning)
- ▶ R&D (gestione progetti)
- ▶ Knowledge sharing (news di settore, informazioni su nuovi prodotti, ...)
- ▶ Amministrazione (note spese, registro presenze, ...)
- ▶ Corporate portal



L’ e-Enablement ha un impatto importante sui tre ambiti aziendali

MILSlidesStelline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

4

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

INTERVENTI DI e-ENABLEMENT SULLA CATENA DEL VALORE

FIRM INFRASTRUCTURE

- KPI - Web-based financial and ERP systems
- Financial Info, investor relations,...

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

- Self service administration, time and expenses reporting,...
- Corporate portal
- Web-based training - On line recruiting - eLearning
- Knowledge Sharing - Knowledge Management
- Work flow management

TECHNOLOGY DEVELOPMENT

- Collaborative product design
- Knowledge directories
- Real-time access by R&D to on-line sales and service information

PROCUREMENT

- Internet-enabled demand planning
- Direct and indirect procurement
- Automated "requisition to pay"
- Linkage of purchase, inventory, and forecasting systems with suppliers
- Suppliers Portal

INBOUND LOGISTICS

- Integrated scheduling
- Shipping
- Warehouse management
- Demand management and planning across the company and its suppliers
- Dissemination of real-time inbound and in-progress inventory data

OPERATIONS

- Integrated information exchange
- Scheduling, and decision making in in-house plants,
- Assemblers and suppliers
- Real-time available-to-promise and capable-to-promise information available to sales force and channels

OUTBOUND LOGISTICS

- Real time order transaction
- Automated customer specific agreements
- Customer access to product development and delivery status
- Integration with forecasting systems
- Integrated channel management

MARKETING AND SALES

- On-line sales channels
- SFA: Real-time access to customer information, catalogs, dynamic pricing, inventory, on-line submission of quotes, and order entry
- On-line product configurators
- Customer-tailored marketing
- Real-time customer feedback
- eTail

AFTER-SALES SERVICE

- On-line support
- Customer self-service via Web sites and intelligent service request processing
- Field service access to customer account review, parts availability and ordering, work-order update and service parts management
- Multi access Internet site

Web-distributed Supply Chain Management

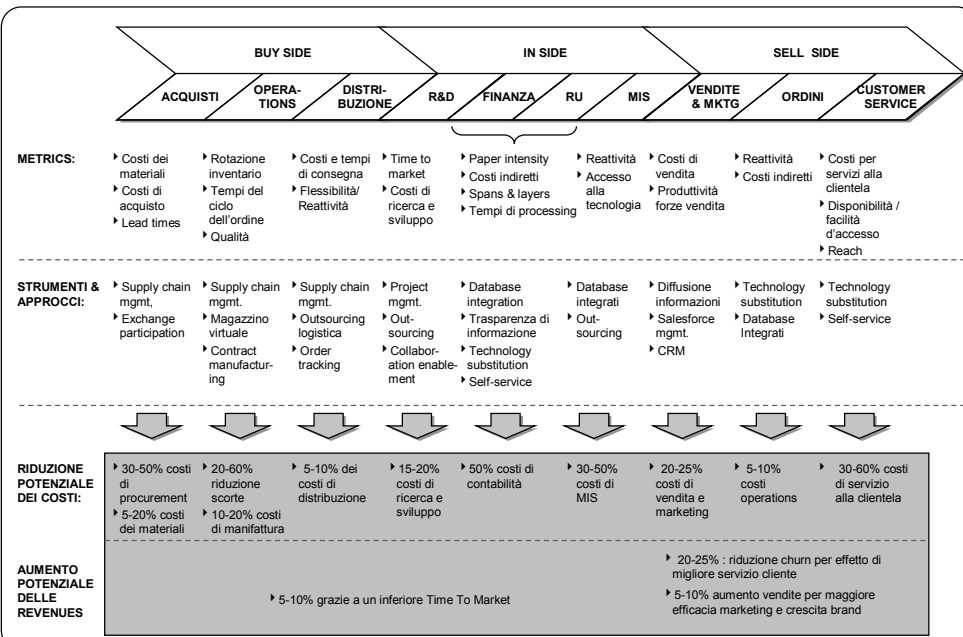
Michael E. Porter - HBR - March 2001, Bain Cuneo e Associati

This information was prepared by Bain Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain Cuneo e Associati.

5

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

eENABLEMENT - BENEFICI ECONOMICI POTENZIALI

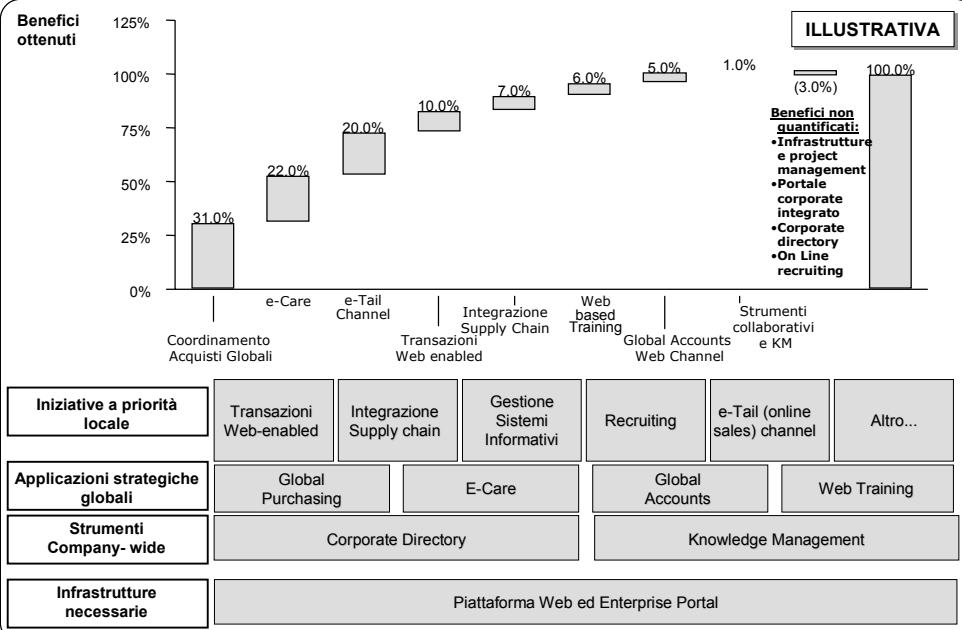


This information was prepared by Bain Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain Cuneo e Associati.

6

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

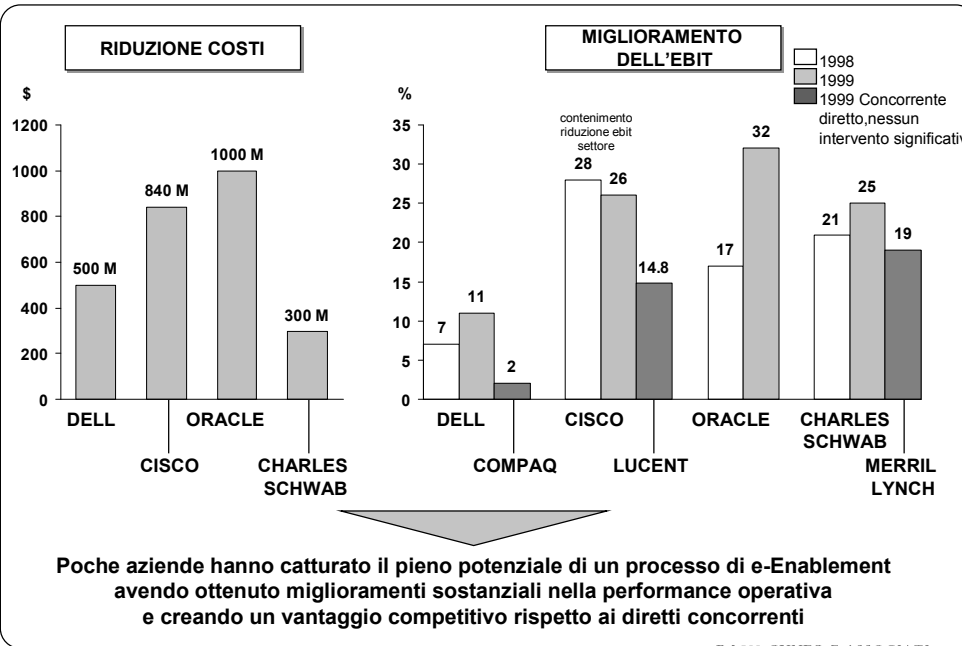
INIZIATIVE DI e-ENABLEMENT E RISULTATI



MILSlidesSteline_V31 This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

EFFETTI ECONOMICI DELL'eENABLEMENT INTEGRATO



MILSlidesSteline_V31 This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

INSEGNAMENTI CHIAVE

- ▶ L'e-Enablement é una combinazione di tecnologia, strategia e competenze
- ▶ Per il suo sviluppo richiede risultati visibili nel breve periodo (3-6 mesi) in maniera da poter continuare con efficacia il progetto, vista la rapidità di evoluzione della tecnologia e la necessità di coinvolgere le risorse aziendali su progetti altamente innovativi
- ▶ Necessita di un forte impegno del top management nella definizione delle priorità dei progetti e nell'assegnazione dei ruoli. E' molto difficile raggiungere il successo nell'implementazione senza avere il commitment del top management
- ▶ L'e-Enablement rappresenta un profondo cambiamento culturale dell'azienda in quanto non deve essere considerato come una semplice iniezione di tecnologia ma un approccio diverso nel fare business maggiormente collegato al raggiungimento dei risultati e dei ritorni dei progetti
- ▶ La comunicazione delle modalità attuative e gli impatti sull'organizzazione interna ed esterna sono fondamentali per il successo del progetto

MILSlidesStelline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

9

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

INDICE

e-Enablement

Evoluzione del wireless

w-Enablement: il Mobile eEnablement

Metodologia di valutazione progetti

MILSlidesStelline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

10

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

EVOLUZIONI DEL WIRELESS

APPARATI MOBILI

- ▶ Sviluppo nuove interfacce più "user friendly"
- ▶ Migliori capacità di calcolo e di memoria
- ▶ Facilità di upgrade software/hardware
- ▶ Avanzate capacità di interconnessione con altri device e con la rete
- ▶ **Convergenza telefoni cellulari con Smart Handheld Devices**

BANDA

- ▶ Aumento della larghezza di banda (evoluzione tecnologie GSM, GPRS, UMTS)
- ▶ Miglioramento delle capacità trasmissive della rete (numero di connessioni supportate per zona)

APPLICAZIONI

- ▶ Introduzione nuove applicazioni per device mobili
- ▶ Estensione delle attuali applicazioni per un utilizzo wireless di tipo sia professionale, sia personale

COSTI

- ▶ Riduzione dei costi di trasmissione dei dati attraverso wireless per effetto della concorrenza tra operatori
- ▶ Cambiamento dei metodi di billing (basati sulla quantità di dati) che consente una connessione always-on e limita le barriere psicologiche all'utilizzo di connessioni dati wireless

OPERATORI

- ▶ Mercato voce prossimo alla saturazione
- ▶ ARPU in calo per la riduzione di prezzi e margini
- ▶ Forti investimenti in tecnologie avanzate
- ▶ Tendenza a sviluppare soluzioni / servizi a valore aggiunto che permettano di recuperare i margini e trarre profitto dagli investimenti effettuati

MILSlidesSteline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

11

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

EVOLUZIONE e-ENABLEMENT

RETE	RETE FISSA	RETE MOBILE 2-2.5G	RETE MOBILE 3G
APPARATI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elevata velocità di connessione ▶ Basso costo per KB ▶ Elevata capacità trasmissive 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ridotta velocità di connessione ▶ Elevato costo per KB ▶ Limitate capacità trasmissive 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elevata velocità di connessione ▶ Limitato costo per KB ▶ Migliori capacità trasmissive
PC / NOTEBOOK	e- ENABLEMENT	SOLUZIONE DI EMERGENZA	SCelta DI OPPORTUNITA'
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interfaccia user friendly ▶ Elevate capacità di calcolo ▶ Elevata capacità di memorizzazione ▶ Facilità upgrade SW 		<ul style="list-style-type: none"> •Luoghi non serviti da rete fissa •Accesso alla rete in movimento 	
CELLULARE/PDA	N/A	Prime implementazioni di w- ENABLEMENT	w- ENABLEMENT MID POTENTIAL
SHD (*)	N/A	Prime implementazioni di w- ENABLEMENT	w- ENABLEMENT FULL POTENTIAL

Il wireless si sta rapidamente evolvendo, diventando, da puro strumento di comunicazione, uno strumento abilitante per operare ed effettuare transazioni

(*) SHD: Smart Handheld Device

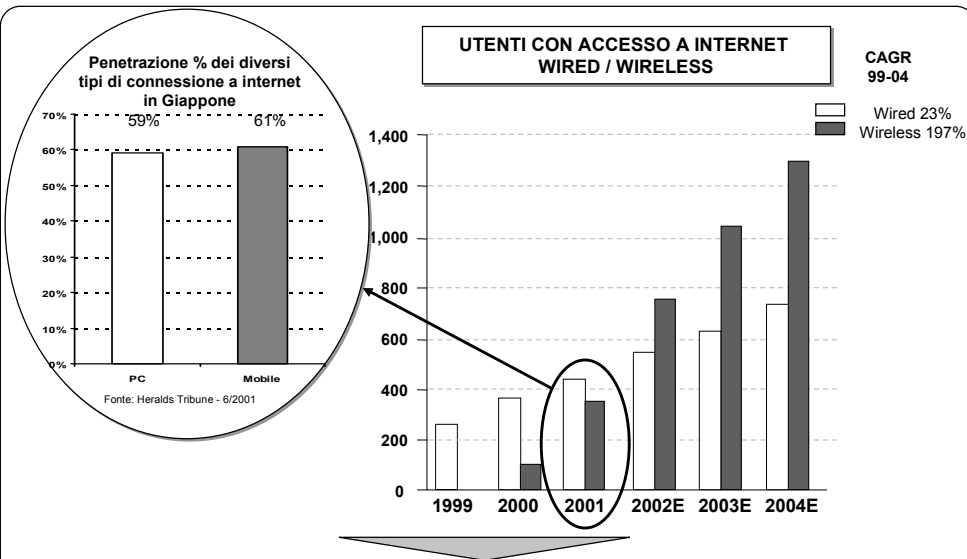
MILSlidesSteline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

12

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

SMART HANHELD DEVICES: PREVISIONI DI CRESCITA



L'accesso a Internet da dispositivi wireless diventerà prevalente a partire dal 2002

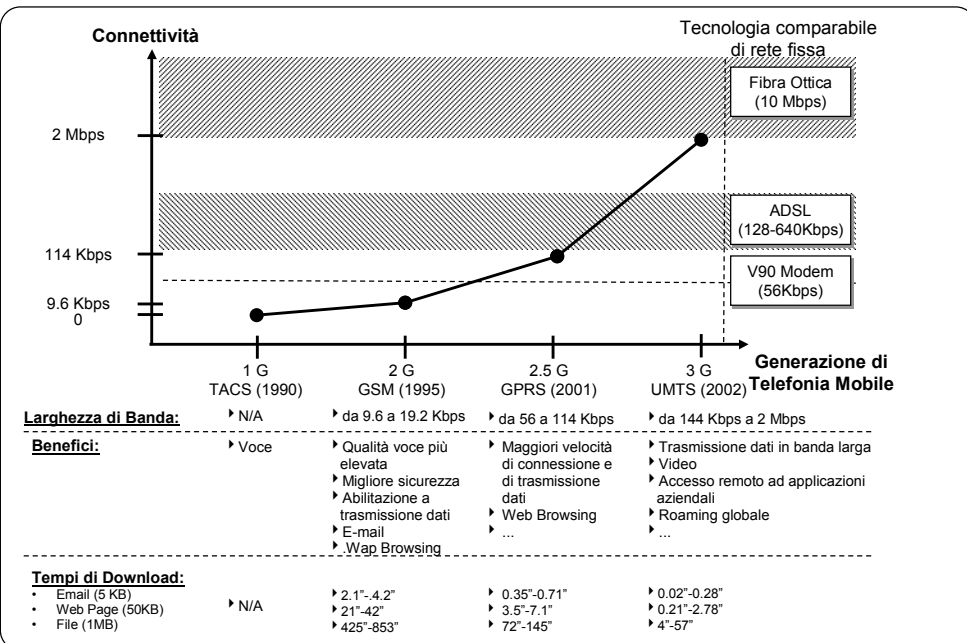
Fonte: IDC, 2000.

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

13

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

EVOLUZIONE DELLA CONNETTIVITA' DELLA TELEFONIA MOBILE



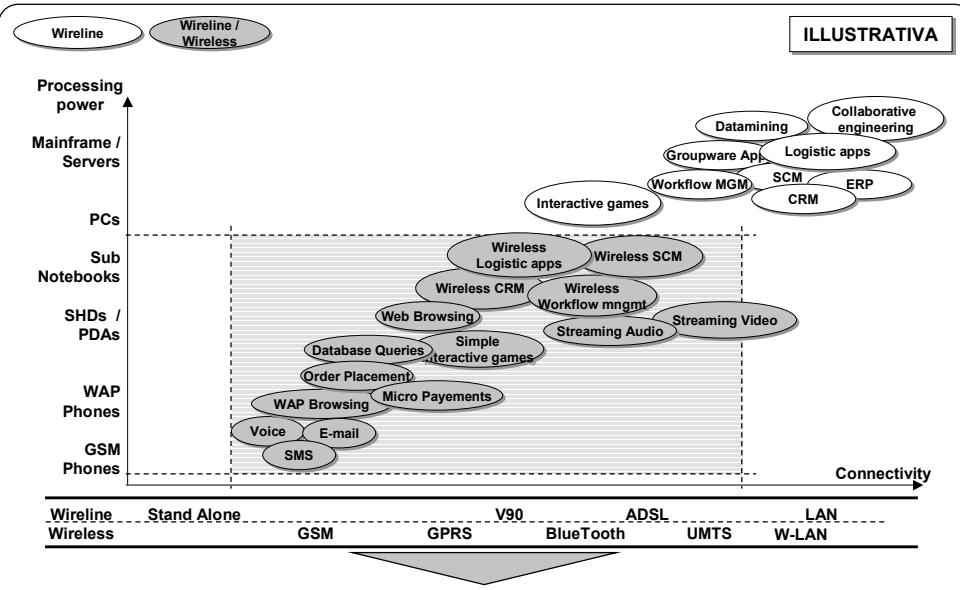
MILSlidesSteline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

14

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

EQUIPMENT / CONNECTIVITY MAP



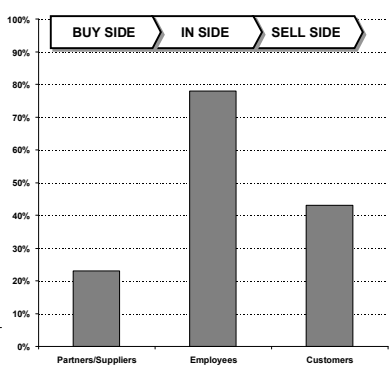
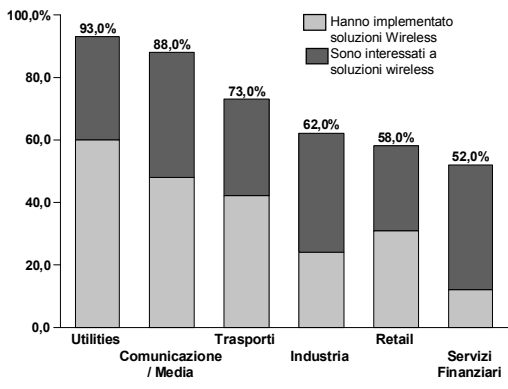
Le applicazioni più indicate alle tecnologie wireless oggi disponibili sono quelle che richiedono una connettività relativamente ridotta unita a capacità di calcolo non elevate

ML This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati. 15 BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

APPLICAZIONI WIRELESS - TRENDS NEL BREVE PERIODO

INTERESSE IN SOLUZIONI WIRELESS PER INDUSTRY
(Intervista a 300 Aziende USA ed Europa Occidentale)

TARGET INIZIALE PREVISTO
(Intervista a 300 Aziende USA ed Europa Occ.)

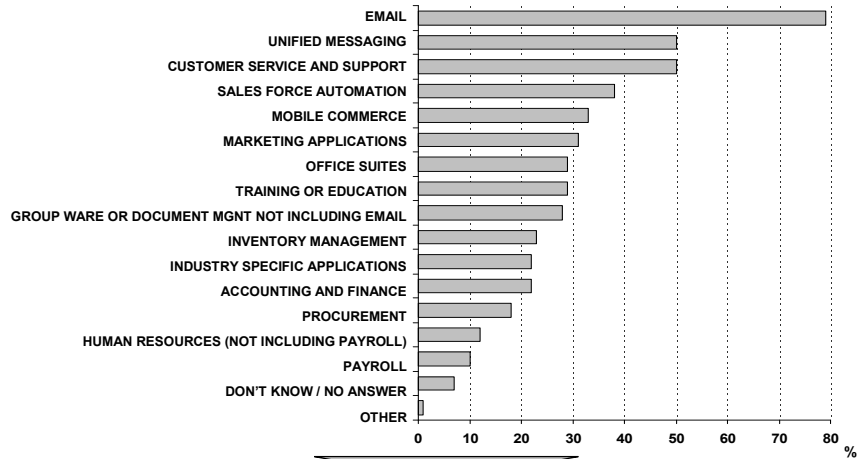


Il w-Enablement suscita interesse in tutte le industries di rilievo e sarà inizialmente orientato prevalentemente all'in-side

Fonte: Wireless Professional Services Study, IDC, 2000. This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati. 16 BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

APPLICAZIONI WIRELESS

APPLICAZIONI WIRELESS PIU' RICHIESTE NEL BREVE PERIODO (Risultati survey a 360 utenti professionali, USA ed UE)



Nel breve periodo le applicazioni wireless più richieste saranno quelle relative alla comunicazione. Successivamente verranno implementate le applicazioni con impatto diretto sui processi operativi

Fonte: IDC's Wireless Professional Services End-User Survey, 2001

MILSlidesStelline_V31 This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

17

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

INDICE

e-Enablement

Evoluzione del wireless

w-Enablement: il Mobile eEnablement

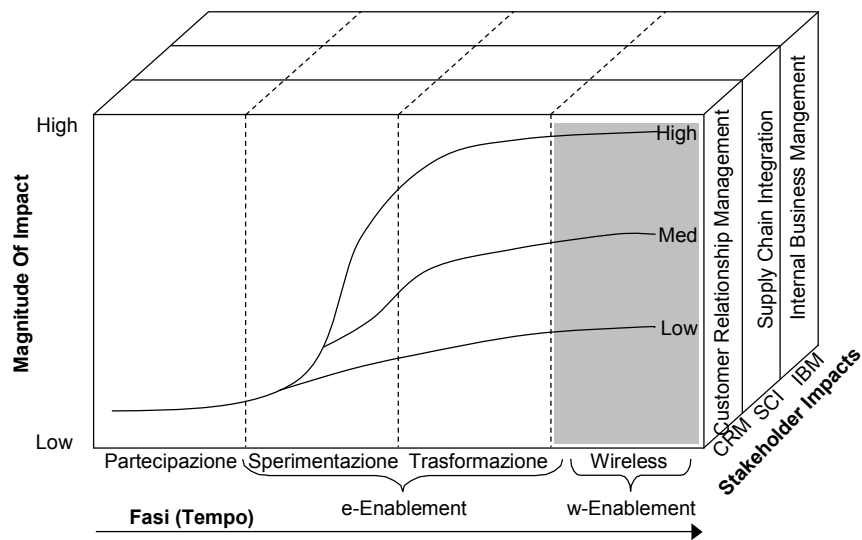
Metodologia di valutazione progetti

MILSlidesStelline_V31 This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

18

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

SCENARI DI EVOLUZIONE



L'introduzione delle tecnologie wireless consente di incrementare ulteriormente il valore aziendale facendo leva sui progetti di enablement già avviati con tecnologie wireline

MILSlidesStelline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

19

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

IL w-ENABLEMENT SULLA CATENA DEL VALORE

FIRM INFRASTRUCTURE

- ▶ KPI - Web-based financial and ERP systems
- ▶ Financial Info, investor relations

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

- ▶ Self service administration, time and expenses reporting,...
- ▶ Corporate portal
- ▶ Web-based training - On line recruiting - eLearning
- ▶ Knowledge Sharing - Knowledge Management
- ▶ Work flow management

TECHNOLOGY DEVELOPMENT

- ▶ Collaborative product design
- ▶ Knowledge directories
- ▶ Real-time access by R&D to on-line sales and service information

PROCUREMENT

- ▶ Internet-enabled demand planning
- ▶ Direct and indirect procurement
- ▶ Automated "requisition to pay"
- ▶ Linkage of purchase, inventory, and forecasting systems with suppliers
- ▶ Suppliers Portal

INBOUND LOGISTICS

- ▶ Integrated scheduling, shipping, warehouse management, demand management and planning across the company and its suppliers
- ▶ Dissemination of real-time inbound and in-progress inventory data

OPERATIONS

- ▶ Integrated information exchange, scheduling, and decision making in in-house plants, assemblers and suppliers
- ▶ Real-time available-to-promise and capable-to-promise information available to sales force and channels

OUTBOUND LOGISTICS

- ▶ Real time order transaction
- ▶ Automated customer specific agreements
- ▶ Customer access to product development and delivery status
- ▶ Integration with forecasting systems
- ▶ Integrated channel management

MARKETING AND SALES

- ▶ On-line sales channels
- ▶ SFA: Real-time access to customer information, catalogs, dynamic pricing, inventory, on-line submission of quotes, and order entry
- ▶ On-line product configurators
- ▶ Customer-tailored marketing
- ▶ Real-time customer feedback
- ▶ eMail
- ▶ Location based marketing

AFTER-SALES SERVICE

- ▶ On-line support
- ▶ Customer self-service via Web sites and intelligent service request processing
- ▶ Field service access to customer account review, parts availability and ordering, work-order update and service parts management
- ▶ Multi access Internet site
- ▶ Remote product monitoring

Web-distributed Supply Chain Management

- GSM
- GPRS
- UMTS
- N/A

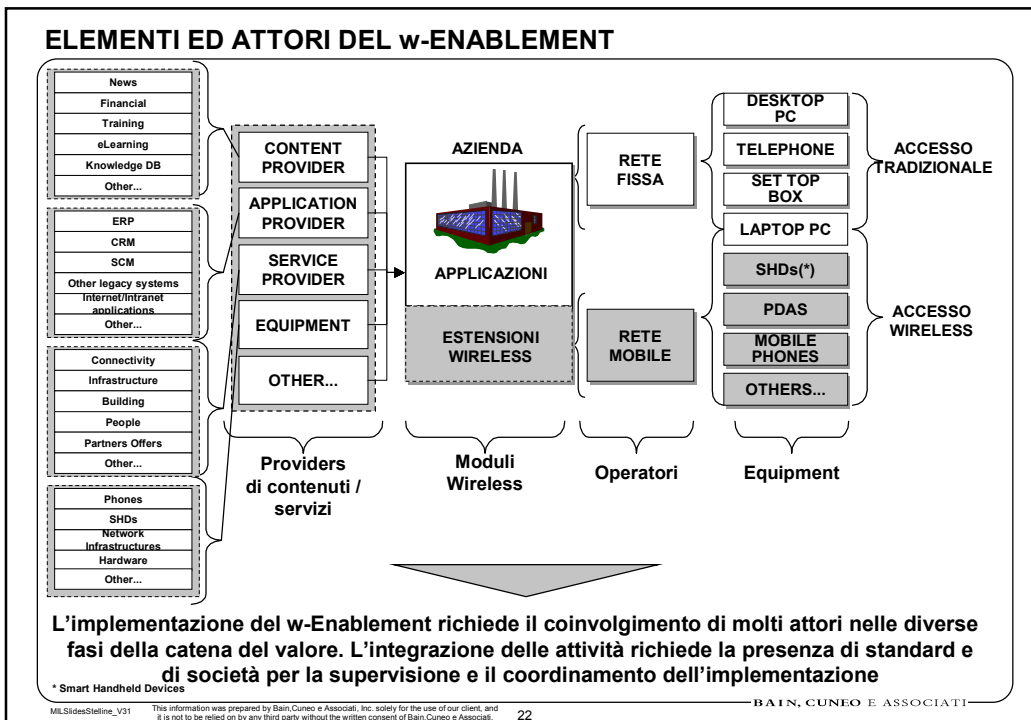
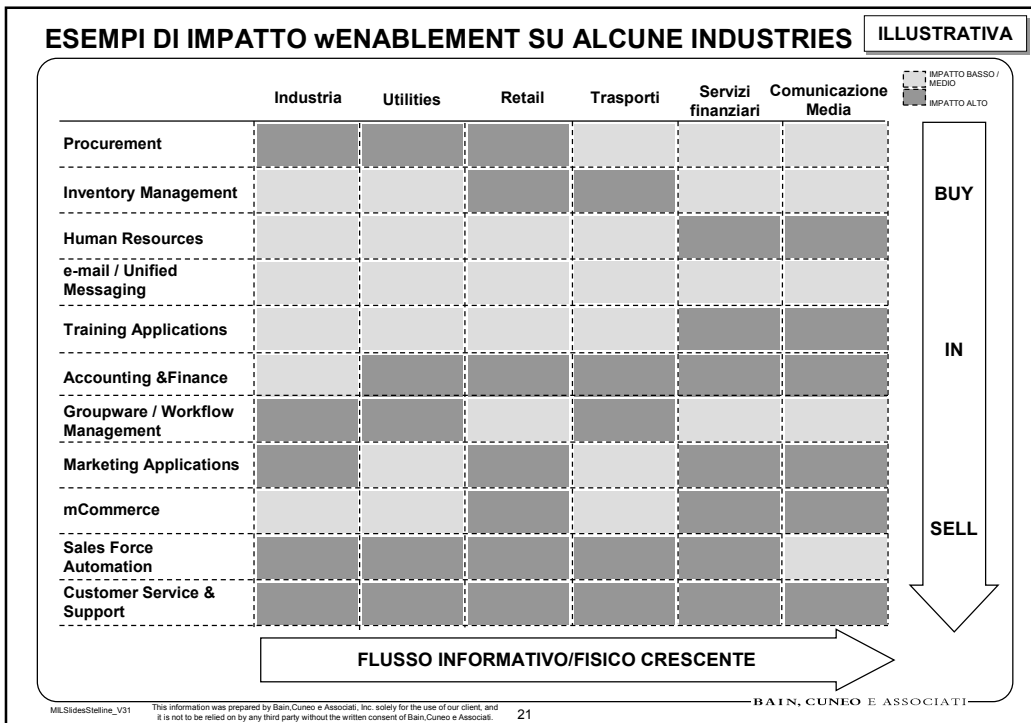
Michael E. Porter - HBR - March 2001, Bain Cuneo e Associati / (*) Full Potential, con sviluppo della tecnologia UMTS

MILSlidesStelline_V31

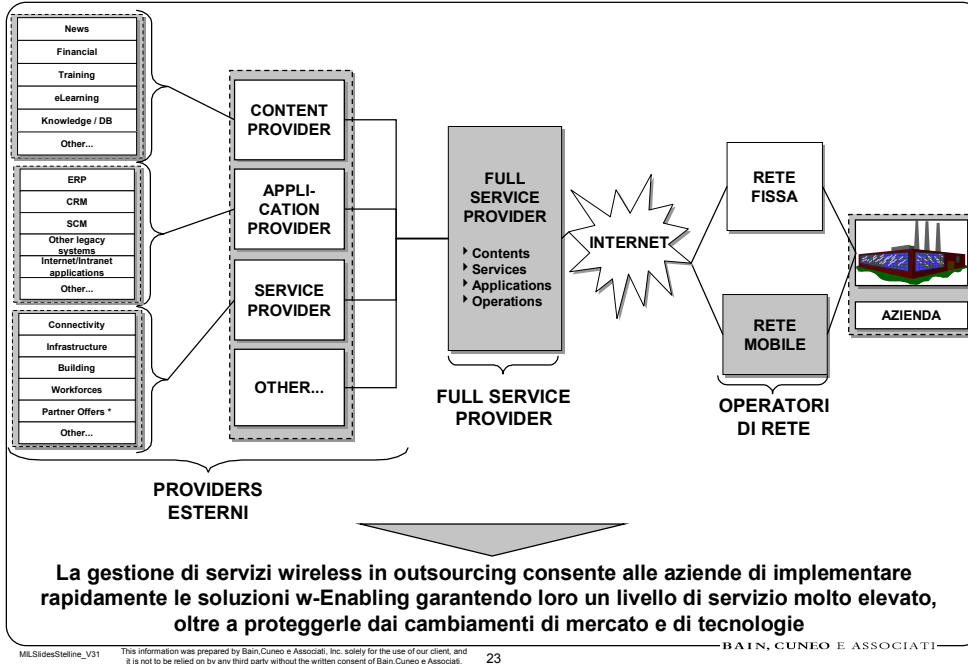
This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

20

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

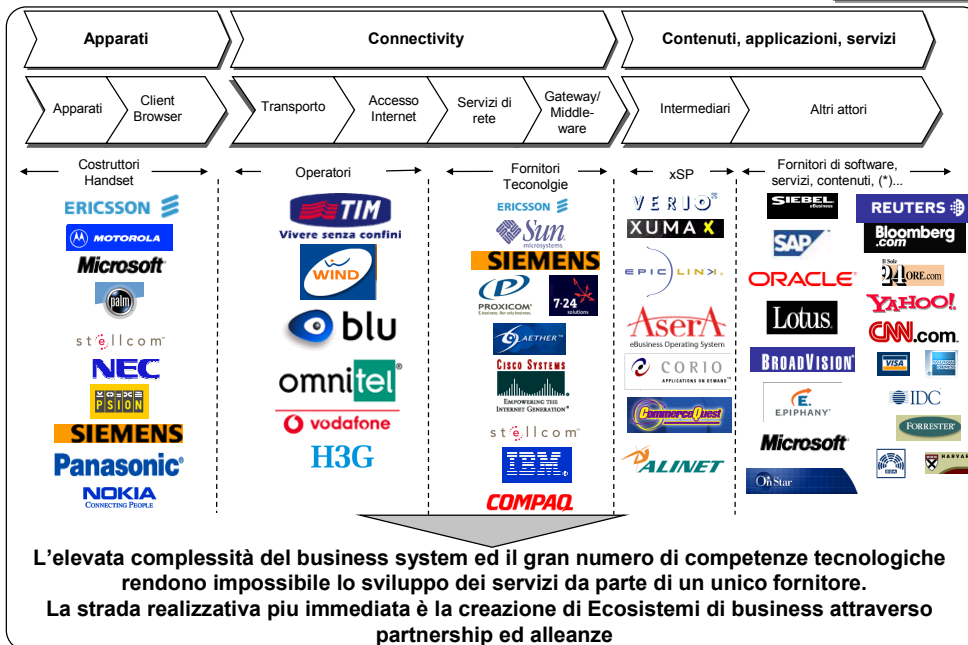


OUTSOURCING : LA SOLUZIONE ASP



BUSINESS SYSTEM DEL w-ENABLEMENT

ILLUSTRATIVA



w-ENABLEMENT: ELEMENTI CHIAVE

- ▶ A tendere è prevedibile una convergenza del costo delle comunicazioni e delle tecnologie fisso / mobile
- ▶ Nel breve-medio termine si può prevedere un'estensione della concorrenza presente nella telefonia fissa anche nel mobile, con conseguente riduzione delle tariffe. Gli operatori, anche per rientrare degli investimenti effettuati, tenderanno ad offrire servizi e soluzioni oltre al puro traffico voce e SMS
- ▶ La scelta del tipo di connessione (fissa/mobile) sarà opportunistica, determinata più da fattori di accessibilità e servizi disponibili che da soli fattori di costo
- ▶ Il w-Enablement perciò verrà implementato nelle aziende solo se sarà in grado di garantire un ritorno economico in aggiunta all'e-Enablement
- ▶ La valutazione dei benefici economici deve essere effettuata sia a livello del singolo progetto, sia a livello Aziendale, essendo il beneficio globale maggiore della somma degli effetti dei singoli progetti

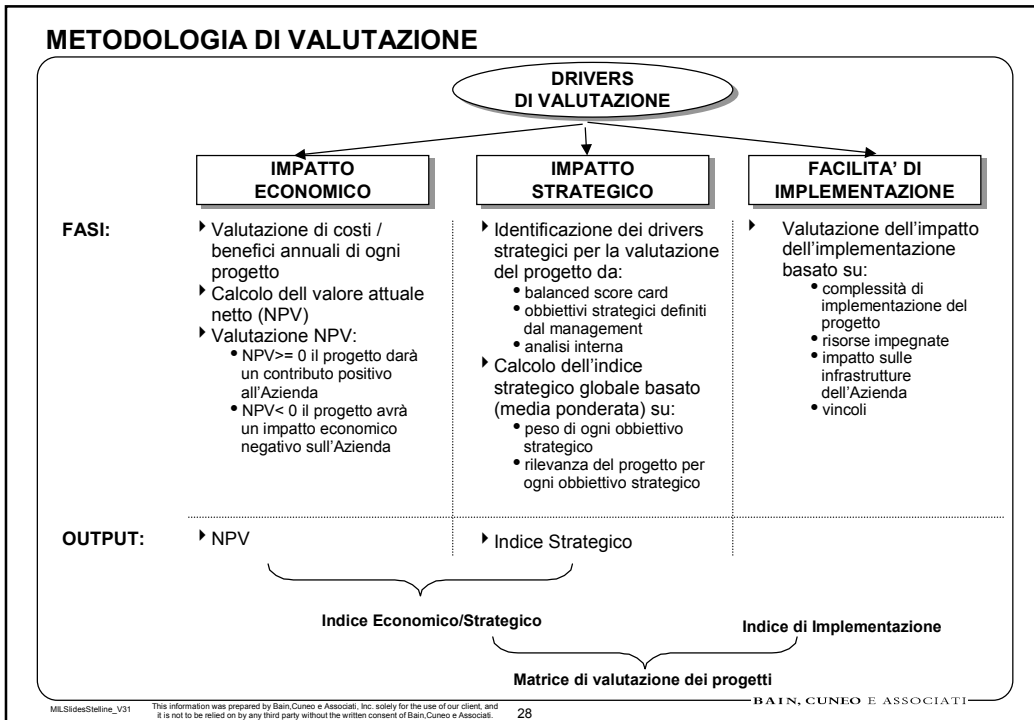
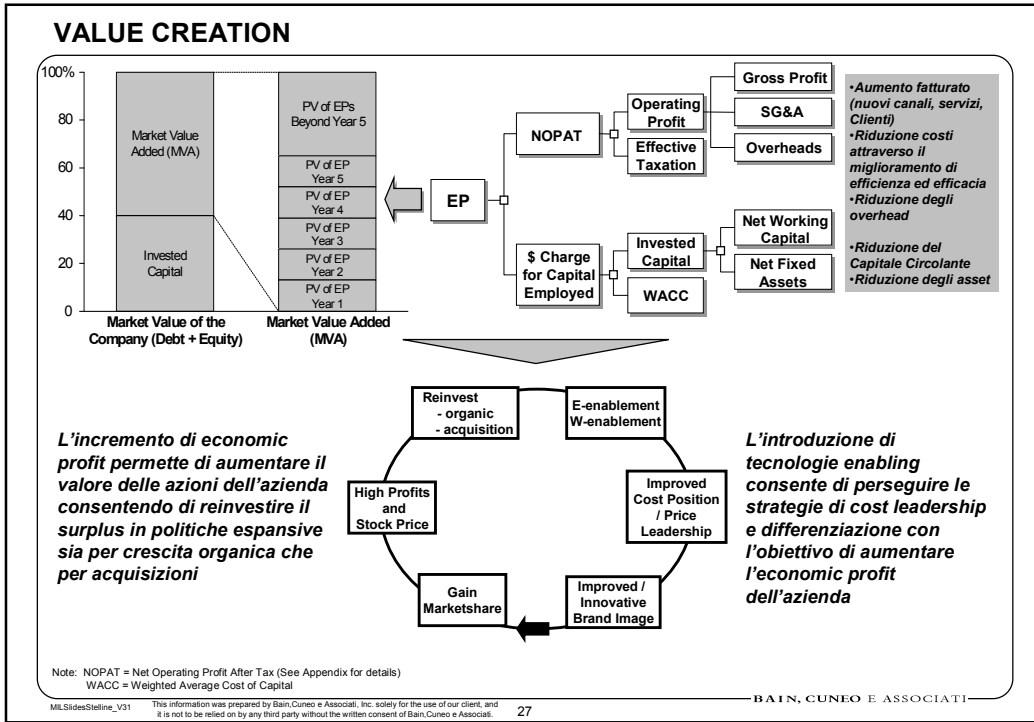
INDICE

e-Enablement

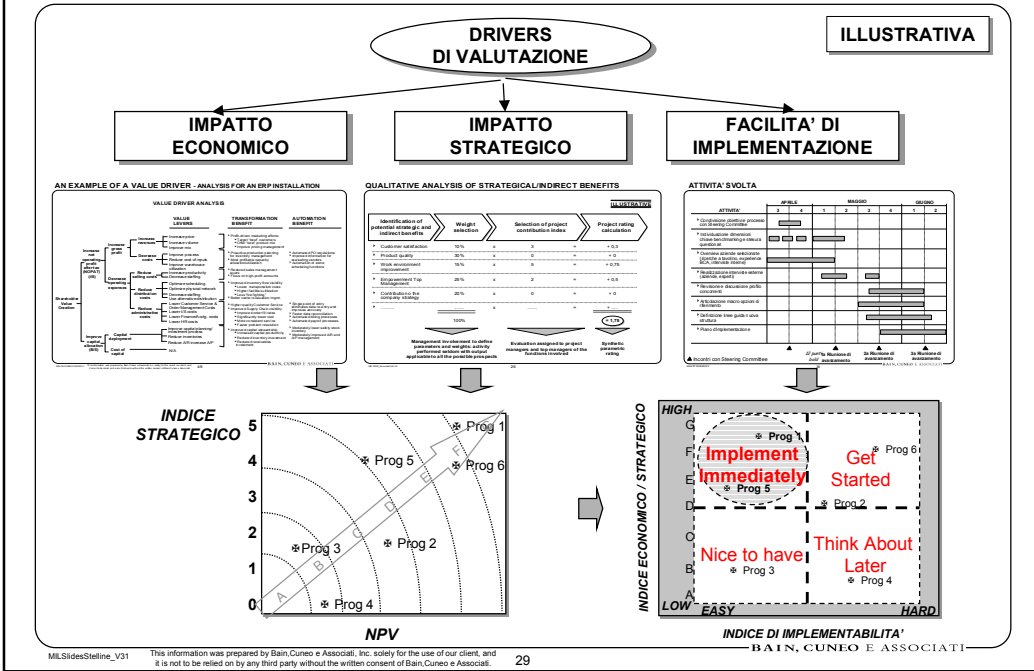
Evoluzione del wireless

w-Enablement: il Mobile eEnablement

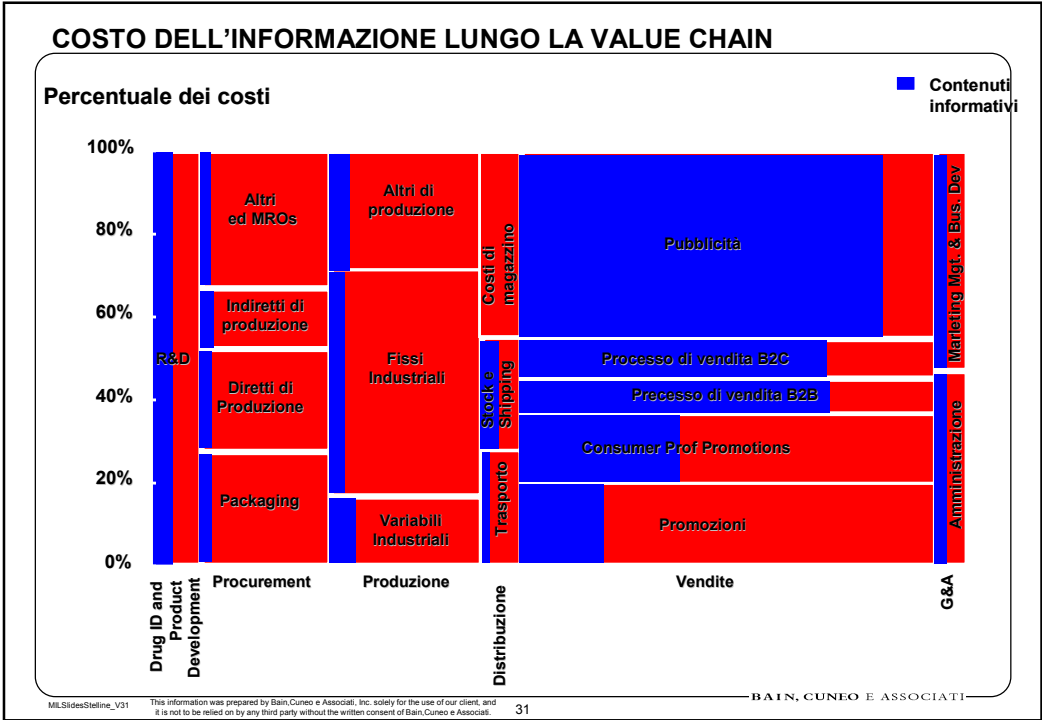
Metodologia di valutazione progetti



SCHEMA SINTETICA DI VALUTAZIONE PROGETTI



BACKUP SLIDES



ESEMPI DI INIZIATIVE A FORTE IMPATTO SUI PIANI STRATEGICI

ESEMPIO: MULTINAZIONALE HIGH TECH

	Strumenti collaborativi e KM	Portale Corporate integrato	Corporate Directory	Web-based Training	Online Recruiting	e-Care
Espansione Geografica	●	●	●	●	●	
Global New Product Strategy	●	●	●	●		●
Sviluppo Organizzazione/ Management	●	●	●	●	●	
Global Brand Strategy	●		●	●		●
Sviluppo capacità di CRM	●		●	●		●
Gestione delle Partnerships Strategiche	●		●			

● Abilitatore principale
● Facilitatore addizionale

MILSlidesSteline_V31 This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

OVERVIEW



Le evoluzioni tecnologiche e di mercato consentono di estendere i principi dell'e-Enablement al wireless

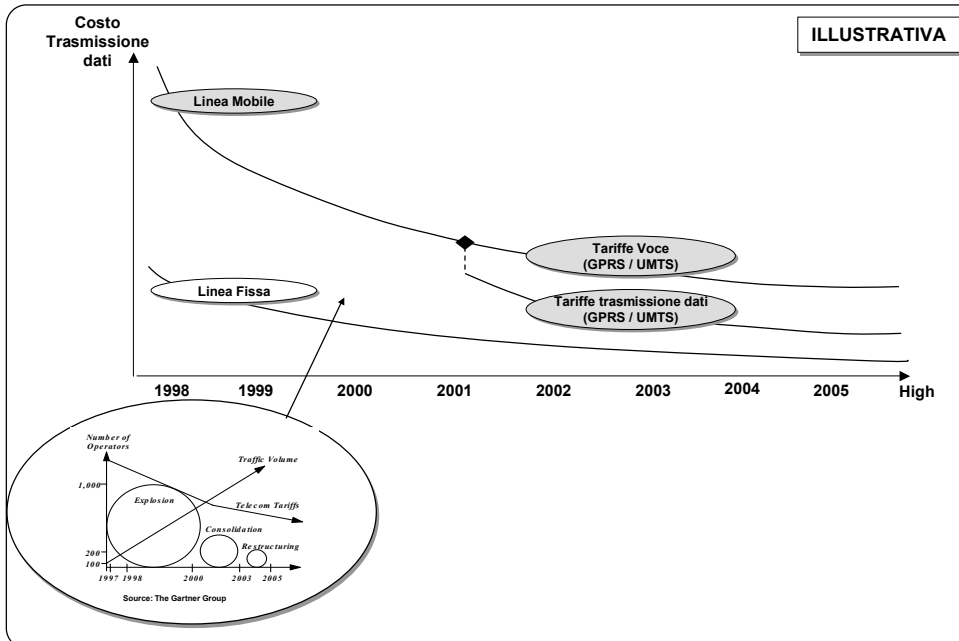
BREVE TERMINE

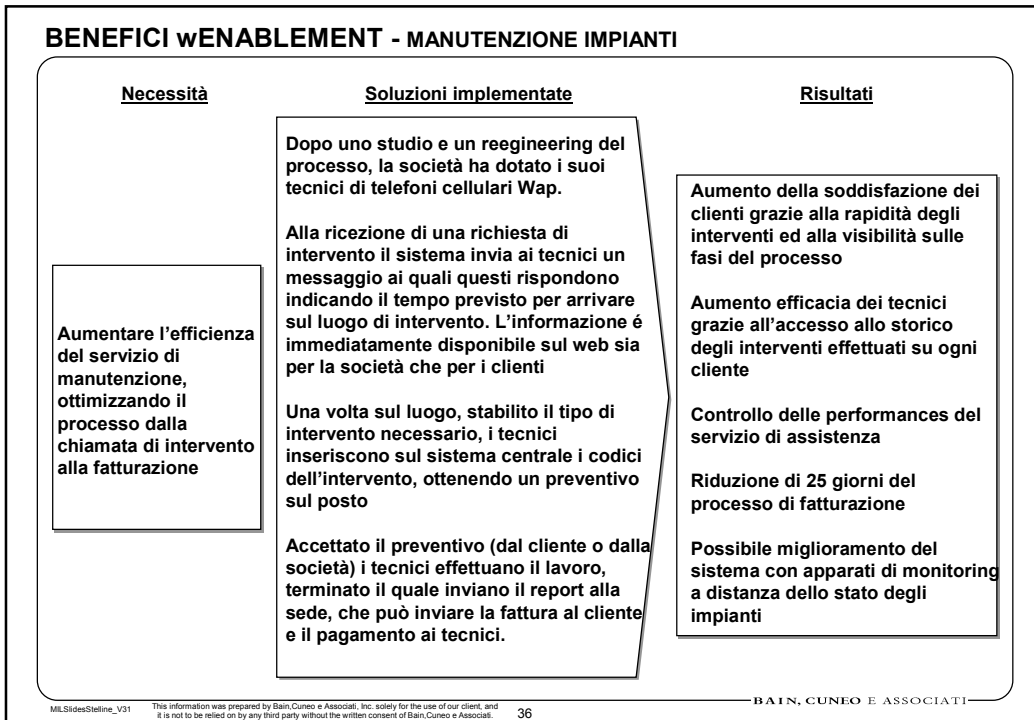
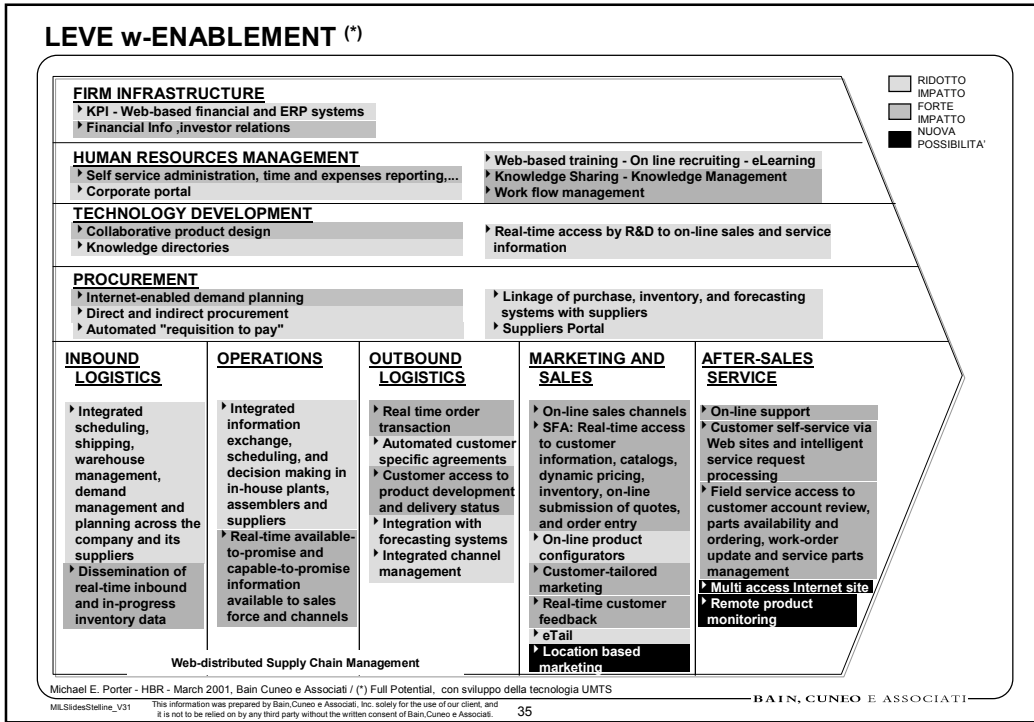
- ▶ Implementazione di applicazioni leggere, con parziale integrazione con i sistemi aziendali
- ▶ Focus su l'IN SIDE
- ▶ Interesse prevalente di alcune industries
- ▶ Applicazioni e servizi concepiti per situazioni specifiche:
 - ▶ Servizi legati alla mobilità (lavoratori frequentemente in trasferta, servizi fruibili in auto, informazioni legate alla geolocalizzazione, tracking di merci,...)
 - ▶ Accesso alla rete laddove non è disponibile una rete fissa (es. cantieri, località disagiate,...)

MEDIO TERMINE

- ▶ Applicazioni e servizi completamente integrati con i sistemi aziendali
- ▶ Estensione del focus su tutta la catena del valore
- ▶ Interesse di tutte le industries
- ▶ Applicazioni e servizi specifici per devices mobili e non disponibili da rete fissa (Es. Servizi legati alla geolocalizzazione, uCommerce,...)
- ▶ Esplosione della comunicazione M2M (Machine To Machine) per applicazioni di tracking, monitoring, domotics, ...
- ▶ Scelta del tipo di rete (fissa / mobile) dipendente più da motivi di opportunità che di costo o di funzionalità

COSTI DELLA TRASMISSIONE DATI





BENEFICI WENABLEMENT - RETAIL

Necessità

Ottimizzare la gestione dei magazzini ed il lavoro dei selezionatori, che arrivano a preparare per la spedizione fino a 4000 prodotti per turno

Soluzioni implementate

Tutti i magazzini del retailer sono stati equipaggiati di reti wireless collegate ai database centrali dell'azienda.

Ai selezionatori sono stati dati dei mini computer wireless da polso sui quali ricevono le informazioni relative all'ordine da evadere: prodotto e quantità, posizione nel magazzino e indicazioni per minimizzare il percorso da compiere.

I selezionatori confermano l'evasione dell'ordine immediatamente, indicando, su richiesta del sistema, il numero di articoli ancora disponibili sugli scaffali

Risultati

Aumento della produttività dell'ordine del 10%

Drastica riduzione delle spedizioni di ordini sbagliati

Riduzione del 50% di prodotti esauriti

Precisione dell'inventario e aumento efficienza della catena di approvvigionamento

MILSlidesStelline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

37

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI

BENEFICI WENABLEMENT - US NAVY

Necessità

Ottimizzare le comunicazioni e la diffusione di obiettivi, compiti e ordini ai marinai della nave da guerra USS McFaul

Soluzioni implementate

Dopo una fase di test su 30 ufficiali, è stato deciso di dare equipaggiare i marinai con dei Palm Pilot, sincronizzabili tramite 32 porte a infrarossi installate sulla nave

Ufficiali e marinai possono così collegarsi al database centrale dell'unità e caricare i compiti giornalieri direttamente sui Palm Pilot, dove inseriscono le annotazioni sulle attività svolte

Come ulteriore beneficio i marinai possono inviare e ricevere e-mail mantenendo i contatti con casa

Risultati

Drastica diminuzione del paperwork e del tempo passato dagli ufficiali a svolgere funzioni amministrative

Migliore prontezza dell'unità

Miglioramento del morale dei marinai, grazie a un più stretto contatto con i propri cari

MILSlidesStelline_V31

This information was prepared by Bain, Cuneo e Associati, Inc. solely for the use of our client, and it is not to be relied on by any third party without the written consent of Bain, Cuneo e Associati.

38

BAIN, CUNEO E ASSOCIATI