

Faisal Hoque

IT MANAGEMENT

E adesso parliamo di business

Faisal Hoque è uno degli opinion leader americani sull'applicazione delle nuove tecnologie legate a internet alle aziende. Ha scritto due best seller: *e-Enterprise* e *The Alignment Effect*. Nel primo definisce la struttura dell'azienda rete, nel secondo analizza e sviluppa le relazioni tra il business e gli investimenti in Information technology.

DI GIANROBERTO CASALEGGIO ILLUSTRAZIONE DI MAX MORI

Ho conosciuto Faisal, come spesso mi capita, tramite un libro. Nel 2000 volevo organizzare un seminario che ponesse il focus sull'organizzazione di rete, in particolare su intranet. Un seminario non usuale per quel periodo, in cui erano di moda vaneggiamenti legati a portali generalisti, al b2c e alla pubblicità sul web. Il miglior libro, e anche uno dei pochi esistenti sull'argomento, era per me *e-Enterprise*. Invitai Faisal a Milano, lui accettò e ci trovammo subito in sintonia.

WMT Iniziamo con due parole su di te...

Faisal Hoque Mi posso definire un esperto di tecnologia e di business. Nel 1994 ho partecipato alla definizione del b2b della General Electric. In seguito ho sviluppato processi legati alla rete per società come American Express, JP Morgan, MasterCard e Chase. Ho fondato nel 1996 la società Ec Cubed per applicazioni legate al b2b e nel 1999 ho creato Enamics, una società che ha l'obiettivo di indirizzare

le aziende a un corretto uso dell'it per l'ottenimento di obiettivi di business.

Scrivo regolarmente. In particolare due miei libri hanno affrontato il tema della centralità dell'it nelle organizzazioni e la sua valenza come fattore strategico: *The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology* che definisce strategie e metodi per gli investimenti in it (il libro è usato nelle principali scuole di Mba, ndr) ed *e-Enterprise* che fornisce un esempio compiuto di azienda in rete.

WMT Nel tuo ultimo libro *The Alignment Effect*, evidenzi la dicotomia tra business e it. Perché, spesso, le società non sono in grado di ottenere risultati di business dagli investimenti in it?

Hoque Per prima cosa va detto che le società con le maggiori difficoltà a ottenere un risultato economico dalle iniziative it sono quelle che non hanno coinvolto insieme responsabili di business e dell'it per raggiungere la corretta decisione. Le cause di questa situazione sono molte. Per esempio, una società che non con-

FAISAL HOQUE

Nome noto nella letteratura del business in rete, Faisal Hoque è un teorico che non ha disdegnato affatto il livello applicativo dei suoi enunciati. Da imprenditore ha fondato tre aziende pionieristiche di Net Commerce e si è distinto nella messa in opera dell'automazione dei processi per le aziende di Fortune 1000. Nel corso della sua attività ha lavorato con giganti come Dun and Bradstreet, Pitney Bowes, General Electric, MasterCard, American Express, Transamerica, Chase, e CompUSA. È fondatore e ceo di Enamics, società affiliata del Meta Group, che offre strumenti per costruire l'architettura di una e-Enterprise in fieri.



templi il coinvolgimento del responsabile dell'It nelle decisioni di business è culturalmente cieca verso le connessioni che esistono tra il business, i suoi processi, e le applicazioni e i sistemi a supporto. Un secondo aspetto è legato al fatto che solo ora i tecnologi stanno iniziando a capire che le loro raccomandazioni non verranno prese in considerazione sino a quando il loro linguaggio non contemplerà, in modo comprensibile, anche gli aspetti economici.

Per ultimo, le società fino a oggi non hanno avuto la possibilità di operare con un approccio strutturato di gestione dell'It, come invece è avvenuto con tutte le altre funzioni aziendali. Per ovviare a questo problema è nato il Business technology management, o Btm che definisce ad alto livello e con un approccio strutturato l'utilizzo della tecnologia dal punto di vista del management.

WMT L'It è sempre più pervasivo nelle organizzazioni. Partendo da questa valutazione come pensi che muteranno le organizzazioni in futuro?

Hoque Le organizzazioni che emergeranno sul mercato sono quelle che avvieranno, a livello di top management, una corretta gestione dei processi It, e delle persone e delle tecnologie a supporto. Quest'impostazione è necessaria per allineare business e It e conseguire lo sviluppo, la riduzione dei costi e la relazione con clienti e altri attori della catena del valore.

WMT Puoi approfondire meglio il discorso sul Business technology management?

Hoque Certo. Btm è un concetto di management che allinea il business e la tecnologia per migliorare la strategia, il disegno e il controllo delle iniziative It. In pratica, riunisce le best practices e le tecniche del business e dell'It, fornendo un approccio strutturato, orientato ai processi per la gestione strategica dell'It. Il suo focus è sulle aree di integrazione di processo critiche per la produzione di valore: pianificazione e gestione della strategia It; portfolio e program management; architettura dell'impresa; analisi e design dei progetti; governo dell'It e dell'organizzazione aziendale.

WMT Enamics, la società che hai fondato, ha molte aziende presenti in Fortune 500 (le prime 500 aziende degli Stati Uniti, ndr) tra i suoi clienti. Qual è il loro approccio verso il Btm?

Hoque Ogni nostro cliente ha scelto un aspetto del Btm e lo ha applicato in accordo con le best practices del mercato di riferimento. Normalmente si parte con l'area considerata prioritaria, ad esempio il governo dei processi di business e degli investimenti It associati. Grazie alla continua analisi dei singoli processi e alla creazione del Btm Institute, stiamo producendo modelli sempre più consistenti e allargati di applicazione del Btm.

WMT Quali sono gli obiettivi del Btm Institute al quale partecipano alcune tra le più importanti università americane e molti direttori di grandi aziende internazionali?

Hoque L'istituto è stato concepito per colmare il gap esistente per la gestione dell'It nell'ambito del corporate management. La sua missione è di fornire dei riferimenti per i responsabili dell'It per la gestione della loro area, così come già avviene in altri settori aziendali come il marketing o la finanza. L'istituto ha come obiettivo anche la capitalizzazione degli investimenti in It fatti dalle aziende. Opererà inoltre per sviluppare metodi di management ripetibili, derivanti dall'applicazione di pratiche e di standard legati al Btm; questo grazie alla collaborazione tra università e industria. Forum, eventi e pubblicazioni veicoleranno di continuo la conoscenza acquisita.

WMT Enamics ha sviluppato delle applicazioni per la creazione di una piattaforma integrata di gestione

di business e It. Io l'ho vista all'opera e sono rimasto impressionato dal suo livello di profondità e di concretezza. Puoi spiegarmi in due parole le decisioni alla base dello sviluppo della piattaforma?

Hoque La Enamics Btm Platform sviluppa i processi Btm e integra applicazioni di base per la creazione di modelli e la gestione della conoscenza. Il risultato è una piattaforma comune che ha l'obiettivo di rendere possibile la valutazione in investimenti It a cui concorrono sia i responsabili del business, sia dell'It. Le applicazioni sono state sviluppate con il supporto dei responsabili dei sistemi informativi per fornire strumenti concreti di gestione della loro area. Le aziende usano le nostre applicazioni per pianificare, eseguire e gestire progetti It, per definire le architetture associate a obiettivi critici e rendere trasparenti gli investimenti It in termini di impatto, costi e benefici.

WMT La mia opinione è che il top management delle aziende debba capirne sia di business che di tecnologia e non possa demandare totalmente. Cosa ne pensi? Cosa sta succedendo nelle aziende americane?

Hoque Il concetto sottostante al Btm è la creazione di un modo che consenta alle persone che decidono sui processi di business e di It di cooperare. È imperativo che business e It siano sempre coinvolti nelle decisioni strategiche. Se queste vengono prese solo da uno o dall'altro, l'azienda va incontro a grandi rischi. Investimenti e valutazione dei ritorni vanno sempre condotte in modo unitario.

WMT La rete è una realtà negli Stati Uniti. Quali sono le tue previsioni per il suo prossimo sviluppo nelle aziende?

Hoque Le aziende valuteranno continuamente come l'utilizzo di internet possa impattare sul loro business. Per esempio, per le assicurazioni, un numero crescente di assicurati sta utilizzando internet per interfacciarsi con il loro agenti e broker e questi ultimi non potranno permettersi ulteriori investimenti in tecnologia se non produrranno più valore aggiunto e sviluppo del business.

WMT In *The Alignment Effect*, riporti una frase di Thomas Henry Huxley: «L'obiettivo della vita non è la conoscenza, ma l'azione». Qual è il suo significato?

Hoque Ho usato la frase come uno strumento letterario per guidare il lettore dai principi del Btm

alla discussione inerente alle reali attività legate al Btm (la conoscenza senza azione è nulla). Inoltre, la frase introduce la discussione sull'architettura dell'azienda, che è supportata da figure che mostrano un'analogia tra azienda e costruzione di una casa, in cui intervengono diverse persone con conoscenze specifiche e un ruolo preciso: l'architetto, l'imprenditore edile, il proprietario e altri. Nello stesso modo, un'iniziativa It ha bisogno di un meccanismo che estragga e assembli le conoscenze aziendali per produrre un disegno unitario e coerente con gli obiettivi iniziali.

WMT Negli Stati Uniti ci sono i migliori nomi della consulenza mondiale, presenti anche in Italia. Quali sono i motivi per cui non hanno affrontato con forza il tema della disconnessione tra investimenti in It e risultati effettivi di business in passato?

Hoque Le società di consulenza di cui parli dispongono comunque di metodologie di analisi dei processi di It e di business per le aziende. Ma offrono solo una parte della soluzione, per la quale vanno invece valutati tutti i diversi aspetti in modo sinergico tra loro. Un approccio necessario per ottenere un reale allineamento.

WMT Nel 2004 ci sono le elezioni presidenziali negli Usa. Tu disponi di un punto ideale di osservazione dell'applicazione di internet in politica. Cosa pensi che accadrà? Internet rappresenta già un reale vantaggio per i partiti politici?

Hoque Nelle primarie per l'elezione del candidato democratico vi è stato un crescente utilizzo di internet, specialmente da parte di candidati come Howard Dean che lo ha usato per comunicare con successo il suo programma politico a un pubblico più ampio e per ottenere finanziamenti per la sua campagna. Va fatta però un'importante osservazione, che si tratti di politica o di business, internet è uno strumento, che non nega i principi fondamentali già presenti. Per esempio, durante il boom della rete, si pensava che internet fosse il business. Si scoprì che non lo era, ma che invece poteva essere applicato al nostro business, e se fatto in modo appropriato produceva vantaggi. Non ci sono differenze sostanziali tra politica e business, in ogni caso va prima definita la strategia. **WMT**

