

**Deloitte.**



## Insight Driven Organization Survey | 2022

Il livello di maturità delle aziende  
italiane nell'utilizzo dei dati e  
dell'intelligenza artificiale







*“Distress not yourself if you cannot at first understand the deeper mysteries of Spaceland. By degrees they will dawn upon you.”*

*Edwin A. Abbott, Flatland: A Romance of Many Dimensions*

# Indice

Dati e intelligenza artificiale per affrontare le nuove sfide del mercato	4
Insight Driven Organization e Maturity Model	6
Investimenti e strategie per diventare “insight driven”	8
L'importanza di ingaggiare e trattenere talenti	10
Iniziative di valore integrate nei processi aziendali	12
Intelligenza Artificiale: leva decisiva per le aziende	14
Affidabilità, governo e accessibilità dei dati	16
Ecosistemi tecnologici sempre più vicini al business	17
What's Next?	18

# Dati e intelligenza artificiale per affrontare le nuove sfide del mercato

Al fine di comprendere quanto e come le aziende stiano facendo leva sui dati per migliorare i processi decisionali, Deloitte ha condotto la **Survey Insight Driven Organization (IDO)** a livello globale, con l'obiettivo di valutare il livello di maturità delle organizzazioni nella analisi dei dati e in merito ai temi di Intelligenza Artificiale.

Il presente documento, curato dal centro di eccellenza IDO di Deloitte Italia partendo da un template di Deloitte Global, evidenzia quanto emerso dalla analisi del **mercato italiano** e propone un confronto con quanto emerso in altri paesi.

L'analisi effettuata ha coperto gli aspetti più rilevanti del processo di transizione che porti al "insight driven" delle funzioni aziendali, tra cui l'importanza del modello operativo e la priorità sugli **investimenti**. Con particolare attenzione sono state analizzate le **competenze più ricercate** e le categorie di strumenti applicativi e tecnologici adottati.

La survey ha inoltre evidenziato le principali **barriere** con cui le organizzazioni si devono confrontare, tra cui la disponibilità di figure professionali idonee, così come la definizione delle **priorità** per le iniziative e la realizzazione di infrastrutture dati adeguate.



**Alfredo Maria Garibaldi**  
AI & Data Country Leader

*Grazie al gentile contributo dei clienti che hanno partecipato al sondaggio, stiamo comprendendo l'evoluzione della data strategy e l'impatto di nuove fonti dati e tecnologie sulle aziende. Come sempre, questo lavoro è anche l'occasione per condividere il nostro punto di vista su tematiche innovative, come le difficoltà che le aziende stanno incontrando nell'adozione di soluzioni basate su intelligenza artificiale.*

## Metodologia

La Insight Driven Organization (IDO) Survey è stata lanciata nel primo semestre del 2022 in contemporanea mondiale in 16 paesi.

In Italia hanno risposto alla survey i rappresentanti di oltre 100 realtà aziendali appartenenti a diversi settori e industry.

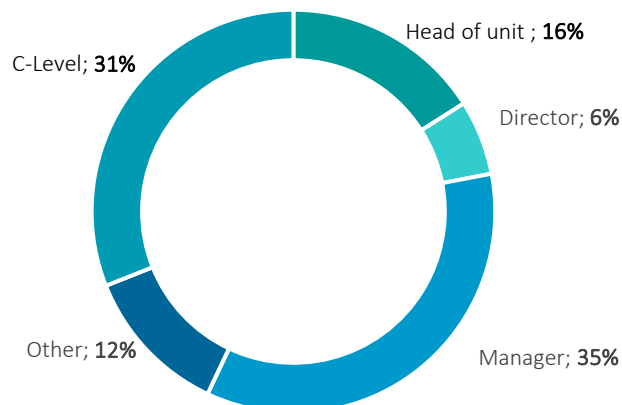
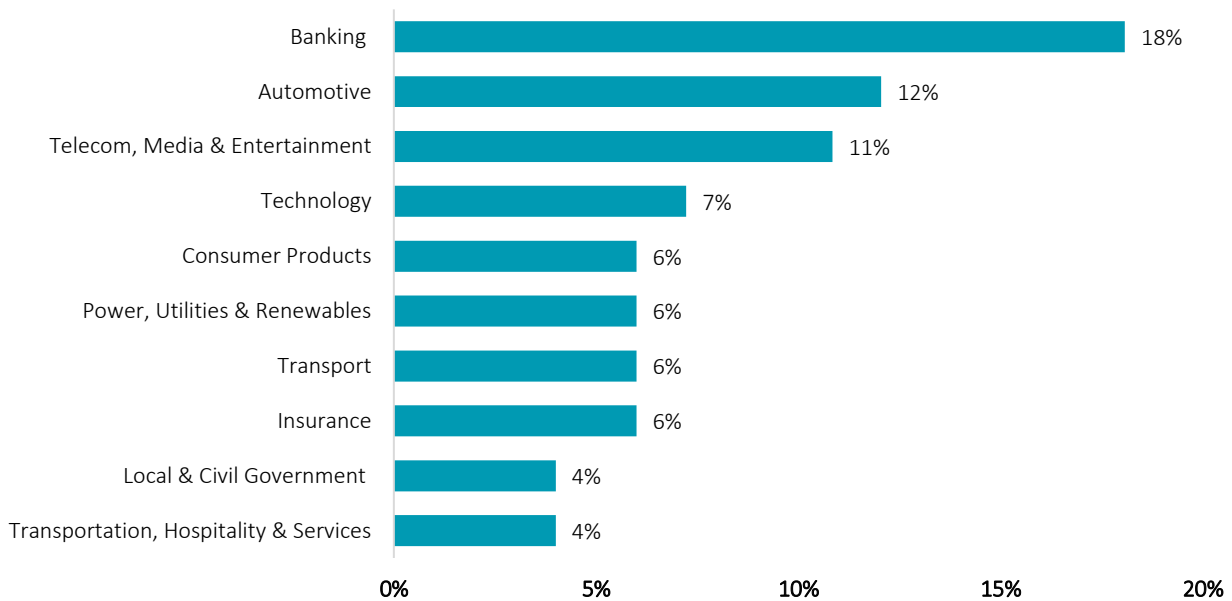
### Modello di valutazione della IDO Survey

La survey è composta da 22 domande che analizzano 6 specifiche aree:



### Informazioni demografiche sulla survey

Suddividendo per settore delle organizzazioni che hanno partecipato alla survey, si segnalano in particolare Banking (18%), Automotive (12%) e TMT (11%).



I rispondenti sono tutte figure con ruoli decisionali su temi di Data, Analytics e AI e circa 1/3 ricopre posizioni C-Level.

# Insight Driven Organization e Maturity Model

## Cosa è una Insight Drive Organization (IDO)

Un IDO è un'organizzazione che incorpora nei processi decisionali e operativi AI, Analytics e un solido patrimonio informativo. Le IDO considerano AI e Analytics come competenze essenziali all'interno delle loro organizzazioni al fine di offrire prodotti e servizi migliori, automatizzare e rendere più affidabili i processi decisionali, affrontare in maniera sempre più efficace sfide di business a complessità crescente, e generare nuove opportunità nell'ambito dell'ecosistema di mercato cui appartengono.

## Perché diventare una IDO?

Organizzare e interpretare i dati, sia dall'ambiente esterno sia dall'interno dell'organizzazione, contribuisce alla generazione di nuovi "insight" a valore aggiunto a favore di un processo decisionale agile ed efficace. Essere una Insight Driven Organization ha vantaggi tangibili e misurabili in termini di supporto alla definizione ed esecuzione della strategia, garantendo un monitoraggio della sua efficacia.



Grow our customer  
Loyalty & Profitability



Make the right decision  
at the right time



Improve the quality of  
your Services & Products



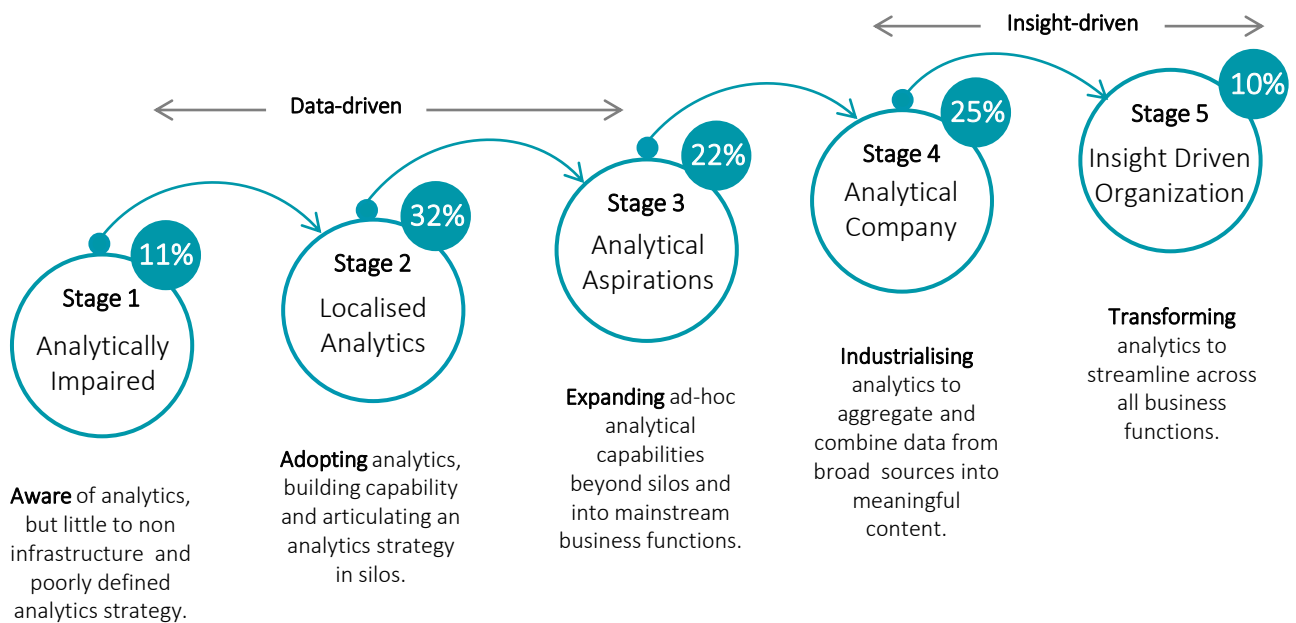
Reduce the Total Cost  
of Ownership (TCO)

## Il Maturity Model di Deloitte

Per comprendere il livello di maturità sul fronte Dati, Analytics e Artificial Intelligence, Deloitte dispone di una metodologia standard consolidata a livello globale, affinata nel tempo e in continua evoluzione grazie a numerose esperienze con i clienti. Tale approccio consente una valutazione basata su differenti criteri e parametri che concorrono al posizionamento sulla curva di maturità IDO.

## Livello di maturità delle aziende italiane in base ai risultati della survey

Distribuzione delle aziende italiane nei vari stage in base all'analisi dei risultati della survey



**10%** sono le aziende italiane caratterizzate da capability che le collocano nello stage 5 **Insight Driven Organization**. Si tratta di organizzazioni in grado di sfruttare gli Analytics e l'Intelligenza Artificiale in modo trasversale e pervasivo all'interno dell'azienda per generare nuovo valore ed evolvere continuamente il proprio business.

Gli stage 1 **Analytically Impaired** e 2 **Localised Analytics** raccolgono il **43%** degli intervistati. Le organizzazioni che rientrano in questi stage hanno consapevolezza sul valore dei Dati e AI (11%) e stanno intraprendendo (32%) un percorso strategico per adottare modalità che permettano di sfruttare e valorizzare il loro patrimonio informativo.

Il restante **47%** si posiziona tra gli stage 3 **Analytical Aspirations** e 4 **Analytical Company**. Queste aziende hanno compreso l'importanza dei dati e dell'intelligenza artificiale e stanno sempre più incrementando lo sfruttamento degli Analytics (22%) e rendendo gli Analytics sempre più pervasivi ed efficaci (25%) nell'evoluzione del proprio business.



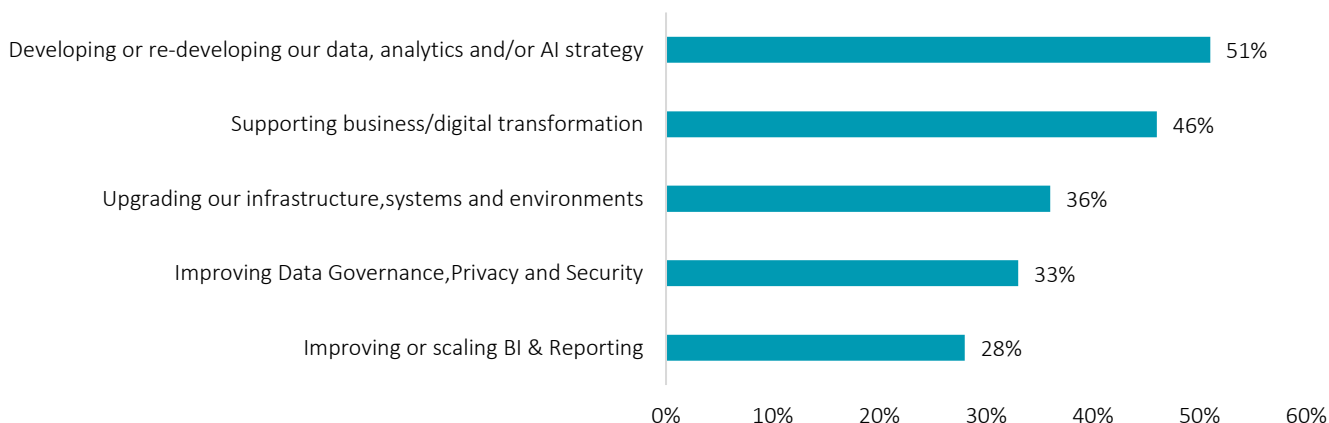


# Investimenti e strategie per diventare “insight driven”

La survey ha evidenziato che la maggior parte delle aziende italiane prevede di **investire in Analytics e Intelligenza Artificiale nei prossimi 12 mesi**. Per poter al meglio guidare la trasformazione e l'evoluzione occorre che le organizzazioni definiscano un percorso evolutivo armonico e organico che consenta nel breve, medio e lungo periodo di soddisfare gli obiettivi strategici commisurati allo stato iniziale e al livello target ottimale che si vuole raggiungere.

Più del **50%** dei partecipanti ha individuato lo sviluppo e l'adeguamento della strategia riguardante Analytics e AI come priorità di investimento. Un elevato numero di rispondenti, **46%**, ha riconosciuto la necessità di investire nel prossimo anno in ambito Dati, Analytics ed AI per supportare la trasformazione di Business/Digital.

## Top 5 areas of investment in Data, Analytics, and AI over the next year (multiple-choice answers)



Le aziende hanno compreso l'importanza di definire una vision chiara in modo da concentrare gli investimenti su attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi strategici.

L'investimento tecnologico a livello infrastrutturale e applicativo è riconosciuto come una priorità dal **36%** delle aziende coinvolte. Valutare gli investimenti in ambito IT come fattori abilitanti nel percorso verso l'Insight Driven Organization è un elemento cruciale per le aziende.

È interessante notare come l'investimento volto a migliorare la qualità dei dati sia considerato prioritario da una percentuale di aziende leggermente superiore (22% vs 18%) rispetto all'investimento in soluzioni di AI e Machine Learning. La disponibilità di dati accurati e affidabili è pertanto un elemento chiave per l'introduzione della AI a livello organizzativo.



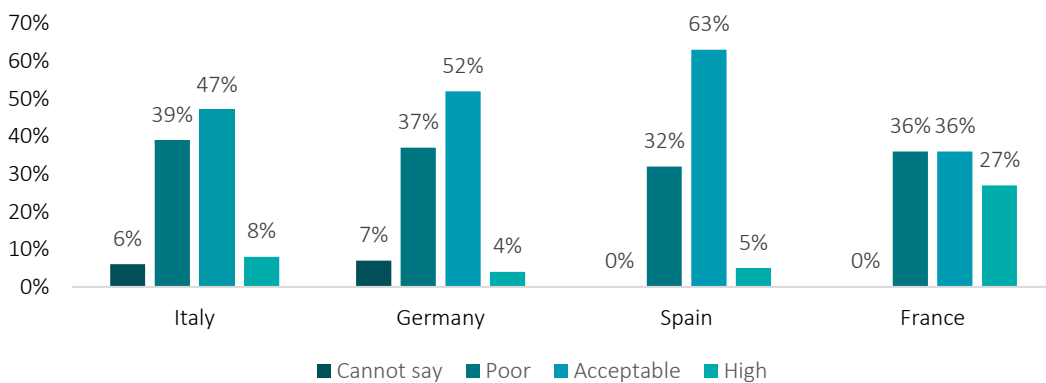
## Organizzarsi per il successo con il Target Operating Model

Le IDO considerano gli Analytics come un elemento fondamentale in tutta l'organizzazione per fornire insight per supportare il processo decisionale e affrontare i problemi di business più complessi. Tra le iniziative volte a migliorare la competitività aziendale e a rendere più efficienti le performance delle figure aziendali, assume particolare importanza la capacità di costituire e organizzare le risorse a supporto degli Analytics grazie alla adozione di un modello operativo.

Il **TOM** è un modello della visione aziendale che allinea le capacità operative agli obiettivi strategici, tenendo in considerazione la tecnologia, le risorse informative, i fattori interni e i driver esterni, che opportunamente gestiti e orchestrati, diventano un'importante leva per il raggiungimento dei risultati lungo tutta la catena del valore.

Dai risultati della survey, emerge che il modello operativo di gran parte delle aziende italiane intervistate è poco (39%) o sufficientemente (47%) adeguato per abilitare e favorire la generazione di insight.

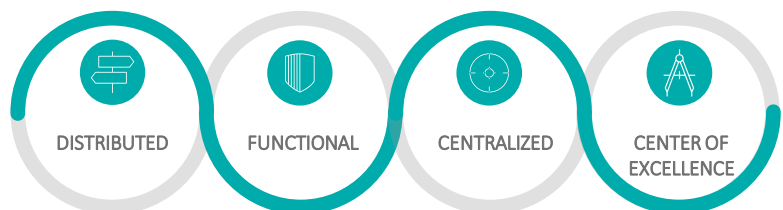
### To what extent is your current operating model able to effectively provide analytical insight?



Da un confronto con le altre country, Germania (37% Poor, 52% Acceptable) e Spagna (32% Poor, 63% Acceptable) mostrano uno scenario comparabile a quello dell'Italia, mentre le aziende francesi considerano in maniera più positiva l'adeguatezza del loro target operating model: il 27% (vs 8% Italia) degli intervistati infatti considera altamente efficace il modello operativo adottato.

### Tipologie di Target Operating Model

Esistono vari tipi di modelli operativi che un'organizzazione può adottare – un approccio "one size fits all" non è applicabile. La tipologia di business, il mercato nel quale operano, l'attuale struttura organizzativa, la cultura della stessa, la tecnologia adottata, influenzano la definizione di uno specifico modello. L'adozione di un modello, piuttosto che un altro non è fissa nel tempo, ma cambia al mutare delle condizioni e delle variabili che lo determinano.

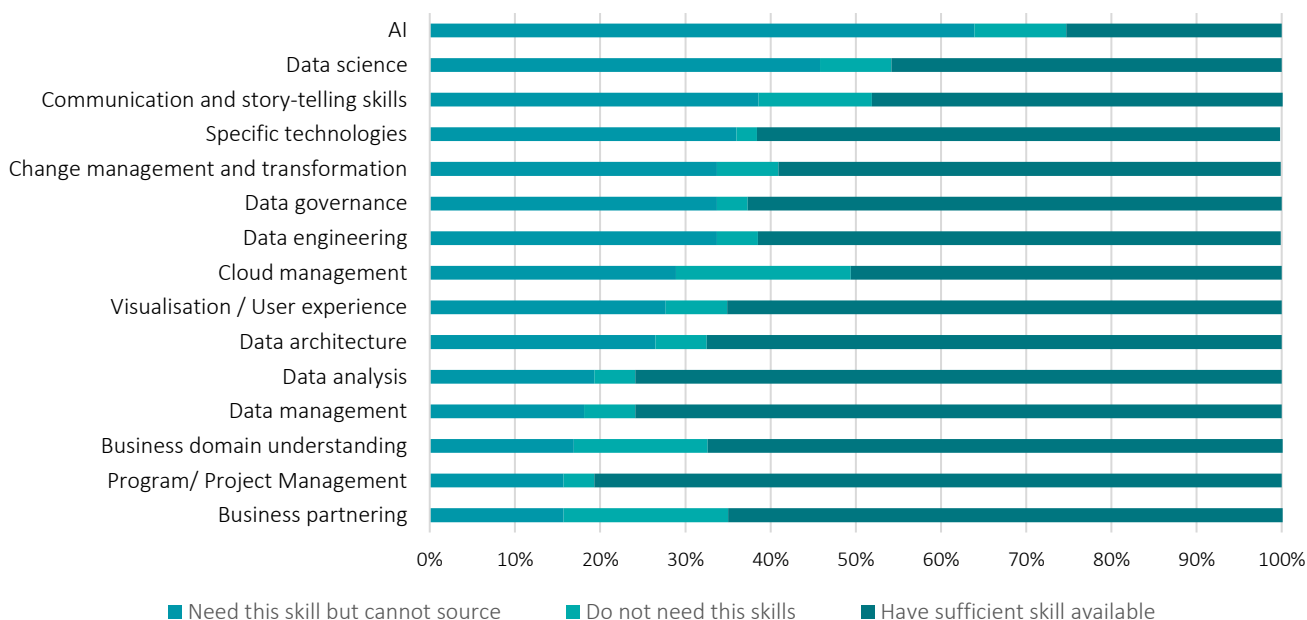




# L'importanza di ingaggiare e trattenere talenti

Le aziende italiane intervistate ravvisano sempre più difficoltà nel disporre di risorse con le giuste competenze e con una cultura "insight driven", questo fenomeno si palesa di pari passo con l'aumento della consapevolezza circa il ruolo centrale dei Dati e dell'AI. Accanto alla mancanza delle più note competenze in ambito Data Science, le aziende stanno comprendendo che per evolvere organicamente c'è la necessità crescente di acquisire ulteriori competenze specifiche che spaziano dall'AI alla Data Governance, per gestire opportunamente soluzioni in Cloud e per comunicare efficacemente le informazioni e gli insight aziendali.

## Do you have the right balance of skills required to deliver effective insight?



Analizzando i risultati del sondaggio emerge che la maggior parte delle aziende affrontano sfide difficili per coprire i bisogni nei campi dell'AI (64%) e della Data Science (46%) e nello scovare profili che abbiano una combinazione di competenze tecniche, di business, capacità analitiche e abilità di comunicazione e storytelling.

Orientando lo sguardo ai **risultati dei Paesi EMEA più simili all'Italia** da un punto di vista Economico/Demografico (Francia, Germania, Spagna), l'AI si conferma anche per questi ultimi come la prima area in cui le aziende riconoscono una mancanza di competenze da parte dei propri dipendenti. Tuttavia la % risulta inferiore in particolare per Germania (44%), più simile invece il valore della Francia (55%) e Spagna (58%) a quello dell'Italia.

Molte aziende hanno avviato programmi di monitoraggio e miglioramento del work-life-balance alla ricerca di un equilibrio tra vita privata e impegni professionali, ciò avviene spesso attraverso iniziative di well being. Se è vero che ingaggiare i giusti talenti è fondamentale, trattenerli è vitale per le organizzazioni.

### Persone ingaggiate negli Analytics

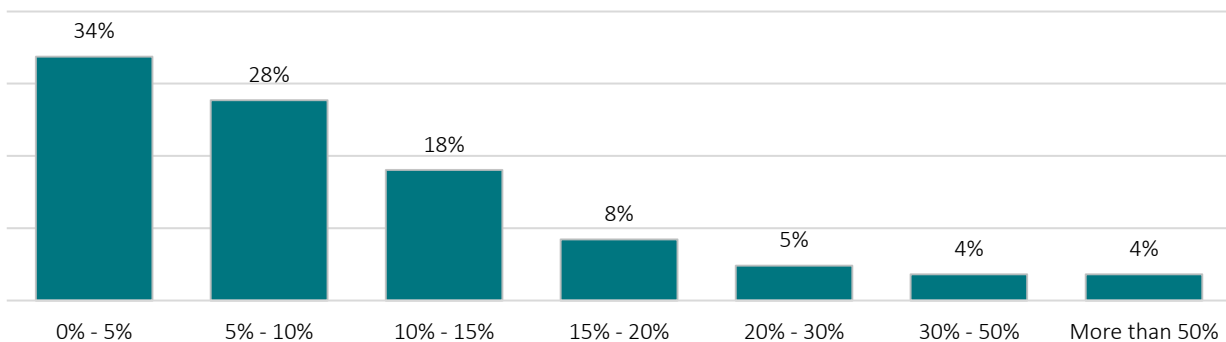
I risultati della survey evidenziano che attualmente c'è ancora una ridotta percentuale di risorse che lavorano utilizzando e sfruttando gli Analytics e le tecnologie di AI.

La cultura di creazione del valore attraverso i Dati, gli Analytics e l'AI non risulta ancora essere completamente permeata nella **mission aziendale**.

Di conseguenza, le decisioni di investimento **non coinvolgono attivamente un numero adeguato di persone** dell'organizzazione.

Il 34% delle aziende coinvolte dichiara di avere meno del 5% della forza lavoro impiegata negli Analytics, il 28% si limita ad avere tra il 5 e il 10% dei lavoratori che si occupano degli ambiti in questione.

**As a proportion of total employees how many people are engaged in the creation of insight through data analytics and AI activities in your organization as their primary role?**



### Il ruolo fondamentale della leadership

Nel percorso di transizione di un'azienda per diventare IDO uno degli aspetti più complessi è mantenere alti commitment e motivazione da parte di tutti gli attori coinvolti. In quest'ottica la leadership gioca un ruolo fondamentale. Le figure chiave incaricate del cambiamento devono integrare le competenze analitiche di dominio con le soft skill. Obiettivi dei leader sono quelli di creare da una parte una cultura basata sul feedback e dall'altra generare un senso di appartenenza. Il feedback è fondamentale come opportunità di crescita, dialogo e confronto. Le modalità con cui viene fornito sono un aspetto altrettanto rilevante. Dall'altra parte, la creazione di armonia nel gruppo che supera gli individualismi ha come naturali conseguenze l'inclusione, la delega e la gratitudine.



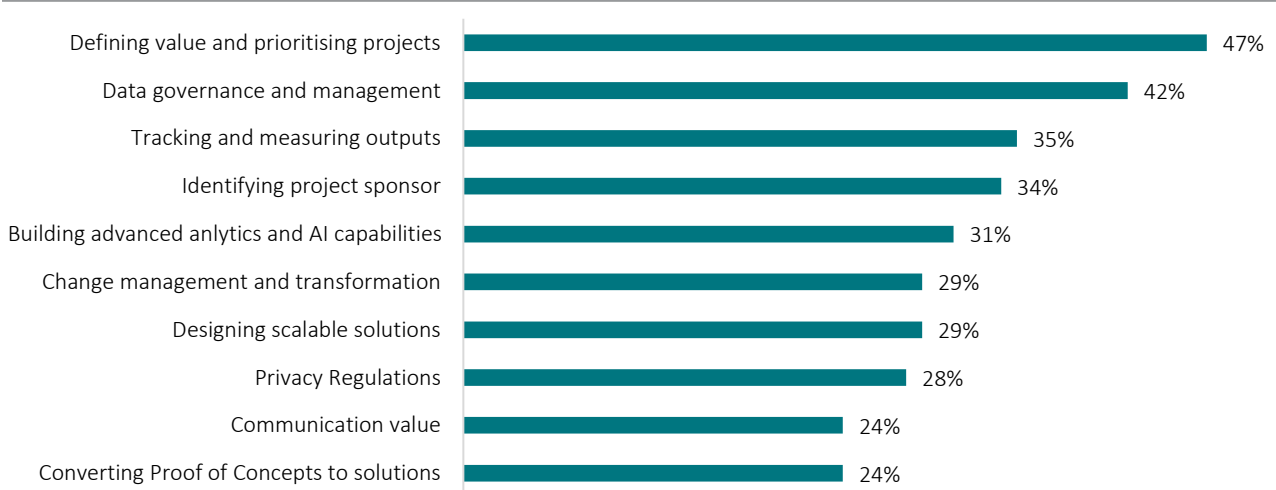
# Iniziative di valore integrate nei processi aziendali

Che valore fornisce all'azienda la prossima iniziativa in ambito Analytics? Per le aziende non è sempre semplice rispondere a questa domanda, anche considerando che i benefici possono, anzi devono, avere un impatto trasversale alle varie funzioni aziendali.

In base ai risultati della Survey, gli step più complessi da gestire per rendere un'azienda "insight driven" risultano essere la definizione del valore delle iniziative, l'implementazione di processi di Data Governance appropriati, il monitoraggio e la misurazione del ritorno sull'investimento.

Il 47% ha dichiarato di avere difficoltà nel definire il valore delle iniziative e prioritarle, ma anche di misurare il ritorno di investimento (35%) e trovare uno sponsor (34%).

## Which are the most challenging steps while generating analytical insight?



Tra le barriere più frequenti ha un ruolo primario la governance del dato, per il 42% delle aziende italiane Intervistate costituisce un ostacolo da superare per il successo delle iniziative.

Anche nelle risposte a questa domanda, troviamo un riscontro disponibile in altri punti del sondaggio, ovvero la difficoltà nel costruire capability Analytics e AI avanzate.

Spostando il perimetro di osservazione sugli altri paesi, l'opzione "Defining value and prioritizing projects" resta la più marcata, selezionata dal **55%** degli intervistati, segue il **41%** sui temi di "Change management and transformation", mentre il **38%** conferma il tema "Data governance and management".

Il processo di trasformazione di un'azienda in una IDO include quindi l'identificazione e il coinvolgimento di figure chiave in grado definire i KPI di misurazione del ritorno di investimento e governare le iniziative in ambito Analytics.



**Definire il valore e prioritizzare le iniziative**

È fondamentale associare a ogni iniziativa messa in atto dei **driver di valore**. Alcuni driver possono essere: generazione di nuove revenue, riduzione dei costi, rispetto delle normative, creazione di competenze, aumento dell'efficienza, riduzione del rischio, impatto positivo sulla società e sull'ambiente.



**Ottimizzare le probabilità di successo e il ROI**

L'iniziativa, pur rispondendo alle esigenze di business, deve essere valutata rispetto alle probabilità di successo ed al ritorno di investimento.

Le funzioni aziendali dovrebbero adottare e sfruttare a pieno le soluzioni analitiche per creare valore attraverso i dati. Si dovrebbero definire aspettative realistiche in termini di risultati, tempistiche, output e user-experience.







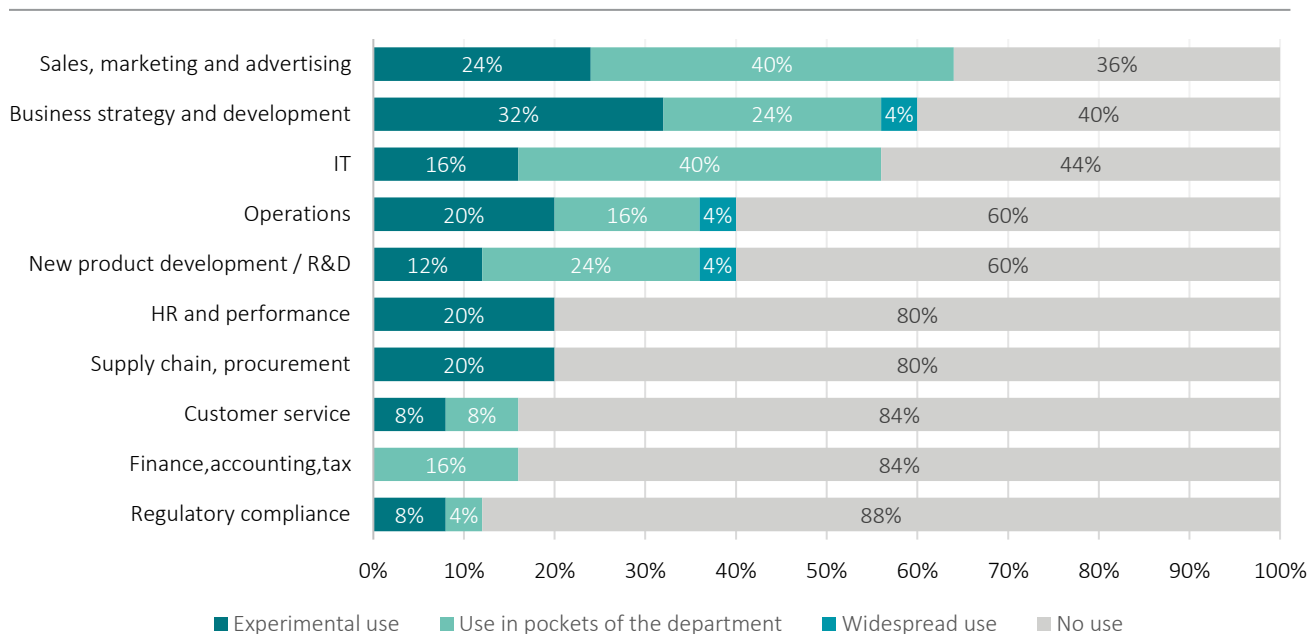
# Intelligenza Artificiale: leva decisiva per le aziende

La comprensione e lo sfruttamento dell'AI rappresentano una opportunità per poter mantenere il giusto livello di competitività ed evolvere verso la definizione di nuove soluzioni, servizi e prodotti. Le organizzazioni devono ripensare il modo in cui sfruttano, interpretano e rappresentano i loro dati alla luce delle nuove tecniche e modalità introdotte dalla AI. La survey ha mostrato che la maggior parte delle organizzazioni non sono ancora strutturalmente predisposte per cogliere pienamente questa nuova opportunità.

Nel rispondere alla survey, il 70% delle aziende italiane intervistate ha dichiarato di non utilizzare tecnologie di AI.

Il grafico seguente illustra la distribuzione per settore e il relativo livello di utilizzo per il restante 30% che ha dichiarato di far leva su tecnologie AI.

**Level of AI use in various business areas**



Estendendo il perimetro di osservazione a livello global, la percentuale di aziende che non utilizzano AI si riduce a circa il 50%.

## L'importanza di adottare tecnologie AI

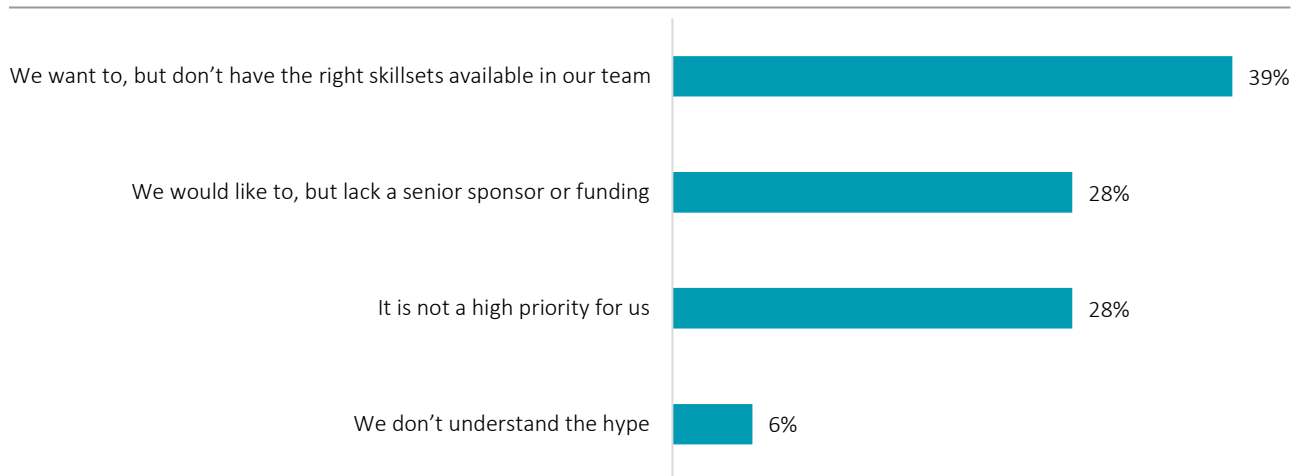
I vantaggi dell'adozione di tecnologie AI sono ormai sempre più evidenti e misurabili. L'abbattimento dei costi del processo decisionale è uno tra i maggiori indicatori che delineano i vantaggi di tale adozione; le nuove soluzioni si pongono infatti a supporto del processo decisionale a partire dalla conoscenza che questi strumenti generano.

Un ulteriore vantaggio, seppur indirettamente quantificabile, è legato all'apprendimento e alla condivisione di informazioni più complete e specifiche che creano una base di conoscenza condivisa all'interno dell'organizzazione estesa.

## Fattori di resistenza

La costruzione di un percorso per l'adozione dell'AI è la principale sfida che le aziende devono affrontare. È un percorso differente per ogni organizzazione, che deve quindi essere ritagliato e definito sulla stessa e che ha alcune barriere da superare.

### Reasons for not adopting AI technologies



Emergono competenze specifiche come fattore abilitante:

- Padronanza di linguaggi di programmazione.
- Conoscenza del Calcolo numerico e della Statistica.
- Conoscenza delle principali tecniche di AI.
- Conoscenza di Infrastrutture e strumenti di raccolta dati.
- Conoscenza dello specifico dominio di business nel quale si opera.
- Conoscenza dei principali processi e funzioni aziendali.

Una tra le barriere maggiormente riconosciute è legata alla mancanza di competenze e risorse (39%).

Il 28% degli intervistati identifica nella mancanza di sponsor o fondi la non adozione di soluzioni AI, il 67% pur mostrando interesse, deve identificare delle azioni concrete per l'adozione dell'AI nei processi strategici e produttivi.

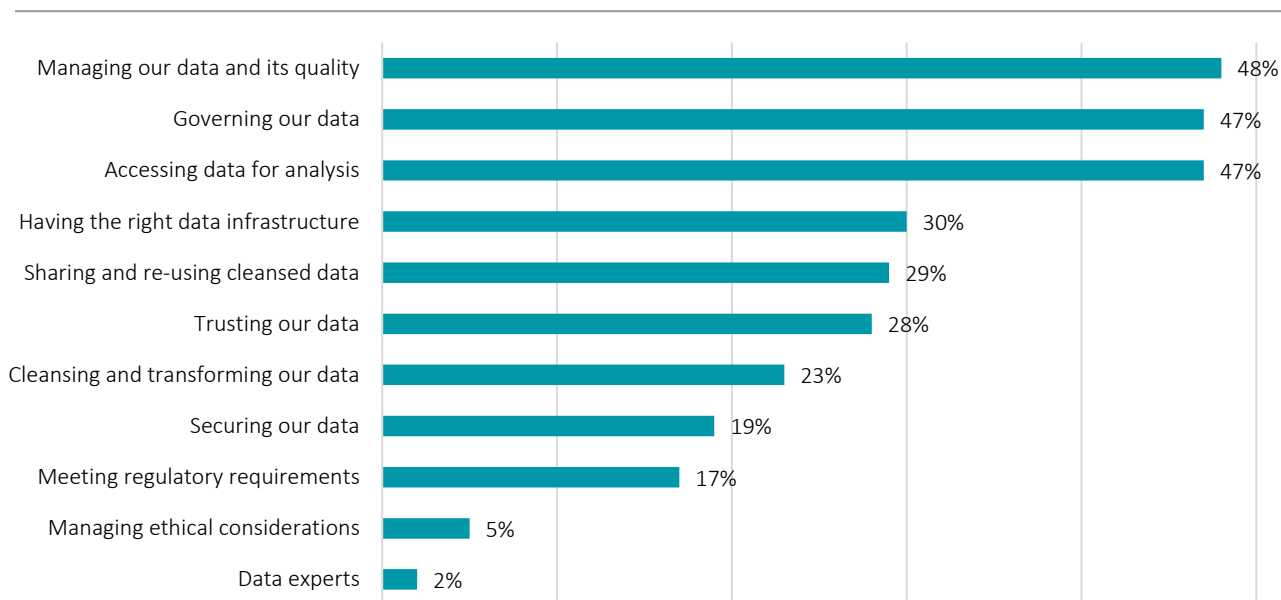


# Affidabilità, governo e accessibilità dei dati

Generare insight, sfruttare l'intelligenza artificiale, rappresentare visualmente i fenomeni ed il mondo fisico, richiede dati affidabili e di qualità. La mancanza di qualità e accuratezza dei dati è la principale evidenza emersa dalla survey: le organizzazioni si rendono conto della rilevanza dei dati che gestiscono, iniziano, con differenti livelli di maturità, a sfruttarli e si trovano di conseguenza ad affrontare il tema della qualità e della gestione, manutenzione, tempestività e disponibilità su larga scala dei dati.

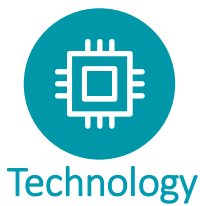
Circa il 50% degli intervistati ha riscontrato problemi su "Qualità del Dato", "Governo del Dato" e "Accessibilità del Dato".

## Top three data capability areas in which your organization experiences the most challenges



Deloitte ha sviluppato metodologie e framework specifici per supportare al meglio i propri partner nell'affrontare le sfide dell'operatività quotidiana. In particolare, è stato definito un percorso incrementale ed adattivo che accompagna le aziende verso il pieno utilizzo del potenziale messo a disposizione dai dati.

Il punto di partenza del viaggio è la creazione di una "cultura del dato", che ha due elementi fondamentali nel governo e nella qualità che permettono di realizzare un efficace processo di gestione del dato, garantendo al tempo stesso di avere informazioni che soddisfino i requisiti di accuratezza, completezza, coerenza e affidabilità.



# Ecosistemi tecnologici sempre più vicini al business

Dai risultati della survey si evidenzia che nel mercato italiano gli strumenti tecnologici più utilizzati sono quelli che non richiedono elevate conoscenze tecniche e sono di conseguenza più vicini all'utilizzo nel quotidiano da parte degli utilizzatori appartenenti alle funzioni di business. Questo senza tralasciare l'importanza di un'infrastruttura a supporto, sempre più spesso in cloud, e di strumenti e soluzioni più specifiche che garantiscano affidabilità, scalabilità ed accesso al dato sia di sintesi sia al massimo livello di dettaglio.

## Which of the following vendors does your organization work with? (Multi-Select)



Per permettere ai Business User di analizzare in proprio i dati, occorrono soluzioni self-service fruibili anche senza competenze di programmazione, facendo leva su modelli analitici "pronti" e facilmente modificabili e integrabili nei processi aziendali.

Le nuove soluzioni permettono l'accesso diretto al patrimonio informativo da parte degli utenti di Business in autonomia abilitando nuovi paradigmi di analisi del dato a supporto della definizione ed esecuzione della strategia aziendale.

Per essere competitive, le aziende non possono fare a meno di esplorare e farsi trovare pronte a sfruttare le potenzialità offerte dai nuovi trend tecnologici:

- Quantum computing**      Tecnologia basata sui principi della meccanica quantistica; rappresenta un nuovo approccio per la ricerca computazionale; le potenzialità del quantum computing consistono nel poter affrontare e risolvere classi di problemi non risolvibili con i supercomputer attualmente disponibili.
- Metaverso**            Può essere visto come l'evoluzione dei "mondi virtuali" in una vera e propria esperienza social in cui sia coinvolto non solo il singolo soggetto, ma l'intera community, in una logica di play-to-earn in cui si investe, si guadagna, si effettuano scambi e si hanno molte delle interazioni presenti anche nel mondo reale.
- Web Semantico**        Rappresenta un nuovo ecosistema dove i documenti pubblicati hanno informazioni e dati associati (metadati) che ne specificano il contesto semantico in un formato standard adatto ad essere interrogato e interpretato in maniera automatica.

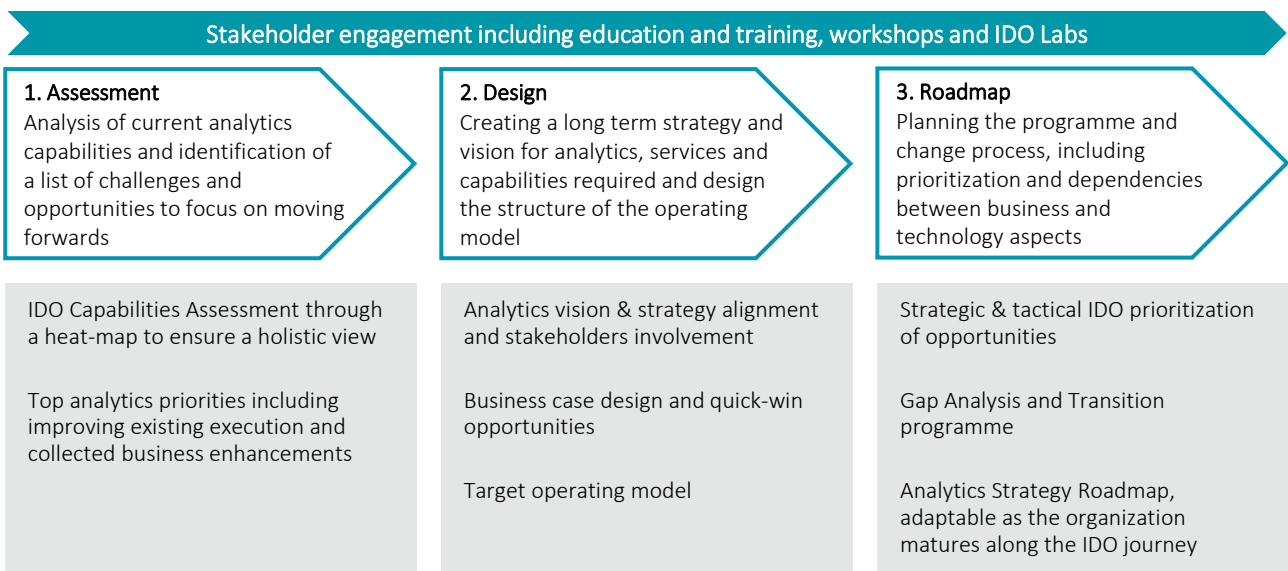
# What's Next?

Le organizzazioni hanno sempre più la necessità di guardare oltre le loro attuali capacità, di innovare per espandere il proprio business, di generare nuove opportunità che siano sostenibili e etiche, di programmare in maniera agile e flessibile e di organizzarsi efficacemente per far fronte a repentini cambiamenti. In questo scenario estremamente rapido e competitivo una delle leve principali è l'applicazione e sfruttamento spasmodico dei dati e dell'intelligenza artificiale accompagnato dalla creazione di un nuovo mindset che ponga sempre più il dato al centro di ogni processo aziendale.

## Our mission goes beyond analytics

In tale ottica, Deloitte ha elaborato degli approcci e dei percorsi che permettono di andare oltre il concetto di Analytics e Artificial Intelligence; fra questi Alchemy, che ha lo scopo di produrre una trasformazione radicale nell'approccio strategico degli ecosistemi analytics, aiutando i clienti ad estrarre insight dai propri dati e tramutare gli insight in azioni di business, e la Product Analytics, che punta a focalizzare ed espandere gli Analytics sul prodotto permettendo di affrontare la value chain con un'ottica collaterale, ma sostanziale, abilitando una visione orientata all'analisi di prodotto che spinga le organizzazioni verso un trend evolutivo che sfrutti l'AI in tutti gli stadi del ciclo di vita del prodotto.

Deloitte offre un approccio unico per supportare le aziende nella realizzazione di una **Analytics Strategy** efficace, sviluppando una visione e un piano di implementazione completo, per raggiungere progressivamente l'obiettivo di incorporare il processo decisionale basato sui dati nel tessuto dell'organizzazione. L'approccio e la metodologia di Deloitte si basano sul framework IDO e sulla esperienza maturata in numerosi progetti con le principali aziende italiane e internazionali. Deloitte inoltre abbina agli aspetti di definizione della IDO Roadmap e di supporto per evolvere verso una azienda insight driven le proprie competenze applicative, funzionali e di dominio, maturate nella realizzazione dei processi di trasformazione insieme ai nostri Clienti.





# Contatti

**Alfredo Maria Garibaldi**

Senior Partner  
agaribaldi@deloitte.it

**Daniele Pier Giorgio Bobba**

Senior Partner  
dbobba@deloitte.it

**Giuseppe Taranto**

Partner  
gitaranto@deloitte.it



# Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity are liable only for their own acts and omissions and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

©2022 Deloitte Consulting S.r.l. S.B.