

L'impatto finanziario del BYOD

I vantaggi del BYOD per le aziende multinazionali

Jeff Loucks / Richard Medcalf
Lauren Buckalew / Fabio Faria



Riepilogo esecutivo

"Bring your own device" (BYOD) è il nuovo motto dei dipendenti che hanno la possibilità di innovare il proprio modo di lavorare, utilizzando gli strumenti tecnologici che preferiscono. Questa tendenza sempre più diffusa è stata ben documentata. Nella nostra ricerca originale sul BYOD, descritta in "BYOD: una prospettiva globale", Cisco® Internet Business Solutions Group (IBSG) ha raccolto le opinioni di circa 4.900 leader aziendali e responsabili delle decisioni IT in nove paesi da gennaio a luglio 2012.¹ Lo studio ha rivelato che l'89% delle aziende consente ai propri dipendenti di utilizzare i dispositivi personali, in particolare dispositivi mobili come laptop, smartphone e tablet, per lavorare. Lo studio ha inoltre dimostrato che il 69% dei responsabili delle decisioni IT (fino all'88% in alcuni paesi) ritiene che il BYOD sia uno sviluppo positivo per l'azienda.

L'89% delle aziende consente ai propri dipendenti di utilizzare i dispositivi mobili personali per lavorare.

Tuttavia, recentemente si è visto un certo scetticismo nei confronti dei vantaggi realizzabili con l'adozione dell'approccio BYOD da parte delle aziende. Mentre il BYOD promette vantaggi allettanti, come una maggiore produttività dei dipendenti, alcuni temono che i rischi per la sicurezza e la complessità della gestione di dispositivi su piattaforme multiple possano superare tali vantaggi.² Le aziende si trovano di fronte a un dilemma: i dirigenti³ e i knowledge worker desiderano utilizzare i dispositivi, le applicazioni e i servizi cloud di loro scelta⁴ e richiedono accesso alla rete aziendale e supporto IT. Le aziende vanno incontro alle richieste dei dipendenti, senza tuttavia la certezza che il BYOD valga i rischi e i costi connessi.

Per aiutare le aziende a determinare il valore attuale e potenziale del BYOD, Cisco IBSG ha condotto un'analisi economica dettagliata del BYOD in sei paesi. I risultati mostrano che, in media, il BYOD consente alle aziende di risparmiare e di aiutare i dipendenti a diventare più produttivi. Ma i vantaggi attualmente ottenuti dalle aziende grazie al BYOD sono minimi rispetto ai guadagni possibili grazie a un'implementazione più strategica di tale approccio.

Complessivamente i nostri sondaggi e le ricerche offrono una chiara immagine dell'impatto finanziario del BYOD per un'azienda "tipo" nei sei paesi analizzati.

Metodologia dello studio

Per definire il modello economico, Cisco IBSG ha raccolto le opinioni di più di 2.400 utenti mobili⁵ in 18 settori e sei paesi: Stati Uniti, Regno Unito, Germania, India, Cina e Brasile.⁶ I partecipanti al sondaggio lavorano in aziende di medie dimensioni (500-999 dipendenti) e in aziende di grandi dimensioni.⁷ Il modello economico ha inoltre utilizzato come input il sondaggio condotto da Cisco IBSG su 135 responsabili delle decisioni IT,⁸ ampie ricerche secondarie e dati sull'esperienza BYOD di Cisco. Complessivamente i nostri sondaggi e le ricerche offrono una chiara immagine dell'impatto finanziario del BYOD per un'azienda "tipo"⁹ nei sei paesi analizzati.

Il modello economico calcola i costi e i vantaggi del BYOD in due scenari:

- "BYOD di base" è il modo in cui il BYOD viene solitamente implementato nelle aziende oggi, con un collage incompleto di funzionalità e policy. Questa situazione può anche essere vista come il livello medio delle funzionalità BYOD tra le aziende.
- "BYOD completo" si riferisce a un approccio più strategico al BYOD e comprende otto funzionalità di base di cui le aziende hanno bisogno per sfruttare al massimo i vantaggi del BYOD. Di seguito descriveremo il BYOD completo in maggiore dettaglio.

Questo approccio ci ha consentito di osservare l'intero percorso di adozione del BYOD e di esaminare i vantaggi ad ogni fase: dall'assenza totale di BYOD al BYOD di base fino al BYOD completo.

Abbiamo utilizzato i risultati del sondaggio e i dati interni Cisco per stimare l'impatto sulla produttività di queste diverse transizioni in sette categorie: disponibilità, collaborazione, efficienza, nuovi modi di lavorare, distrazioni evitate, riduzione dei tempi di inattività e di attività amministrative, così come i potenziali vantaggi in termini di costi per hardware e telecomunicazioni. Abbiamo osservato tali vantaggi per ciascuno dei seguenti casi:¹⁰

- Dipendenti mobili che passano dai dispositivi aziendali al BYOD
- Dipendenti mobili che passano da piani di traffico dati finanziati dall'azienda a piani di traffico dati autofinanziati
- Dipendenti mobili che hanno già adottato il BYOD
- Dipendenti che adottano il BYOD per cogliere i vantaggi della mobilità per la prima volta

Abbiamo inoltre valutato i costi IT per la transizione ai diversi livelli di BYOD. Alcune delle categorie di costo considerate sono:

- Software (incluse le licenze aggiuntive per strumenti di collaborazione)
- Supporto e formazione (incluso il supporto Help Desk e il supporto autonomo)
- Policy e protezione (inclusa la gestione delle policy e la gestione dei dispositivi mobili)
- Telecomunicazioni (utente finale e WAN aziendale)

Le aziende di tutti i paesi, tuttavia, possono trarre il massimo vantaggio dal BYOD adottando un approccio più strategico nella fornitura dei dispositivi e del supporto IT e nello sviluppo di policy per dispositivi mobili.

In ognuno dei paesi interessati dallo studio, tutte le aziende tipo, nessuna esclusa, potrebbero ottenere grandi vantaggi economici dal passaggio al BYOD completo.

- Rete e operazioni (punti di accesso Wi-Fi, gestione della rete, manutenzione)

Abbiamo poi calcolato i vantaggi e i costi che un'azienda tipo può aspettarsi quando adotta questi due approcci BYOD. Tutte le cifre sono state arrotondate al multiplo di \$ 50 più vicino per semplicità.

Risultati principali

Le aziende in tutti i paesi in cui è stata condotta l'indagine sono state reattive nello sviluppo delle funzionalità e policy BYOD, rispondendo alla richiesta di una più ampia scelta di dispositivi e applicazioni piuttosto che perseguendo maggiore flessibilità e risparmio. Alcune aziende hanno avuto maggiore successo di altre nel cogliere i vantaggi di questo collage di funzionalità che chiamiamo BYOD di base. Le aziende di tutti i paesi, tuttavia, possono trarre il massimo vantaggio dal BYOD adottando un approccio più strategico nella fornitura dei dispositivi e del supporto IT e nello sviluppo di policy per dispositivi mobili: un approccio che chiamiamo BYOD completo. Con il BYOD completo, le aziende che riescono già a ridurre i costi e ad aumentare la produttività dei dipendenti vedranno aumentare in modo sostanzioso i propri vantaggi. Quelle che hanno faticato a ottenere vantaggi significativi possono utilizzare il BYOD completo per ottenere gli stessi vantaggi o addirittura migliori di quelli ottenuti dalle aziende nei paesi attualmente più di successo.

Di seguito sono riportati alcuni degli elementi più importanti emersi dallo studio:

Con il BYOD di base le aziende di tutto il mondo ottengono vantaggi in termini di produttività. Nonostante i limiti del BYOD di base, le aziende risparmiano e ottengono una maggiore produttività dei dipendenti. Le aziende non godono però degli stessi vantaggi in tutti i paesi. L'utente BYOD medio nei diversi paesi risparmia 37 minuti alla settimana grazie all'utilizzo del proprio dispositivo, con un picco di 81 minuti negli Stati Uniti e un minimo di quattro minuti in Germania. In media, il BYOD di base genera un valore annuo di \$ 350 per utente mobile (inclusi sia gli utenti BYOD che gli utenti di dispositivi aziendali).

Con il BYOD completo, le aziende possono guadagnare ulteriori \$ 1.300 all'anno per utente mobile. Un approccio reattivo piuttosto che strategico all'implementazione delle funzionalità BYOD significa che le aziende di questi sei paesi stanno rinunciando a un ulteriore valore potenziale medio di \$ 1.300 per dipendente. In ognuno dei paesi interessati dallo studio, tutte le aziende tipo, nessuna esclusa, potrebbero ottenere grandi vantaggi economici dal passaggio al BYOD completo.

Il BYOD completo dà il via a innovazioni promosse dai dipendenti nei paesi sviluppati e riduce le perdite di produttività nei mercati emergenti. Implementando il BYOD completo, le aziende possono accrescere i vantaggi per la produttività offerti dal fenomeno BYOD. Nei mercati avanzati (Stati Uniti, Regno Unito e Germania) è stato rilevato che i maggiori vantaggi per la produttività nel passaggio dal BYOD di base al BYOD completo si verificano consentendo ai dipendenti di innovare il proprio modo di lavorare. Nei mercati emergenti (India, Cina e Brasile) i maggiori vantaggi derivano dalla riduzione dei fattori che minano la produttività, come le distrazioni o i tempi di inattività e dall'aumento della disponibilità dei dipendenti (la possibilità di lavorare al di fuori dei normali orari d'ufficio e ovunque si trovino).

Nei sei paesi analizzati, il numero di dispositivi BYOD aumenterà del 105% tra il 2013 e il 2016, raggiungendo quasi 405 milioni.

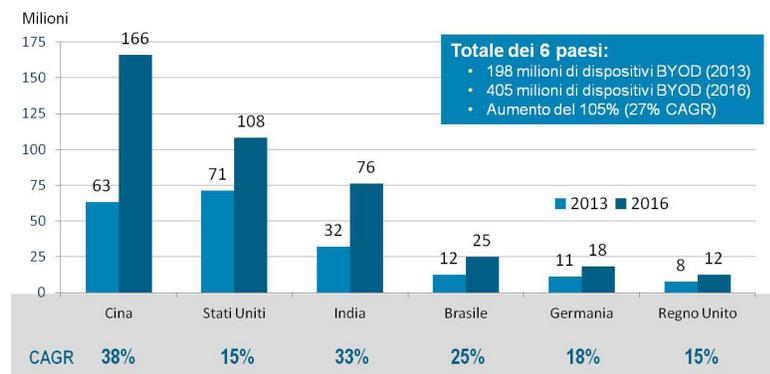
Il BYOD completo si compensa con i risparmi sui costi. Oltre ai potenziali vantaggi per la produttività, il BYOD completo si ripaga da sé grazie agli enormi risparmi sui costi. Il risparmio è riscontrabile specialmente in tre aree:

- **Costi per hardware:** i dipendenti acquistano dispositivi che in precedenza erano acquistati dall'azienda.
- **Costi di supporto:** le aziende possono ridurre i costi di supporto con il BYOD, come ha fatto Cisco, implementando il supporto nelle community, wiki, forum e opzioni di supporto semplificato.
- **Costi per le telecomunicazioni:** la migrazione di alcuni utenti mobili da piani dati aziendali a piani tariffari pagati dall'utente stesso può contribuire a ridurre i costi per le telecomunicazioni. Le aziende hanno affermato di essere in grado di migrare circa il 20% degli utenti aziendali a piani tariffari pagati personalmente dai dipendenti.

Il BYOD è un fenomeno in crescita che offre enormi vantaggi per la produttività

Il più recente sondaggio Cisco IBSG e le relative analisi confermano le conclusioni del precedente studio globale: il BYOD è un fenomeno di enormi dimensioni ed è in crescita. Nei sei paesi analizzati, il numero di dispositivi BYOD aumenterà del 105% tra il 2013 e il 2016, raggiungendo quasi 405 milioni, con un tasso di crescita annuo medio (Compound Annual Growth Rate, CAGR) del 27%. La Cina sarà in testa entro il 2016, con 166 milioni di dispositivi BYOD, seguita dagli Stati Uniti e dall'India con rispettivamente 108 e 76 milioni di dispositivi. Anche le aziende in Brasile, Germania e Regno Unito registreranno una significativa diffusione dei dispositivi di proprietà dei dipendenti nei prossimi tre anni (Figura 1).

Figura 1. Dispositivi BYOD previsti sul posto di lavoro, divisi per paese.

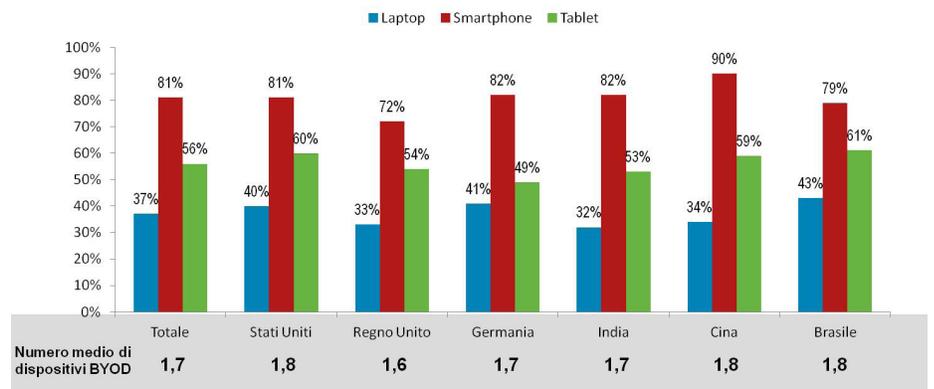


Fonti: EIU, Strategy Analytics, Cisco IBSG, 2013

È interessante notare che il bisogno di una maggiore mobilità non è una delle motivazioni principali per cui i dipendenti scelgono di utilizzare i propri dispositivi per lavoro.

Gli utenti mobili che utilizzano i propri dispositivi per lavoro possiedono in media 1,7 dispositivi BYOD. Gli smartphone rappresentano la stragrande maggioranza, ma i tablet stanno guadagnando rapidamente terreno. Il 56% degli utenti BYOD in tutti i paesi utilizza il proprio tablet per lavoro, a dimostrazione di quanto vitali siano diventati tali strumenti (Figura 2). Anche la percentuale di utenti mobili che utilizza il proprio laptop per lavoro è alta (37%) e ben radicata in tutti i paesi.

Figura 2. Percentuale di utenti BYOD che portano laptop, smartphone e tablet al lavoro.



N=1.679 utenti BYOD partecipanti al sondaggio

Fonte: Cisco IBSG, 2013

Perché allora gli utenti BYOD decidono di utilizzare i propri dispositivi per lavoro? Le ragioni principali sono tre e sono le stesse in tutti i paesi e per tutti i dispositivi: produttività, flessibilità e spirito di iniziativa.

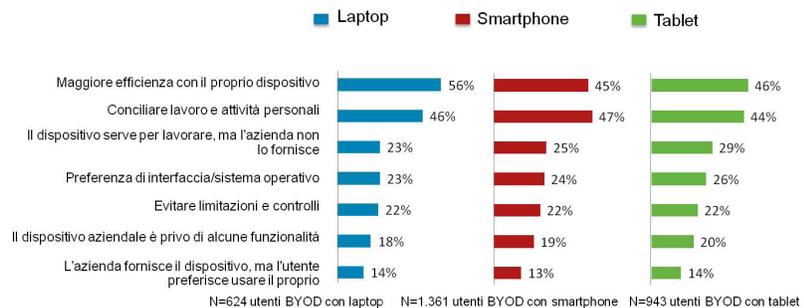
È interessante notare che il bisogno di una maggiore mobilità non è una delle motivazioni principali per cui i dipendenti scelgono di utilizzare i propri dispositivi per lavoro. Gli utenti mobili BYOD e quelli che utilizzano solo dispositivi aziendali ("utenti aziendali") passano la stessa percentuale della giornata lavorativa alla scrivania o presso una postazione fissa: il 70%.

Perché allora gli utenti BYOD decidono di utilizzare i propri dispositivi per lavoro? Le ragioni principali sono tre e sono le stesse in tutti i paesi e per tutti i dispositivi: produttività, flessibilità e spirito di iniziativa.

Innanzitutto, gli utenti BYOD sono più produttivi se utilizzano i propri dispositivi (Figura 3). Questo è il motivo principale per cui gli utenti BYOD utilizzano il proprio laptop per lavoro ed è probabilmente il motivo per cui si osserva un numero così elevato di laptop BYOD. Il laptop è il principale strumento di lavoro della maggior parte degli utenti mobili, almeno quando lavorano dalla scrivania o da una postazione fissa.¹¹ Come vedremo, il "BYO-laptop" dovrebbe essere un'importante strategia per le aziende che desiderano ampliare i vantaggi del BYOD. È importante notare che i miglioramenti alla produttività derivano dal dispositivo e dal software, dalle applicazioni mobili e dai servizi cloud utilizzati su questi dispositivi. Gli utenti BYOD attribuiscono un grande valore all'utilizzo di applicazioni e servizi di loro scelta, preferendo questo approccio all'essere limitati a ciò che offre l'azienda.¹²

Per gli utenti BYOD è importante poter passare senza interruzioni dalle attività lavorative a quelle personali nell'arco della giornata; in effetti questo aspetto è quasi importante quanto la maggiore produttività.

Figura 3. Principali motivazioni che spingono gli utenti BYOD a utilizzare i propri dispositivi per lavoro.



Fonte: Cisco IBSG, 2013

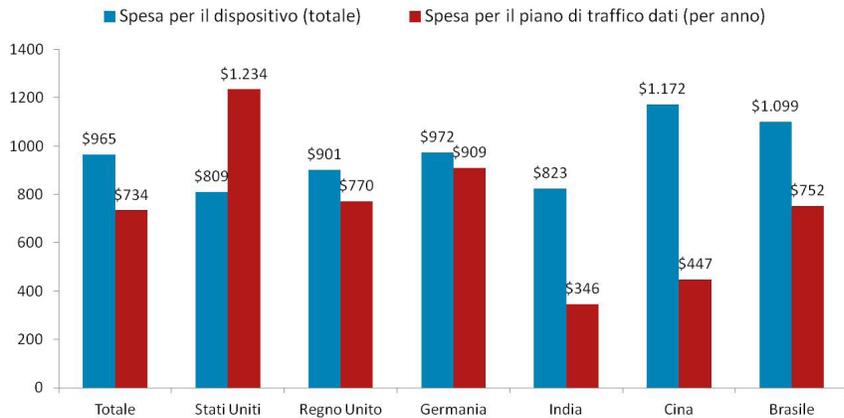
Per gli utenti BYOD è importante poter passare senza interruzioni dalle attività lavorative a quelle personali¹³ nell'arco della giornata; in effetti questo aspetto è quasi importante quanto la maggiore produttività. Questa flessibilità include la libertà di utilizzare applicazioni e servizi non legati all'attività lavorativa (come i social network) durante l'orario di lavoro e di occuparsi di questioni personali mentre si è in servizio. Come vedremo in seguito, per la maggior parte degli utenti BYOD, la possibilità di alternare il lavoro e le attività personali comporta una maggiore produttività netta. Poiché svolgono attività sia personali che lavorative sullo stesso dispositivo, i dipendenti possono contattare parenti e amici, fare operazioni bancarie, prendere appuntamenti e poi tornare rapidamente al lavoro.

Infine, a seconda del dispositivo, tra il 23 e il 29% degli utenti BYOD porta al lavoro il proprio dispositivo perché sente di averne bisogno per lavorare, anche se l'azienda non fornisce dispositivi ai dipendenti. Questi dipendenti prendono l'iniziativa per aumentare la produttività e lo fanno a proprie spese. Gli utenti BYOD spendono in media \$ 965 (dollari USA) per l'acquisto dei propri dispositivi per lavoro. Spendono inoltre \$ 734 all'anno per piani di traffico voce e dati per tali dispositivi BYOD. Il costo di tali piani tariffari è molto variabile nei diversi paesi, da più di \$ 1.200 negli Stati Uniti a meno di \$ 400 in India (Figura 4).

Ciò che non cambia da paese a paese, però, è il fatto che gli utenti BYOD non sono preoccupati della propria spesa personale per dispositivi e piani di traffico dati che utilizzano per lavoro. Quando abbiamo chiesto agli utenti BYOD quali misure avrebbero aumentato la loro produttività sui dispositivi lavorativi, solo il 20% di loro ha risposto che sarebbe importante che l'azienda contribuisse a sostenere i costi del dispositivo o dell'abbonamento. Questo dimostra che gli utenti BYOD sono disposti a pagare per i dispositivi e gli abbonamenti di cui hanno bisogno per essere efficienti sul lavoro.

Gli Stati Uniti sono attualmente al primo posto in termini di aumento della produttività per utente BYOD, con 81 minuti alla settimana, seguiti dal Regno Unito con 51 minuti.

Figura 4. Spesa personale media per utente BYOD per i dispositivi; Spesa annuale per connessione dati.

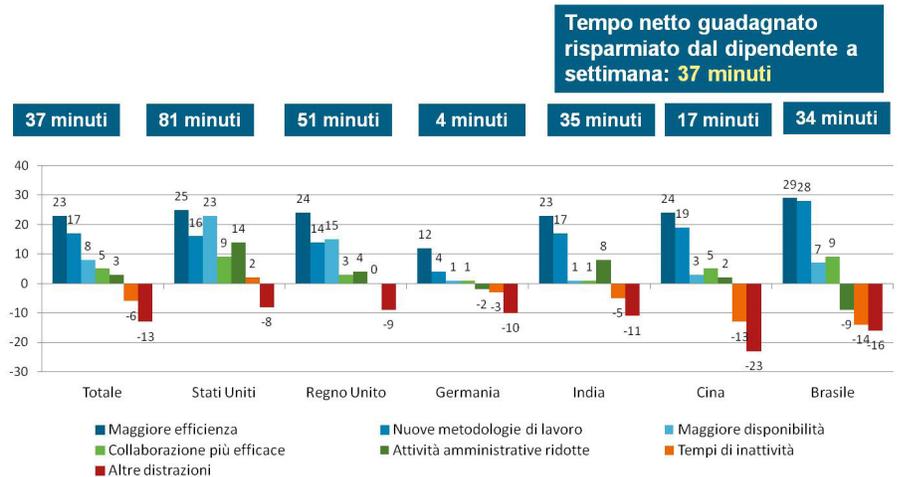


N=1.658 utenti BYOD partecipanti al sondaggio che conoscevano la propria spesa relativa ai dispositivi.
N=1.620 utenti BYOD partecipanti al sondaggio che conoscevano la propria spesa relativa ai piani di traffico dati

Fonte: Cisco IBSG, 2013

La possibilità di contribuire a pagare i costi per i dispositivi tramite il BYOD è interessante per le aziende e, vedremo in seguito, può contribuire a far sì che il BYOD copra i propri costi. Ma un vantaggio strategico molto superiore del BYOD è la maggiore produttività dei dipendenti. Gli utenti BYOD risparmiano in media 37 minuti alla settimana grazie al BYOD implementato attualmente presso la loro azienda (Figura 5). Gli Stati Uniti sono attualmente al primo posto in termini di aumento della produttività per utente BYOD, con 81 minuti alla settimana, seguiti dal Regno Unito con 51 minuti. In entrambi questi paesi, gli utenti BYOD hanno ottenuto enormi vantaggi lavorando in modo più efficiente e potendo essere più disponibili per i propri colleghi e manager.

Figura 5. BYOD di base: fonti di aumento e diminuzione di produttività per paese.



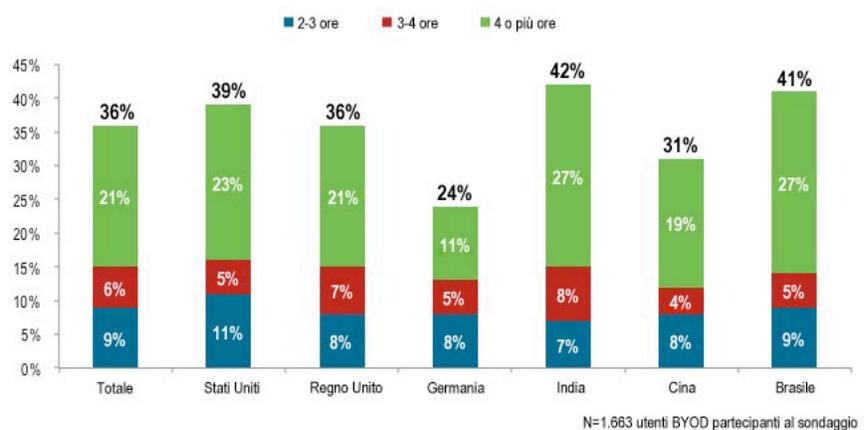
N=1.679 utenti BYOD partecipanti al sondaggio

Fonte: Cisco IBSG, 2013

Probabilmente le scoperte più significative nel campo della produttività riguardano l'utilizzo dei dispositivi, del software, delle applicazioni e dei servizi cloud personali da parte dei dipendenti per trovare nuove modalità di lavoro.

Una parte significativa degli utenti BYOD (il 36% in totale) è "iperproduttiva" e risparmia almeno due ore alla settimana utilizzando i propri dispositivi per lavoro. Il 21% risparmia almeno quattro ore alla settimana. Questi dipendenti con una produttività elevata¹⁴ si trovano in tutti i paesi interessati dallo studio, con un numero inferiore in Germania e in Cina (Figura 6).

Figura 6. Percentuale di utenti BYOD che hanno risparmiato due o più ore alla settimana utilizzando dispositivi BYOD.



Fonte: Cisco IBSG, 2013

Con lo sviluppo di maggiori funzionalità di BYOD completo da parte delle aziende, aumenterà il potenziale innovativo dei dipendenti.

Probabilmente le scoperte più significative nel campo della produttività riguardano l'utilizzo dei dispositivi, del software, delle applicazioni e dei servizi cloud personali da parte dei dipendenti per trovare nuove modalità di lavoro. Un incredibile 53% degli utenti BYOD ha aumentato la propria produttività grazie a innovazioni promosse dai dipendenti¹⁵ e il 38% risparmia 30 o più minuti alla settimana. Ad eccezione della Germania, gli utenti BYOD in tutti i paesi vantano notevoli vantaggi in questo campo. Il BYOD può aiutare le aziende a sfruttare una potente fonte di vantaggi consentendo ai knowledge worker di utilizzare i propri dispositivi e strumenti per cambiare il modo in cui lavorano. Questa trasformazione può andare oltre la semplice velocizzazione del lavoro attuale. Con dispositivi economici e sofisticati, accesso ad alta velocità da qualunque posizione, servizi cloud innovativi (e spesso gratuiti) e applicazioni mobili di classe enterprise, i knowledge worker hanno a portata di mano gli strumenti per un'innovazione costante. Con lo sviluppo di maggiori funzionalità di BYOD completo da parte delle aziende, aumenterà il potenziale innovativo dei dipendenti.

I limiti del BYOD di base, tuttavia, sono chiaramente d'intralcio ai potenziali vantaggi per la produttività in numerosi paesi. In Germania, gli utenti BYOD segnalano guadagni di produttività trascurabili e questo paese presenta una percentuale inferiore di utenti BYOD "iperproduttivi" rispetto a tutti gli altri paesi. Chiaramente, l'implementazione attuale del BYOD non offre ai dipendenti tedeschi l'opportunità di lavorare in modo più efficiente. In Cina e in Brasile in particolare, notevoli aumenti di efficienza e nuovi modi di lavorare sono controbilanciati dal tempo perso dagli utenti BYOD a risolvere i problemi dei loro dispositivi e dalle distrazioni causate dalle attività personali come l'utilizzo di social network. E, ad eccezione degli Stati Uniti e del Regno Unito, gli utenti BYOD non aumentano la propria efficienza tramite una maggiore disponibilità.

Il BYOD mette le aziende in una posizione di vantaggio: i dipendenti sono disposti a pagare per i dispositivi che li rendono più produttivi e innovativi al lavoro.

In generale, il BYOD è uno sviluppo positivo per le aziende del mondo ed è questo il motivo dell'entusiasmo espresso dai responsabili delle decisioni IT nel nostro studio originale.¹⁶

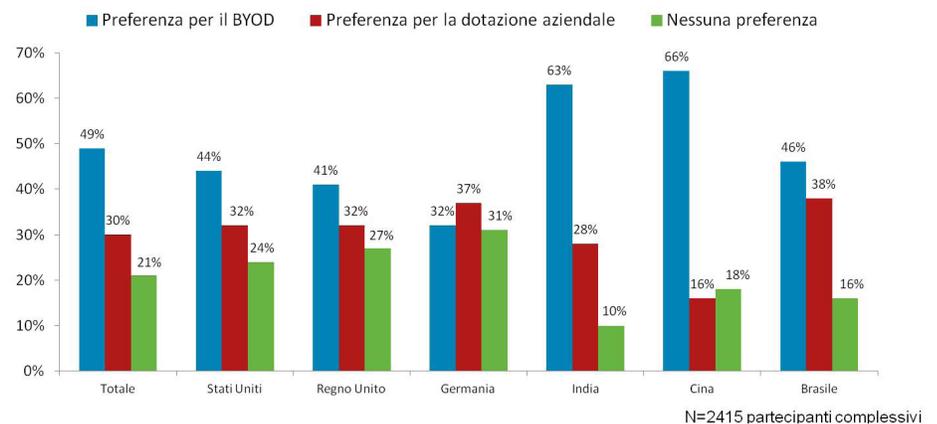
Il BYOD rappresenta la strategia giusta per la maggior parte degli utenti mobili, ma non per tutti

Il BYOD mette le aziende in una posizione di vantaggio: i dipendenti sono disposti a pagare per i dispositivi che li rendono più produttivi e innovativi al lavoro. Questo non significa, tuttavia, che le aziende debbano necessariamente *richiedere* agli utenti mobili di usare i dispositivi personali per lavorare.

In tutti i paesi, il 30% degli utenti mobili ha affermato che utilizzerebbe di preferenza dispositivi forniti in dotazione dall'azienda (Figura 7), con un picco del 37% in Germania e un valore minimo del 16% in Cina. Inoltre, la loro preferenza per l'utilizzo di dispositivi aziendali è forte quanto il desiderio degli utenti BYOD di utilizzare i propri dispositivi.

Quando è stato chiesto ai partecipanti quale incentivo riuscirebbe a convincerli ad accettare l'offerta di un'azienda con una policy per dispositivi mobili diversa da quella preferita, è stata indicata una cifra media poco superiore a \$ 2.200.¹⁷ Ancora più interessante, sebbene sia stata osservata una variazione tra i paesi, è il fatto che in media è stata riscontrata una differenza minima nell'incentivo desiderato tra coloro che preferiscono utilizzare il dispositivo personale (\$ 2.086) e gli utenti che preferiscono il dispositivo aziendale in dotazione (\$ 2.419).

Figura 7. Preferenza di fornitura dei dispositivi per paese.



Fonte: Cisco IBSG, 2013

Le aziende devono identificare gli utenti aziendali che pensano di ottenere vantaggi dal BYOD. Il 36% degli utenti aziendali afferma che preferirebbe essere un utente BYOD. Il motivo principale citato dagli utenti aziendali per il fatto di non essere utenti BYOD è che l'azienda li obbliga a utilizzare dispositivi aziendali.

Offrendo ai dipendenti l'alternativa del supporto BYOD o del dispositivo aziendale a seconda della loro preferenza, le aziende possono aiutare i dipendenti che usano il BYOD ad aumentare la propria produttività, consentendo agli altri di lavorare nel modo che considerano più comodo.

Le aziende dovrebbero inoltre determinare quali dipendenti attualmente utenti BYOD preferirebbero utilizzare un dispositivo aziendale e quali non sono buoni candidati BYOD, indipendentemente dalle loro preferenze. Un quarto degli utenti BYOD attuali preferirebbe un dispositivo fornito dall'azienda. Inoltre, il 15% degli utenti BYOD è molto improduttivo quando utilizza i propri dispositivi per lavoro. Questi "utenti BYOD problematici"¹⁸ in media perdono più di quattro ore alla settimana a causa dell'uso dei propri dispositivi per lavoro. In India, Cina e Brasile, circa il 20% di tutti gli utenti BYOD è problematico: il doppio rispetto a Stati Uniti, Regno Unito e Germania. Poiché perdono così tanto tempo utilizzando i propri dispositivi per lavoro, gli utenti BYOD problematici in questi paesi hanno un impatto negativo sulla produttività generale degli utenti BYOD.

Il 29% degli utenti BYOD problematici preferirebbe usare un dispositivo aziendale in dotazione con il relativo supporto IT e le aziende dovrebbero fornire tale supporto se chiedessero ai dipendenti la loro preferenza. Tuttavia, per questi ed altri utenti BYOD problematici, potrebbe essere possibile che con il giusto livello di supporto, formazione e accesso alle risorse aziendali essi diventino dipendenti più produttivi e innovativi. Le policy e le funzionalità del BYOD completo possono ridurre le distrazioni e dare ai dipendenti il tipo di esperienza BYOD che si aspettano da un dispositivo aziendale.¹⁹

Il messaggio è chiaro: fino a che le aziende non saranno in grado di stabilire policy e funzionalità strategiche e complete per il BYOD, l'approccio BYOD deve essere un'opzione, non un obbligo. Offrendo ai dipendenti l'alternativa del supporto BYOD o del dispositivo aziendale a seconda della loro preferenza, le aziende possono aiutare i dipendenti che usano il BYOD ad aumentare la propria produttività, consentendo agli altri di lavorare nel modo che considerano più comodo.

L'approccio ad-hoc limita i vantaggi del BYOD

Per coloro che scelgono di portare il proprio dispositivo (il 49% dei partecipanti al sondaggio preferisce questa opzione), le aziende devono disporre di policy e funzionalità che possano sfruttare al massimo il valore del BYOD, riducendone al minimo i costi e la complessità.

Purtroppo, i nostri studi dimostrano che la maggior parte delle aziende ha implementato il BYOD più per reazione che per strategia. Molte hanno sviluppato un accesso ad hoc alle reti e alle applicazioni aziendali, spesso in risposta a richieste dei dirigenti. L'aspetto positivo è che, secondo il nostro studio globale sui responsabili delle decisioni IT, l'89% delle aziende consente il BYOD in una certa misura, con il 71% che offre almeno un certo supporto IT per i dispositivi BYOD.²⁰ L'aspetto negativo è che le aziende non sono state sistematiche nel determinare le funzionalità BYOD da offrire e quali dipendenti includere per ottimizzare la portata e l'impatto del BYOD. Ad esempio, poiché i dirigenti sono stati la forza motrice del BYOD in molte aziende, questi hanno accesso a una gamma molto più ampia di applicazioni rispetto ai dipendenti a loro direttamente sottoposti (Figura 8).

Se l'azienda sfrutta il BYOD in modo strategico come una fonte di opportunità, sono possibili notevoli miglioramenti delle prestazioni e persino margini di guadagno, sfatando il mito secondo cui una policy BYOD valida sia più costosa rispetto alla tradizionale dotazione di dispositivi aziendali.

Figura 8. Applicazioni consentite su dispositivi di proprietà dei dipendenti.



Fonte: Cisco IBSG, 2013

Il minore supporto BYOD offerto ai knowledge worker ha un impatto negativo sulla produttività. Anche se il BYOD può avere avuto inizio come tendenza incoraggiata dai dirigenti, i knowledge worker l'hanno seguita rapidamente e le aziende faticano a mantenere il passo.

Il percorso verso il "BYOD completo"

Se l'azienda sfrutta il BYOD in modo strategico come una fonte di opportunità, sono possibili notevoli miglioramenti delle prestazioni e persino margini di guadagno in bilancio, sfatando il mito secondo cui una policy BYOD valida sia più costosa rispetto alla tradizionale dotazione di dispositivi aziendali. Per misurare l'efficacia e il livello di maturità dei piani BYOD attuali e per dare un valore a un ipotetico "ecosistema" BYOD, Cisco IBSG ha sviluppato un concetto chiamato "BYOD completo", definito dalle seguenti funzionalità:

- Capacità di monitoraggio e cancellazione remota dei dati aziendali
- Applicazione automatica ed esecuzione dell'accesso aziendale e delle policy di utilizzo, in base a criteri definiti dall'azienda
- Doppio profilo utente e doppia configurazione del dispositivo
- Possibilità di passare da una rete all'altra in sicurezza e senza interruzioni
- Possibilità per gli utenti di accedere utilizzando diversi dispositivi allo stesso tempo
- Strumenti aziendali per la collaborazione che funzionano su tutti i tipi e le marche di dispositivi degli utenti finali
- Autenticazione semplice e intuitiva per tutti i dispositivi
- Accesso sicuro alla rete aziendale con connessione tramite cavo, Wi-Fi, accesso remoto e mobile

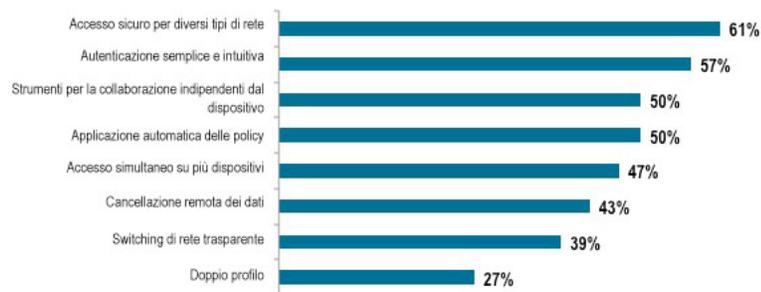
Anche le aziende che si trovano in una fase di adozione più avanzata non hanno implementato il BYOD completo nella sua interezza, a dimostrazione del fatto che esiste margine di miglioramento anche per le aziende leader.

La stragrande maggioranza delle aziende interessate dallo studio, ovvero il 74%, non dispone di funzionalità che anche solo si avvicinino al BYOD completo. Anche le aziende che si trovano in una fase di adozione più avanzata non hanno implementato il BYOD completo nella sua interezza, a dimostrazione del fatto che esiste margine di miglioramento anche per le aziende leader.

Per comprendere le implicazioni previste in termini di costi del BYOD completo, abbiamo chiesto a un gruppo di responsabili delle decisioni IT quanto fossero vicini a supportare ciascuna di queste funzionalità e di stimare il costo incrementale nel caso in cui l'intero pacchetto fosse implementato tra il personale della loro azienda. Abbiamo inoltre chiesto agli utenti mobili quale fosse la loro opinione sul concetto di BYOD completo per comprendere quale effetto avrebbe sulla loro produttività.²¹

Abbiamo rilevato che alcune funzionalità BYOD sono generalmente implementate per prime, mentre altre tendono ad essere aggiunte in seguito nell'evoluzione BYOD di un'azienda. L'accesso protetto tramite diversi tipi di rete e l'autenticazione semplice e intuitiva presentano i tassi di adozione più alti, a indicare che sono considerati fondamentali da tutte le aziende, anche da quelle che non presentano quasi nessun'altra funzionalità BYOD (Figura 9). Il doppio profilo e il passaggio diretto a reti diverse sono capacità di "livello superiore", con i livelli di implementazione più bassi.

Figura 9. Anche se ciascuna azienda implementa le funzionalità BYOD in modo diverso, alcune funzionalità spiccano tra le altre (esempio USA).



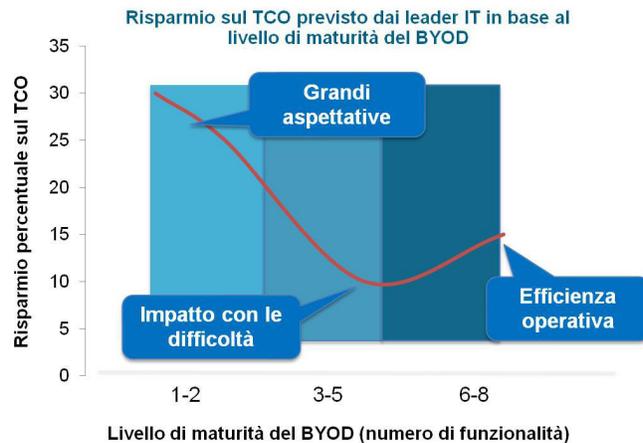
N=135 responsabili delle decisioni IT, solo aziende statunitensi.

Fonte: Cisco IBSG, 2013

Quando si tratta di risparmi previsti, il percorso verso il BYOD può sembrare un giro sulle montagne russe (Figura 10). Le aziende che hanno appena iniziato a implementare il BYOD, con solo una o due funzionalità, sono forse esageratamente ottimiste e si aspettano risparmi del 20-30% (cosiddetta fase delle grandi aspettative). Le aziende che sono già più avanzate nel programma BYOD, avendo implementato tre/cinque funzionalità, hanno ovviamente avuto a che fare con un maggior numero di problematiche e tendono a essere più pessimiste riguardo all'impatto sul TCO, con aspettative che si abbassano fino al 10% (cosiddetta fase di ritorno alla realtà). Con l'implementazione di funzionalità più sistematiche, l'automazione e l'applicazione delle policy, le aspettative si stabilizzano intorno al 15% (cosiddetta fase dell'efficienza operativa).

Il BYOD di base può essere un punto di partenza per le aziende, ma un approccio più solido e strategico all'implementazione garantisce vantaggi generali molto più significativi.

Figura 10. Le aziende con funzionalità BYOD avanzate si aspettano notevoli risparmi.



Fonte: Cisco IBSG, 2013

I dati raccolti tra i partecipanti dimostrano che i vantaggi sui costi derivati dal BYOD sono reali, ma che è necessario raggiungere un livello minimo di funzionalità BYOD per creare un vantaggio sostenibile a lungo termine. Il BYOD di base può essere un punto di partenza per le aziende, ma un approccio più solido e strategico all'implementazione garantisce vantaggi generali molto più significativi. È di fondamentale importanza avere un'idea chiara per guidare i dirigenti attraverso la difficile fase intermedia.

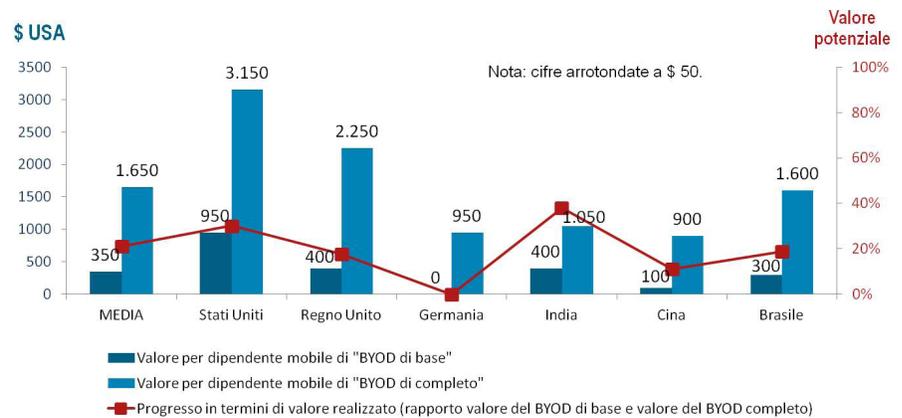
Cisco IBSG desiderava però andare oltre i dati del sondaggio sull'implementazione di base e i costi, per comprendere cosa servirebbe a un'azienda "tipo", definita come un'azienda a metà strada sulla via dell'implementazione del BYOD, per attuare il BYOD in modo più completo. Nello specifico, ci siamo chiesti che tipo di investimento sarebbe necessario, in quali aree, e quale sarebbe il guadagno previsto nel fatturato in termini di produttività dei dipendenti e innovazione. Per approfondire tali questioni, abbiamo creato un modello economico, partendo dai nostri dati del sondaggio, dalle statistiche disponibili al pubblico e dall'esperienza stessa di Cisco (per dettagli sul modello economico, consultare l'Appendice a pagina 21). Nella sezione seguente è descritta in dettaglio la nostra analisi dei costi previsti e dei vantaggi per un'azienda tipo nel passaggio dal BYOD di base al BYOD completo.

I vantaggi superano di gran lunga i costi del BYOD completo

L'analisi di Cisco IBSG mostra che in media un'azienda con un'implementazione BYOD tipica realizza solo il 21% del valore potenziale come mostrato in Figura 11. Ricordiamo che un'azienda "tipo" ha implementato circa quattro delle otto funzionalità che costituiscono il BYOD completo. Per l'azienda tipo, il passaggio a questa implementazione di base genera vantaggi annuali netti pari a circa \$ 350 per utente mobile (questa è la media di tutti i dipendenti mobili, sia BYOD che con dispositivi forniti dall'azienda).

Una policy di BYOD completo può consentire un ulteriore guadagno di \$ 1.300 per ogni dipendente mobile dell'azienda.

Figura 11. Valore annuale per dipendente mobile ottenuto grazie ai programmi di BYOD di base e BYOD completo.



Fonte: Cisco IBSG, 2013

Sebbene tali vantaggi possano sembrare già interessanti, un approccio completo al BYOD li quadruplicherebbe almeno, offrendo un guadagno annuale di \$ 1.650 per dipendente mobile.²² In altre parole, ci sono ancora \$ 1.300 (all'anno per utente mobile) che possono essere guadagnati passando a una policy di BYOD completo. Le aziende che pensano di stare già implementando il BYOD sono in realtà appena all'inizio.

Il punto di partenza per un'azienda tipo e i vantaggi potenziali che le aziende possono ottenere grazie al BYOD completo variano molto da un paese all'altro. L'azienda statunitense tipo ottiene i maggiori vantaggi dal BYOD di base, con \$ 950 per utente mobile all'anno, ma può ottenere un guadagno di addirittura \$ 3.150 implementando il BYOD completo. All'estremo opposto, le aziende tedesche e cinesi tipo ottengono vantaggi minimi o nulli grazie al BYOD, ma possono guadagnare almeno \$ 900 per dipendente mobile ogni anno con il BYOD completo.

Da dove derivano tali vantaggi? Ci sono alcuni risparmi sui costi, ma sono irrilevanti se confrontati con la capacità del BYOD completo di aumentare la produttività dei dipendenti, consentendo ai dipendenti mobili di apportare maggiori vantaggi all'azienda.

Sebbene la maggior parte dei vantaggi derivi dall'aiutare gli utenti BYOD attuali a diventare ancora più produttivi, anche altre categorie di dipendenti possono ottenere vantaggi (Figura 12). La rimozione degli ostacoli all'adozione incoraggerà anche l'uso da parte di alcuni utenti aziendali,²³ che rappresenta il secondo impatto più significativo.

Implementando il BYOD nel modo giusto, le aziende possono passare con successo dall'uso di dispositivi aziendali in dotazione al BYOD, rendendo il personale più soddisfatto e più produttivo.

Figura 12. Impatto del passaggio dal BYOD di base al BYOD completo.



Nota: cifre precise. Nelle altre diapositive il valore del BYOD è stato arrotondato a \$ 50.

Fonte: Cisco IBSG, 2013

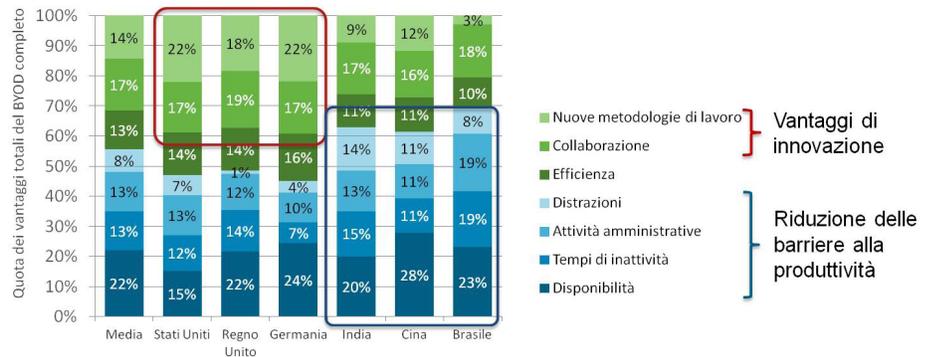
Rispetto al BYOD di base, il BYOD completo offre un accesso significativamente migliorato alle reti e alle applicazioni aziendali, oltre a maggiori opzioni per il supporto IT. Quando abbiamo chiesto agli utenti aziendali perché preferiscono utilizzare dispositivi forniti dall'azienda, le motivazioni principali sono state il migliore accesso alla rete aziendale (51%), il migliore supporto IT (50%) e il migliore accesso alle applicazioni aziendali (49%). Implementando il BYOD nel modo giusto, le aziende possono passare con successo dall'uso di dispositivi aziendali in dotazione al BYOD, rendendo il personale più soddisfatto e più produttivo.

Infine, le aziende possono ottenere ulteriori vantaggi dai dipendenti che utilizzano i propri dispositivi per approfittare della mobilità lavorativa per la prima volta.

Quando osserviamo i modi in cui il BYOD completo rende più produttivi gli utenti mobili rispetto a quanto lo siano con il BYOD di base, notiamo tre aspetti principali (Figura 13). Nei mercati avanzati (Stati Uniti, Regno Unito e Germania), un quinto della produttività totale ottenuta passando dal BYOD di base al BYOD completo deriva dall'introduzione di nuovi modi di lavorare: un'innovazione dei ruoli lavorativi promossa dai dipendenti. Nella nostra discussione precedente sui vantaggi per la produttività, abbiamo notato l'importanza vitale che tale innovazione può avere come fonte di vantaggio competitivo. Il BYOD completo amplifica i vantaggi in quest'area, offrendo alle aziende di questi paesi un ulteriore incentivo a migliorare le proprie funzionalità e policy oltre a quelle base.

Il 17% dei guadagni deriva da una migliore collaborazione: gli utenti mobili ritengono che sarebbero in grado di utilizzare al meglio gli strumenti di collaborazione per lavorare con dirigenti e colleghi.

Figura 13. Maggiore produttività ottenuta dal passaggio delle aziende dal BYOD di base al BYOD completo.



Fonte: Cisco IBSG, 2013

Possiamo inoltre osservare che in India, Cina e Brasile, i vantaggi maggiori derivano dalla riduzione delle barriere alla produttività, come le distrazioni personali e il tempo di inattività e dal miglioramento della disponibilità del personale. Come fonte unica di guadagno di produttività, la maggiore disponibilità rappresenta almeno il 20% del miglioramento in questi paesi, poiché gli utenti mobili possono fare di più quando non sono sul posto di lavoro e al di fuori degli orari di ufficio. Con l'implementazione attuale, il BYOD in Cina, India e Brasile non riesce a fornire l'accesso alla rete aziendale, la capacità di utilizzare soluzioni di collaborazione e il supporto IT di cui gli utenti mobili hanno bisogno per essere più produttivi.²⁴ Abbiamo riscontrato che in questi paesi è presente un numero sproporzionato di "utenti BYOD problematici" che sono meno produttivi se utilizzano i propri dispositivi. Il passaggio dal BYOD di base al BYOD completo ha ridotto il tempo perso del 67% in questo gruppo.

Infine, il passaggio dal BYOD di base al BYOD completo migliora la capacità di collaborazione in tutti i paesi. Il 17% dei guadagni deriva da una migliore collaborazione: gli utenti mobili ritengono che sarebbero in grado di utilizzare al meglio gli strumenti di collaborazione per lavorare con dirigenti e colleghi. Oltre ai nuovi modi di lavorare, la possibilità per i dipendenti di collaborare con colleghi ed esperti in qualunque momento e ovunque si trovino accresce la capacità di innovazione dell'azienda.²⁵

Con il passaggio dal BYOD di base all'approccio completo, i knowledge worker saranno responsabili dell'88% del valore totale creato.

I maggiori vantaggi del BYOD deriveranno dai knowledge worker

Il BYOD può avere inizio con la richiesta da parte dei dirigenti di utilizzare il proprio tablet personale, ma non finirà qui. Con l'avvento di una fase più matura del BYOD, i maggiori vantaggi deriveranno dai knowledge worker. Con il passaggio dal BYOD di base all'approccio completo, i knowledge worker saranno responsabili dell'88% del valore totale creato. Questo perché l'ondata iniziale di BYOD ha già risposto ai bisogni dei dirigenti, lasciando in qualche modo meno vantaggi disponibili.

Quando le aziende passano dal BYOD di base al BYOD completo, i knowledge worker possono guadagnare 90 minuti di vantaggio produttivo alla settimana, rispetto ai soli 41 minuti per i dirigenti. Questo include innovazioni promosse dal personale: in media i knowledge worker ottengono un vantaggio in questo campo che va dai 15 ai 30 minuti alla settimana. Ciò significa che i leader aziendali devono collaborare con il reparto IT per offrire al personale l'accesso e le funzionalità BYOD come regola, non solo in casi eccezionali.

Chiaramente, il BYOD completo può aiutare i dipendenti mobili a diventare più innovativi e produttivi. Facendo leva sugli investimenti nella rete e sui primi sforzi per l'abilitazione del BYOD, le aziende possono attingere a una fonte di vantaggi rimasta finora latente. In un ambiente competitivo in cui qualunque vantaggio rispetto ai concorrenti è prezioso, i leader delle aziende e dei reparti IT devono considerare l'implementazione dell'approccio BYOD come un'iniziativa strategica, piuttosto che tattica.

In un ambiente competitivo in cui qualunque vantaggio rispetto ai concorrenti è prezioso, i leader delle aziende e dei reparti IT devono considerare l'implementazione dell'approccio BYOD come un'iniziativa strategica, piuttosto che tattica.

Il passaggio al BYOD completo richiede investimenti

Quasi tutte le aziende, in qualunque fase dell'implementazione del BYOD, dovranno fare ulteriori investimenti per implementare un programma BYOD strategico completo (Figura 14). Un'azienda tipo avrà bisogno di investimenti relativamente contenuti per l'implementazione del BYOD completo. I principali costi sono dati dal software (in particolare strumenti di collaborazione), rete e operazioni, policy di accesso e protezione e telecomunicazioni della WAN. Questi costi sono decisamente uniformi in tutti i paesi. Gli investimenti specifici necessari dipenderanno dalla visione del BYOD dell'azienda e dalle tecnologie già a sua disposizione. Tuttavia, un approccio architettonico al BYOD, con lo sviluppo di elementi riutilizzabili per il supporto del mobile computing in tutta la rete, ridurrà i costi a lungo termine, facendo sì che il BYOD valga l'investimento, a qualunque livello di maturità l'azienda inizi il proprio percorso di adozione.

In generale, l'introduzione del BYOD offre l'opportunità di passare dall'approccio di help desk tradizionale a un supporto di tipo self-service e tramite le community, con l'utilizzo di wiki, forum di discussione e altri strumenti simili.

Figura 14. Distribuzione tipica dei costi dell'aggiornamento dal BYOD di base al BYOD completo.



Gli investimenti necessari dipendono dalle capacità della rete esistenti

Fonte: Cisco IBSG, 2013

Vale la pena di sottolineare che si prevede che i costi di supporto si ridurranno, con risparmi derivanti da necessità di Help Desk IT inferiori decisamente superiori rispetto al costo di implementazione di modelli alternativi di supporto nelle community. In generale, l'introduzione del BYOD offre l'opportunità di passare dall'approccio di help desk tradizionale a un supporto di tipo self-service e tramite le community, con l'utilizzo di wiki, forum di discussione e altri strumenti simili. In teoria, queste tecniche potrebbero essere implementate senza modifiche all'approccio BYOD. In pratica, però, osserviamo che il BYOD crea un'opportunità unica di rivedere le policy e il supporto per gli utenti mobili.

Risparmi tangibili sui costi

Come abbiamo già osservato, il vantaggio principale del BYOD è la maggiore produttività. È in questa area che si concretizzano i benefici maggiori. Tuttavia, sappiamo che molte aziende desiderano assicurarsi vantaggi tangibili sui costi, a parte quelli sulla produttività. Fortunatamente, l'investimento nel BYOD della nostra azienda tipo viene ripagato anche prendendo in considerazione solo i notevoli risparmi sui costi (Figura 15).

Il risparmio è riscontrabile specialmente in tre aree:

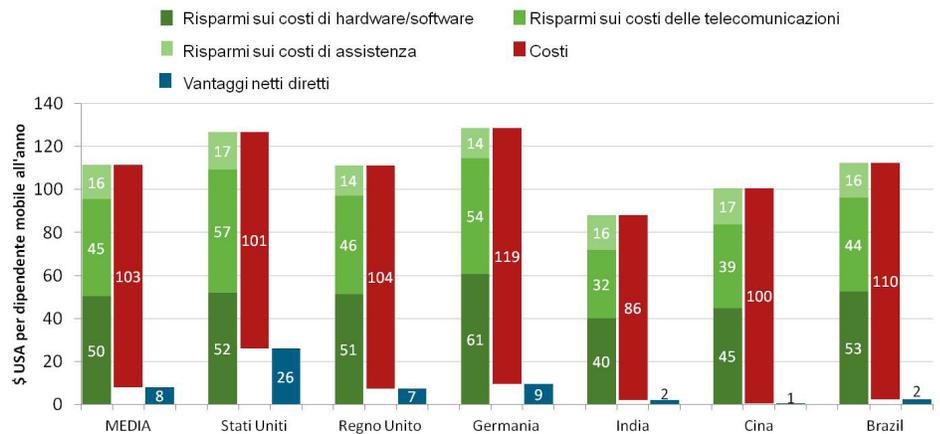
- **Costi per hardware:** i dipendenti acquistano dispositivi che in precedenza erano acquistati dall'azienda.
- **Costi di supporto:** l'implementazione del BYOD completo offre un'ottima opportunità per rivedere il supporto e per sviluppare soluzioni basate sulle community, wiki e altre opzioni di supporto semplificato. Cisco è una delle aziende che hanno ridotto i costi di supporto in questo modo.
- **Costi per le telecomunicazioni:** sebbene le aziende possano perdere in certa misura il potere di acquisto sui contratti per le telecomunicazioni, questo svantaggio è bilanciato dalla capacità di migrare un certo numero di utenti da

Il BYOD è un fenomeno che non riguarda solo tablet e smartphone. Il cosiddetto "BYO-laptop" dovrebbe essere un elemento centrale di tutte le strategie di BYOD completo.

piani di traffico dati aziendali ad piani di traffico dati autofinanziati. Alcune aziende hanno affermato di poter trasferire circa il 20% degli utenti aziendali a piani tariffari pagati personalmente dai dipendenti. La ragione fondamentale per l'interruzione del pagamento da parte dell'azienda dei piani di traffico dati è che tali utenti potrebbero essere in grado di svolgere perfettamente il proprio lavoro con accesso Wi-Fi, ad esempio, piuttosto che con accesso dati cellulare completo.

Figura 15. Il costo del passaggio dal BYOD di base al BYOD completo viene coperto già dai risparmi sui costi.

Notevoli risparmi su costi e investimenti con BYOD di base e completo



Fonte: Cisco IBSG, 2013

L'importanza del "BYO-laptop"

Le aziende dovrebbero considerare i vantaggi relativi ottenuti su diversi dispositivi, oltre ai vantaggi per categoria di dipendenti. La nostra analisi in questa fase della ricerca ha rilevato che il BYOD è un fenomeno che non riguarda solo tablet e smartphone. Il cosiddetto "BYO-laptop" dovrebbe essere un elemento centrale di tutte le strategie di BYOD completo. Quando si osservano i vantaggi potenziali del BYOD completo per tipo di dispositivo, Cisco IBSG stima che i laptop contribuiscano per più della metà del futuro guadagno potenziale annuale per dipendente mobile (circa \$ 750 sui \$ 1.650 previsti). Il laptop resta lo strumento di produttività principale per la maggior parte dei knowledge worker e la possibilità di utilizzare il laptop, il sistema operativo o il set di applicazioni preferito crea un vantaggio significativo per la produttività degli utenti aziendali.

Quando i vantaggi strategici del BYOD in termini di produttività dei dipendenti saranno finalmente evidenti ai leader delle aziende e dei reparti IT, questi dovranno comunque andare oltre la semplice visione del fenomeno come strumento finalizzato al risparmio sui costi, per sfruttarne tutto il potenziale innovativo per ridefinire la natura stessa del lavoro.

Fase successiva: ottimizzare i vantaggi del BYOD

Quando i reparti IT aziendali supportano e incoraggiano i dipendenti a utilizzare i dispositivi e gli strumenti con i quali lavorano meglio, le aziende guadagnano un significativo vantaggio competitivo. Per raggiungere questa fase, tuttavia, i reparti IT devono sviluppare una strategia BYOD completa per un'implementazione sicura ed economicamente conveniente basata su connettività protetta, senza interruzioni e con l'implementazione delle policy, ampio accesso agli strumenti per la collaborazione e attività operative semplificate.

Inoltre, le aziende devono rivedere la strategia di adozione delle tecnologie per il futuro. Invece di costringere gli utenti ad adottare nuove tecnologie attraverso programmi centralizzati, potrebbe rivelarsi conveniente incoraggiare i dipendenti a innovare e a utilizzare strumenti "social" per diventare influenti e condividere i successi con gli altri.

Il BYOD non deve essere un braccio di ferro tra reparto IT e dipendenti. Quando i vantaggi strategici del BYOD in termini di produttività dei dipendenti saranno finalmente evidenti ai leader delle aziende e dei reparti IT, questi dovranno comunque andare oltre la semplice visione del fenomeno come strumento finalizzato al risparmio sui costi, per sfruttarne tutto il potenziale innovativo per ridefinire la natura stessa del lavoro. Per questo motivo il BYOD merita uno sponsor esecutivo esterno al reparto IT.

Per cogliere al massimo le potenzialità del BYOD, le aziende devono creare una solida policy di mobilità incentrata sulle scelte e le esigenze dei dipendenti. I dipendenti saranno più innovativi e collaborativi se avranno la libertà di lavorare come preferiscono. In questo modello di controllo decentralizzato, la sicurezza delle informazioni acquisisce un'importanza fondamentale. Pertanto, una policy di BYOD efficace non significa solo offrire flessibilità ai dipendenti; deve garantire che, attraverso la virtualizzazione, le applicazioni cloud e altre tecnologie, l'azienda possa conservare il controllo continuo sul luogo e sul modo in cui le informazioni aziendali vengono archiviate e consultate.

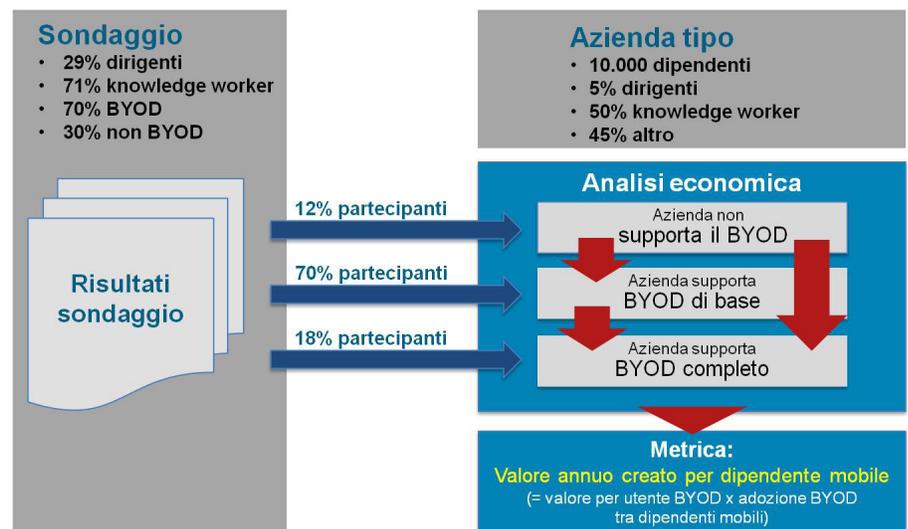
Sebbene i vantaggi che il BYOD offre in termini di fatturato siano quelli decisamente più evidenti, tutti i costi associati dell'azienda possono e devono essere controllati. L'aspetto positivo è che quando l'adozione del BYOD è strategica, piuttosto che l'implementazione di una serie di misure improvvisate e non coordinate, i vantaggi superano i costi dell'investimento in un ecosistema BYOD completo. Infatti, questa capacità di generare risparmi tangibili sui costi è un fattore chiave a favore del BYOD, rispetto alla semplice offerta di una policy di libera scelta dei dispositivi. È tuttavia importante per le aziende utilizzare la transizione al BYOD come opportunità per rielaborare gli approcci di supporto per i dispositivi mobili e le policy di diritto per i piani di traffico dati per garantire un uso efficace delle risorse.

Se eseguita con una pianificazione e un supporto ottimali, la strategia BYOD si dimostrerà vincente per l'azienda e per i dipendenti.

Appendice: il modello economico

Il modello economico che abbiamo sviluppato prende in esame il valore di tre livelli di adozione del BYOD da parte dell'azienda: nessun supporto per BYOD, BYOD di base e BYOD completo (Figura 16).

Figura 16. Analisi economica: analisi dei vantaggi del passaggio delle aziende a un BYOD migliore.



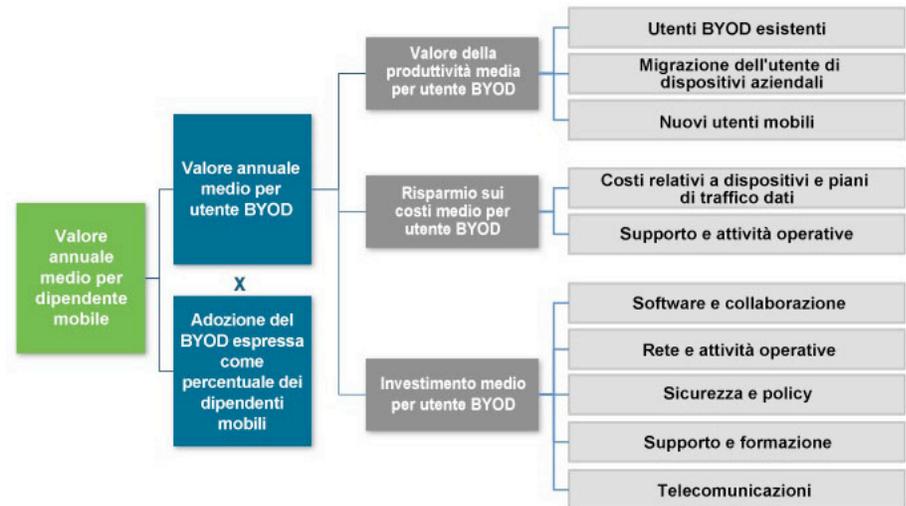
Fonte: Cisco IBSG, 2013

Abbiamo incorporato i risultati principali della ricerca nell'analisi economica, dividendo i dati del sondaggio secondo il livello di adozione del BYOD e inserendo i dati risultanti nella sezione corrispondente del modello. Abbiamo inoltre adattato i dati del sondaggio alla diversa combinazione tra dirigenti e knowledge worker nell'azienda tipo (5% di dirigenti, 50% di knowledge worker e 45% di dipendenti di altre categorie) rispetto alla combinazione rappresentata dal sondaggio (29% di dirigenti, 71% di knowledge worker).

Abbiamo supposto che l'azienda "tipo" contasse 10.000 dipendenti in diverse sedi, sebbene il numero esatto di dipendenti non abbia un impatto materiale sui risultati del modello, poiché presentiamo tutti i risultati sulla base del singolo dipendente e l'impatto dei costi fissi su questi risultati per dipendente è ridotto. I risultati del modello possono pertanto essere applicati in modo efficace ad aziende di dimensioni inferiori.

Presentiamo i risultati come *valore annuale per dipendente mobile* (Figura 17), che è il valore annuale per utente BYOD moltiplicato per il tasso di adozione del BYOD tra i dipendenti mobili. Questo approccio dovrebbe consentire alle aziende di moltiplicare rapidamente i risultati per il proprio numero di dipendenti mobili per ottenere una stima approssimativa del valore potenziale per l'azienda stessa.

Figura 17. Valutazione del BYOD: Modello economico completo.



Fonte: Cisco IBSG, 2013

Note

1. Consultare il recente studio IBSG, "BYOD: una prospettiva globale," settembre 2012, http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf
2. Un recente studio iPass/MobileIron ha rivelato che il 68% dei responsabili delle decisioni IT crede che i costi della mobilità aumenteranno nel prossimo anno, in particolare a causa di tendenze promosse dal BYOD: l'aumento degli utenti mobili e il crescente utilizzo di diversi dispositivi da parte del personale. Fonte: iPass/MobileIron, Mobile Enterprise Report, 2013. Inoltre, un rapporto del 2012 di Aberdeen Research ha concluso che la gestione di un dispositivo di proprietà dell'azienda costa il 14% in meno rispetto a un dispositivo di proprietà di un dipendente.
3. Sia le prove aneddotiche che l'analisi dei dati suggeriscono che il BYOD inizialmente è stato un fenomeno promosso dai dirigenti. I dirigenti che desideravano utilizzare i propri laptop e tablet hanno chiesto al reparto IT di renderlo possibile. A questo proposito è possibile consultare "Why IT Leaders Should Reconsider BYOD", *CIO Magazine*, 12 ottobre 2012. L'analisi di Cisco IBSG mostra che i dirigenti usufruiscono di una gamma più ampia di funzionalità BYOD rispetto ai knowledge worker, forse perché il BYOD è stata una priorità promossa dai dirigenti stessi piuttosto che un'iniziativa del reparto IT.

4. Cisco IBSG ha rilevato che il desiderio dei dipendenti di utilizzare le applicazioni software e i servizi cloud di propria scelta è stata una forza trainante per il BYOD. Il 52% dei responsabili globali delle decisioni IT (e più del 65% in alcuni paesi) ha affermato che le applicazioni non approvate (ovvero quelle non specificamente approvate e fornite dal reparto IT) erano più diffuse rispetto a due anni prima. I leader IT hanno inoltre affermato che il desiderio di evitare le limitazioni all'utilizzo dei dispositivi di proprietà aziendale è stata una delle motivazioni principali per passare al BYOD da parte dei dipendenti. Questi dati sono stati confermati da altri studi. Osterman Research ha rilevato che il 14% dei dipendenti utilizzava servizi basati sul cloud come Dropbox con il consenso del reparto IT aziendale e il 44% lo faceva senza permesso.
5. Per "utenti mobili" si intendono i dipendenti che utilizzano uno o più dispositivi mobili (laptop, smartphone o tablet) per lavoro. Il 29% erano dirigenti (dirigenti o manager senior) e il 71% knowledge worker (manager di livello medio, supervisori, professionisti, tecnici, dipendenti del reparto vendite, del servizio clienti e personale amministrativo).
6. I partecipanti al sondaggio lavorano in aziende di medie dimensioni (500-999 dipendenti) e in aziende di grandi dimensioni (da almeno 1.000 dipendenti) negli Stati Uniti, Regno Unito, Germania, India, Cina e Brasile. Per ogni paese sono stati coinvolte circa 400 persone. Questi dati includono il sondaggio rivolto a 322 utenti mobili statunitensi nel mese di agosto 2012. Altri 81 partecipanti statunitensi e tutti i partecipanti degli altri paesi sono stati sottoposti al sondaggio nel febbraio 2013. Tutti gli altri partecipanti sono stati interpellati a febbraio 2013.
7. La ripartizione dei partecipanti in base alle dimensioni dell'azienda è la seguente: il 27% è rappresentato da dipendenti di aziende medie (da 500 a 999 dipendenti) e il 73% da dipendenti di aziende di grandi dimensioni (almeno 1.000 dipendenti).
8. Questo sondaggio sui responsabili delle decisioni IT statunitensi, progettato appositamente per produrre dati per il modello economico di Cisco IBSG, è stato avviato nell'agosto 2012. I responsabili delle decisioni IT in questo sondaggio avevano autorità sulle questioni di mobilità dell'azienda.
9. All'interno del presente documento è stata utilizzata la parola "tipo" per indicare un'azienda con livello medio di funzionalità BYOD sia per i dirigenti che per i knowledge worker.
10. Si noti che sebbene il modello economico abbia considerato la presenza in un'azienda tipo di tre categorie di dipendenti (dirigenti, knowledge worker e tutti gli altri dipendenti, ovvero operai), poiché la maggior parte dei vantaggi commerciali è a favore di dirigenti e knowledge worker, ci concentriamo su queste ultime due categorie nel presente documento.
11. In un altro studio riguardante gli utenti di dispositivi mobili, Cisco IBSG ha riscontrato che il laptop è di gran lunga il dispositivo di maggior valore per la produttività lavorativa dei dipendenti quando si trovano alla scrivania o in una posizione fissa ed è utilizzato per numerose funzioni fondamentali, come la scrittura e la correzione, quando i dipendenti mobili sono in movimento.

12. Il motivo generale principale alla base del BYOD, "Fare di più grazie a un dispositivo personale", unisce gli attributi "Fare di più con il mio dispositivo personale (è più veloce/migliore/più moderno)" e "Fare di più con app mobili/software".
13. Il secondo motivo principale per la scelta del BYOD da parte dei dipendenti, "Desiderio di conciliare lavoro e attività personali o accedere alle applicazioni personali" comprende le risposte "Desiderio di accedere alle applicazioni personali durante l'orario di lavoro" e "Desiderio di svolgere attività personali durante l'orario di lavoro".
14. In generale, questi dipendenti ad alta produttività lavorano in grandi aziende, specialmente al di fuori degli Stati Uniti (USA 59%, Regno Unito 84%, Germania 83%, India 83%, Cina 91%, Brasile 79%). In Europa, è più probabile che siano dipendenti di livello manageriale (nel Regno Unito i dirigenti rappresentano il 47% degli utenti BYOD iperproduttivi e in Germania il 41%). Negli Stati Uniti e nei paesi emergenti, è più probabile che siano knowledge worker (USA 67%, India 86%, Cina 83% e Brasile 68%).
15. Questo dato conferma ciò che abbiamo affermato nello studio "BYOD: una prospettiva globale" in cui è stata identificata per la prima volta la potenzialità di innovazioni promosse dai dipendenti.
16. Consultare il recente studio IBSG, "BYOD: una prospettiva globale," settembre 2012, (http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf). In media, il 69% dei responsabili delle decisioni IT ha affermato di ritenere il BYOD uno fenomeno positivo per la propria azienda. È interessante notare che solo il 52% dei responsabili delle decisioni IT in Germania ha un atteggiamento positivo nei confronti di questa tendenza. La loro esitazione ad adottare il BYOD può limitare i vantaggi che ne derivano.
17. Uno stipendio inferiore nel primo anno è considerato accettabile per lavorare per un'azienda che offre il modello di utilizzo dei dispositivi preferito (dotazione aziendale o BYOD).
18. Si definiscono "utenti BYOD problematici" coloro che perdono almeno 30 minuti alla settimana a causa di tempi di inattività, più 30 minuti a causa di distrazioni.
19. Gli utenti BYOD problematici in India e Brasile affermano che un migliore supporto IT migliorerebbe in modo significativo la loro produttività, mentre in Cina desiderano un migliore accesso alla rete aziendale.
20. Cisco IBSG; "BYOD: una prospettiva globale," settembre 2012, http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/BYOD_Horizons-Global.pdf
21. Base: knowledge worker. Domanda: "Immagini che la sua azienda introduca una policy che le consenta di utilizzare qualunque dispositivo mobile scelga, come un laptop, un e-reader, uno smartphone ecc. per lavoro. Questo includerebbe: accesso completo alla rete e alle applicazioni aziendali in ufficio e fuori; integrazione completa con gli strumenti aziendali di collaborazione (messaggistica istantanea, e-mail, video, directory); incoraggiamento e permesso di utilizzare i propri dispositivi per innovare il modo di lavorare (es. scaricando applicazioni di terzi); supporto IT completo per le applicazioni fornite dall'azienda; accesso a forum e wiki interni per condividere best practice e consigli per il supporto; lo stesso piano dati e chiamate dei dispositivi aziendali".
22. Vedere l'Appendice per i dettagli.

23. Lo sviluppo di una strategia di BYOD completo è una buona opportunità per valutare quali utenti mobili sono idonei per dispositivi mobili e piani di traffico dati finanziati dall'azienda. Poiché il numero dei dispositivi mobili personali continua a crescere, ora più che mai è possibile migrare un maggior numero dipendenti dai dispositivi aziendali ai dispositivi BYOD. Risparmiando sui costi dei dispositivi e dei piani di traffico dati, l'azienda può inoltre sfruttare le economie di scala per offrire lo stesso livello di supporto a questi utenti, rendendo il BYOD più interessante. Cisco IBSG stima che fino al 20% dei dipendenti possono essere oggetto di una simile migrazione.
24. In India, Cina e Brasile, gli utenti mobili erano più propensi rispetto ai partecipanti al sondaggio di Stati Uniti, Regno Unito e Germania ad affermare che una maggiore capacità di accesso alla rete aziendale, alle soluzioni di collaborazione e al supporto IT aumenterebbe la loro produttività. Questo è stato riscontrato sia tra gli utenti BYOD che tra gli utenti aziendali, sebbene gli utenti BYOD abbiano citato più spesso problemi di connettività rispetto agli utenti aziendali.
25. In un altro studio Cisco IBSG Horizons, "Decision-Driven Collaboration", abbiamo riscontrato che la collaborazione può contribuire a favorire l'innovazione tramite migliori capacità decisionali, in particolare se accompagnate dalle giuste tecnologie e dai giusti processi aziendali. L'innovazione promossa dai dipendenti è uno dei potenziali vantaggi della collaborazione basata sulle decisioni. (http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/re/DDC_IBSG-Horizons.pdf)

Informazioni su Cisco IBSG Horizons

Horizons è un programma di analisi e ricerca multimodale ideato per individuare le opportunità di trasformazione aziendale alimentate dall'innovazione tecnologica. L'approccio in più fasi di Horizons si concentra su tre aree principali: (1) ricerca primaria, ad esempio sondaggi presso i clienti, gruppi di studio e interviste di esperti in materia, (2) ricerca secondaria approfondita condotta da leader e influenzatori del mercato, (3) applicazione di strumenti di analisi predittiva per giungere a conclusioni fondate sulle innovazioni tecnologiche e per quantificarne l'impatto.

Per maggiori informazioni sull'impatto economico del BYOD, contattare:

Richard Medcalf

Cisco IBSG Research & Economics Practice
rmedcalf@cisco.com

Jeff Loucks

Cisco IBSG Research & Economics Practice
jeloucks@cisco.com

Lauren Buckalew

Cisco IBSG Research & Economics Practice
labuckal@cisco.com

Fabio Faria

Cisco IBSG Research & Economics Practice
ffaria@cisco.com

Ulteriori informazioni

Cisco IBSG (Internet Business Solutions Group) promuove la creazione di valore di mercato per i nostri clienti, fornendo leadership nelle innovazioni di settore, servizi di consulenza a livello CXO, nonché progettazione e sviluppo di soluzioni innovative. Integrando strategia, processi e tecnologia, Cisco IBSG opera come consulente di fiducia per aiutare i clienti a prendere decisioni innovative che trasformano grandi idee in valore realizzato.

Per ulteriori informazioni su IBSG, visitare <http://www.cisco.com/ibsg>



Sede centrale Americhe
Cisco Systems, Inc.
San Jose, CA (USA)

Sede centrale Asia e Pacifico
Cisco Systems (USA) Pad Ltd.
Singapore

Sede centrale Europa
Cisco Systems International BV Amsterdam
Paesi Bassi

Le sedi Cisco nel mondo sono oltre 200. Gli indirizzi, i numeri di telefono e di fax sono disponibili sul sito web Cisco all'indirizzo www.cisco.com/go/offices.

Cisco e il logo Cisco sono marchi o marchi registrati di Cisco e/o dei relativi affiliati negli Stati Uniti e in altri paesi. Per visualizzare un elenco dei marchi Cisco, visitare: www.cisco.com/go/trademarks. I marchi commerciali di terze parti citati sono proprietà dei rispettivi titolari. L'utilizzo del termine partner non implica una relazione di partnership tra Cisco e altre aziende. (1110R)