

ICT: cavallo di Troia o leva strategica per governare il business?

Milano, 29 novembre 2006

Nel 2000 mi sono trovato a dirigere un'azienda di information and communication technology. Ho fatto un percorso abbastanza anomalo: prima la consulenza e la formazione, poi il lavoro manageriale.

Sino a quel momento il mio rapporto con l'informatica era quello di un utente (abbastanza) evoluto per ciò che concerne l'office automation.

La nostra azienda produce software per gli adempimenti amministrativi (paghe, contabilità, dichiarativi) e gestisce un data center in quanto i servizi vengono erogati in modalità ASP (application service provisioning).

Come deve fare un manager a gestire bene l'ICT?

Innanzitutto non deve cadere in quella che Gunter Anders chiama "La vergogna prometeica", cioè non deve pensare che le tecnologie ed i software siano impossibili da comprendere per chi è al di fuori di quel settore. Si possono comprendere le dinamiche dell'ICT, così come si comprendono quelle della finanza o del marketing.

D'altro canto non si deve cadere nell'errore opposto, cioè pensare che le tecnologie abbiano proprietà taumaturgiche, sperando cioè che ci pensino loro a toglierci le castagne dal fuoco dei problemi del nostro modello di business o dei nostri processi aziendali.

Si tratta cioè di adottare un atteggiamento responsabile tra la disperazione di non capirci niente e l'ingenuità di pensare che le tecnologie possano fare chissà quali miracoli.

Il manager quindi deve conoscere le tematiche informatiche e non nascondersi dietro ad uno svalutante: "Ma quelle sono questioni tecniche!". Deve contemporaneamente investire perché gli informatici, responsabili di importanti processi aziendali, acquisiscano una cultura e strumenti manageriali.

Ciò che deve unire le famiglie professionali dei top manager (CEO) ed i responsabili dei sistemi informatici (CIO) è il business e la catena del valore dell'azienda, cioè essere consapevoli che si parte da un cliente che ha certe esigenze e si ritorna a quel cliente offrendo una soluzione che lo soddisfi e sia vantaggiosa per l'azienda che produttrice.

È quindi un approccio antropologico quello che deve essere messo in atto perché le due famiglie manageriali (CEO e CIO) non si comportino come due tribù che non si comprendono ma possano invece contaminarsi con reciproco vantaggio.

Per questa contaminazione, in azienda abbiamo utilizzato due driver: il controllo di gestione ed una forte attenzione alle persone.

Il controllo di gestione è stato determinante per avere un unico punto di vista sulle scelte di investimento (tecnologie, persone, ricerca) che si andavano a fare. Ha permesso di rispondere in modo puntuale alle domande classiche: quanto costa, che vantaggi di efficienza interna ci porta, come fa aumentare il valore della nostra offerta, ecc.?

È stato anche un formidabile strumento per bypassare quella sgradevole e imbarazzante farsa del budget, nel quale l'informatico se pensa di spendere cento dice centodieci, così a novantanove fa un figurone!) e il manager contratta su basi molto spesso poco consapevoli, utilizzando più la leva gerarchica che la convinzione.

L'attenzione alle persone, che mi ha portato ad investire notevolmente a livello personale, oltre ad una innata passione per le questioni psicologiche, sulle dinamiche delle relazioni sia a livello sociale che intrapsichico, è stata fondamentale perché mentre a livello biologico conviviamo ogni

secondo con il cambiamento (cellule che muoiono e si rigenerano), a livello psicologico siamo tutti restii al cambiamento.

Questo modo di operare ci ha permesso di tenere insieme dilemmi storici (qualità o basso prezzo? Velocità o accuratezza?...) in una sorta di paradosso che ci ha permesso davvero di coniugare efficienza economica (risparmi di costi), qualità del servizio e innovazione.

In tutto questo accompagnati dalla convinzione che invece di perseguire un'ideale soluzione perfetta sia molto meglio lavorare per un permanente equilibrio tra una buona soluzione a costi e tempi accettabili.

Lauro Venturi

PERSONE & CONOSCENZE
LA RIVISTA DI CHI INVESTE SU SE STESSO

rivista di **ESTE**

La invita al convegno

Ict: cavallo di Troia o leva strategica per governare il business?

**Come cambia
l'organizzazione aziendale con l'ict?**

**Come cambia
il modello di business con l'ict?**

Incontro-confronto per imprenditori e manager
che non vogliono rassegnarsi
a considerare l'ict un 'male necessario'

Milano
29 novembre 2006
Ata Hotel Executive
Via Don Luigi Sturzo, 45
(MM2 Garibaldi FS)

I.P.

Programma

- 8.30 Registrazione dei partecipanti
- 9.15 Benvenuto e apertura dei lavori
Chiara Lupi, Direttore Editoriale ESTE
- 9.30 **L'organizzazione aziendale: come cambia con l'ict?**
Francesco Varanini, Docente di Tecnologie dell'Informazione e letteratura presso l'Università di Pisa e Direttore di Persone & Conoscenze modera:
Mauro Graziani, Analista, Programmatore, Formatore e Consulente
Ugo Lombardini, Fondatore di Atman
Giorgio Rapari, Presidente di Assintel
Davide Storni, Partner di A-CCI
Lauro Venturi, Amministratore Delegato di Siaer e Counselor
- 10.30 **Il management dell'ict in azienda: problemi e opportunità**
Francesco Varanini, Docente di Tecnologie dell'Informazione e letteratura presso l'Università di Pisa e Direttore di Persone & Conoscenze modera:
Giovanni Dalle Vedove, Direttore Sistemi e Studi Organizzativi di Arnoldo Mondadori Editore
Francesco Mastrandrea, Direttore Centrale Ict di Sara Assicurazioni
Mario Migliori, Responsabile Applicativi Direzionali di Banca Popolare di Milano
- 11.15 Coffee break
- 11.45 **Come concretizzare il modello di business attraverso l'ict**
Ferdinando Azzariti, Curatore del Salone d'Impresa modera:
Moreno Ciboldi, VP Emea Enterprise Sales di Nortel
Marco Montoschi, Direttore di NRG Document Consulting
Marco Lusardi, Direttore Servizi Professionali di SAS
- 12.45 **Trasformare l'ict in una leva strategica: esperienze a confronto**
Ferdinando Azzariti, Curatore del Salone d'Impresa modera:
Simone Bertagnon, Responsabile Finance, IT e HR di Kunhke Pneumatics Components
Diego Lorenzon, Presidente di Poolmeccanica Lorenzon
Pietro Martani, Presidente di Halldis International
- 13.30 Riflessioni finali e colazione di lavoro