

ICT: le leve nella creazione del valore

mondainipartners
DC INNOVATION CONSULTING

di **Alessio Piccioni** Consulente Mondaini Partners Srl

Le soluzioni ICT rappresentano un investimento sempre più di rilevanza strategica, che incide profondamente sull'intero modello dei processi aziendali. Si confrontano le leve, centrali nella creazione di valore, alle quali deve essere applicata l'ICT e si presenta un caso diretto ad evidenziare l'importanza di gestirle in modo organico.

La tecnologia, fattore centrale nella generazione di valore

L'evoluzione delle tecnologie informativo-informatiche, che accompagna e promuove, ormai da diversi anni, lo sviluppo delle attività economiche e industriali, ha consentito significativi incrementi di produttività, rendendo possibile, inoltre, l'introduzione di nuove logiche organizzative nel modo di lavorare delle imprese (1).

Tuttavia, di fronte alla varietà e alla variabilità del contesto competitivo generato dall'Information & Communication Technology, le aziende devono attivare una gamma di interventi necessari per proteggere prima e migliorare poi il processo di generazione di valore.

Attualmente, l'investimento in soluzioni ICT ha assunto, da un lato, una forte rilevanza strategica, dall'altro ha indotto le aziende a rivedere i propri processi, modificando, ove necessario, ruoli e responsabilità al proprio interno.

In effetti, le tecnologie e le opportunità offerte dall'ICT rappresentano oggi più che mai, il principale fattore che consente il cambiamento aziendale.

L'ICT sta modificando drasticamente il modo di operare all'interno delle aziende, influenzando sull'intero modello dei processi (2).

Tuttavia, per attuare cambiamenti aziendali di successo, attraverso la leva della tecnologia, occorre valutare molto attentamente come ed in quali termini quest'ultima produca degli impatti nelle attività generatrici di valore.

La tecnologia dell'informazione sta influenzando la catena del valore in ogni suo punto, trasformando le modalità di esecuzione delle attività generatrici di valore, contestualmente alla natura delle loro relazioni. Inoltre, incide sull'ambito competitivo e ridisegna il modo in cui i prodotti/servizi soddisfano i bisogni degli acquirenti.

Queste considerazioni di fondo spiegano per quale

motivo gli investimenti in ICT stanno assumendo un significato strategico.

Inizialmente, le imprese usavano la tecnologia dell'informazione soprattutto per la contabilità e la tenuta degli archivi. Oggi, invece, l'IT si sta espandendo lungo tutta la catena del valore, svolgendo funzioni di ottimizzazione, nonché di gestione e di controllo.

L'ICT non incide solo sulle modalità con cui vengono svolte le singole attività, infatti, tramite i nuovi flussi di informazioni, vengono continuamente migliorate e innovate anche le capacità di sfruttare i possibili collegamenti tra le attività all'interno e all'esterno dell'azienda. Le tecnologie dell'informazione consentono di creare possibili nuovi collegamenti tra imprese, coordinando più strettamente le azioni tra acquirenti, fornitori e partner.

Inoltre, come detto in precedenza, l'IT incide in modo determinante sull'estensione dell'ambito competitivo, permettendo alle aziende di coordinare le attività creatrici di valore in ambiti geografici più ampi, creando numerose nuove interrelazioni tra le imprese e ampliando il campo dei settori in cui si deve concorrere per conquistare il vantaggio competitivo stesso.

L'ICT, infatti, ha un potente effetto sugli stessi vantaggi di costo e di differenziazione. Se l'impatto sul primo era limitato alle attività in cui aveva più spazio l'elaborazione ripetitiva delle informazioni, oggi questo limite non esiste più, e persino un'attività come la produzione, fatta principalmente di operazioni fisi-

Note:

(1) Per approfondimenti sulla riprogettazione del lavoro tramite l'IT, si veda: Thomas H. Davenport, *Innovazione dei Processi*, Franco Angeli, Milano, 2000.

(2) Sul tema si rinvia a Davide Mondaini, «Riorganizzare i processi aziendali: la definizione degli obiettivi», in *Amministrazione e Finanza*, n. 24/2001, pg. 27.

che, ha una grande componente di elaborazione delle informazioni.

Altrettanto elevato è l'impatto dell'ICT sul secondo, il vantaggio di differenziazione, unendo, infatti, informazioni al prodotto fisico da vendere, l'IT agisce sulla capacità dell'azienda di differenziarsi.

Ma in futuro: come incideranno i progressi della tecnologia sulla concorrenza e sulle fonti del vantaggio competitivo? Quali strategie dovrebbe perseguire un'azienda per sfruttare pienamente le tecnologie dell'informazione? Fra le tante opportunità offerte dalla tecnologia dell'informazione, quali sono quelle da cogliere? Qual è il ruolo delle tecnologie nella generazione di valore?

La generazione di valore: quattro leve a confronto

Dall'analisi delle principali variabili, che entrano in gioco nella generazione di valore, risultano centrali tre leve, a cui l'ICT deve essere collegata: la prima di natura strategica; la seconda di natura organizzativa e di qualità dei processi; la terza riferibile alle competenze chiave (Tavola 1).

Il successo aziendale appare sempre più legato alla capacità di migliorare la coerenza tra le variabili appena elencate.

Partendo dal presupposto che le tecnologie dell'informazione hanno carattere di pervasività e incidono su ogni attività della catena del valore, le aziende dovrebbero analizzare le «fondamenta» su cui l'ICT an-

L'IT incide su tutta la catena del valore, anche sull'ambito competitivo e sulle modalità in cui i prodotti/servizi soddisfano i bisogni dei clienti.

drà a costruire la propria struttura: quali sono i punti di forza e di debolezza? Quali i fattori critici di successo? Quali le tendenze del mercato e della domanda? Quali le attività core su cui focalizzarsi e quelle non core su cui è possibile fare outsourcing?

Le aziende dovrebbero riflettere attentamente sul piano d'azione da attivare per trarre profitto dalla «rivoluzione informatica», applicando le tecnologie dell'informazione con una profonda consapevolezza di cosa è necessario per generare valore.

Infatti, se le applicazioni tecnologiche all'interno delle aziende non sono compatibili con le altre attività generatrici di valore, molti vantaggi si perdono.

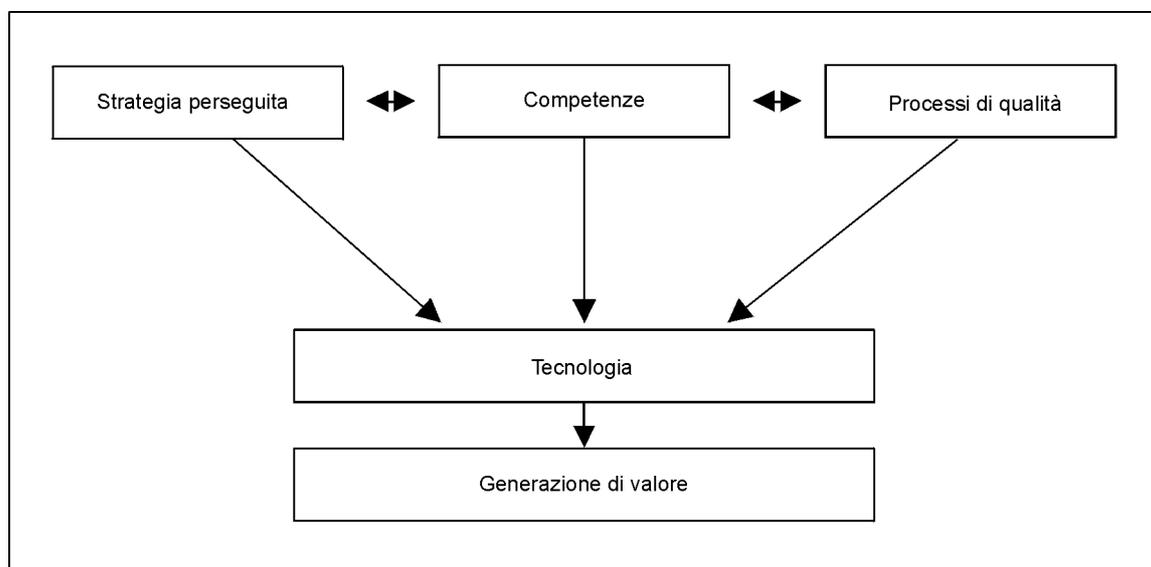
Ad esempio, molto probabilmente sono necessari cambiamenti di natura organizzativa che riflettono il ruolo giocato dall'ICT nel collegare le diverse attività aziendali.

In base a quanto esposto l'opportunità di introdurre nuovi strumenti tecnologici all'interno delle aziende non può prescindere dal verificare accuratamente se sono adeguati al modello di proposizione di valore della specifica realtà aziendale.

La leva strategico-organizzativa

Una leva centrale è rappresentata, con le compatibili tecnologie dell'informazione, da quella strategico-organizzativa, su cui le imprese possono agire per generare valore per il cliente. All'interno di tale area rientrano interventi di intensità assai varia che vanno dalla semplificazione dei processi esistenti (finalizzata al-

Tavola 1 • La tecnologia nella generazione di valore



l'eliminazione di attività inutili ed al conseguimento di connessioni più efficienti fra le diverse unità) al ridisegno vero e proprio dei processi (caratterizzato dalla modifica strutturale delle sequenze di attività e delle responsabilità coinvolte).

La riprogettazione offre, infatti, un'importante occasione di ripensamento delle modalità e delle tecnologie con le quali talune attività vengono svolte, delle sequenze fra diverse attività collocate all'interno di un medesimo processo, dei presidi organizzativi delle attività più critiche. L'elevato dinamismo che ha caratterizzato, soprattutto negli ultimi anni, l'evoluzione della domanda e la crescente velocità di diffusione delle nuove tecnologie ha sicuramente creato sia bisogni di riallineamento tra mercato, tecnologia ed organizzazione, sia opportunità di miglioramento attraverso lo sfruttamento delle innovazioni tecnologiche (in particolar modo nell'area delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni).

I processi

La partnership fra Information Technology e riprogettazione dei processi è talmente stretta che risulta difficile affermare in assoluto se la tecnologia dell'informazione sia solo un fattore che semplifica o non piuttosto che stimola e genera opportunità di ridisegno.

È altrettanto certo che nei settori a più intensa competizione, laddove il successo competitivo richiede il perseguimento di strategie complesse, l'orientamento strategico dell'impiego della tecnologia dell'informazione tende a spostarsi dalla ricerca esclusiva di miglioramenti delle prestazioni al fornire supporto al ridisegno dei processi.

Sicuramente il supporto della tecnologia al ridisegno dei processi, per il potenziale di cambiamento che implica, costituisce un tema di interesse e una delle sfide che le imprese si trovano ad affrontare.

A ben vedere uno degli ostacoli, che storicamente si sono frapposti alla riprogettazione dei processi, è stata la difficoltà di prevedere le interconnessioni necessarie ad assicurare, da un lato, il corretto svolgimento del processo, dall'altro, una adeguata integrazione fra il processo in esame e gli altri processi aziendali.

Le competenze

Tuttavia, affinché il disegno si traduca in comportamenti capaci di generare valore sia attraverso la riduzione di costi sia attraverso la migliore soddisfazione del cliente, è necessario che le nuove soluzioni gestionali e tecnologiche vengano non solo accettate dall'intera organizzazione ma anche applicate con le competenze necessarie.

Le competenze/conoscenze, infatti, sono alla base del governo dei processi e delle tecnologie connesse. Le aziende presentano processi di qualità se:

- sono noti a tutti i suoi protagonisti;
- si conoscono le loro performance;

- vengono misurati i gap di prestazione;
- sono chiare le cause di tali gap.

La conoscenza è, quindi, alla base del governo dei processi ed è importante riflettere sul loro rapporto, leva fondamentale per la competitività e per la generazione di valore, e le competenze necessarie.

Da una parte la conoscenza è il sostegno del processo, dall'altra il processo genera competenze.

L'organizzazione è diventata sempre più *Knowledge Intensive*: la conoscenza e soprattutto l'integrazione delle informazioni e delle conoscenze relative al processo stesso sono diventate la condizione per competere in modo efficiente.

L'impresa competitiva, infatti, è un'impresa capace di produrre soddisfazione di tutti i propri clienti in modo specifico: quindi il più possibile *customizzata* nella propria offerta, ma al tempo stesso capace di mettere più valore nelle proprie competenze.

Attualmente, il processo strategico delle imprese per la generazione di valore non va a caccia delle opportunità, ma parte dalle proprie risorse alla ricerca del vantaggio competitivo. E le risorse fondamentali sono proprio determinate dalle proprie competenze, che rappresentano, quindi, la base di partenza della propria strategia.

Il caso presentato di seguito vuole evidenziare l'importanza di muovere le quattro leve generatrici di valore in modo organico, evitando la proliferazione di soluzioni informativo-informatiche fine a se stesse.

Il percorso diagnostico, che presentiamo, può suggerire alcuni spunti utili per gestire al meglio le trasformazioni aziendali finalizzate alla ricerca del vantaggio competitivo.

Il Caso Autosprint

Autosprint Spa, nata a Parma nel 1970, svolge attività di commercializzazione di autovetture e di veicoli nuovi e usati, garantendo un servizio di assistenza tecnica di elevato livello professionale, grazie ad un aggiornamento costante della strumentazione delle proprie officine e dei magazzini ricambi.

Il fatturato aziendale, che si aggira intorno a 80 milioni di Euro, presenta un tasso di crescita in linea con lo sviluppo del settore di appartenenza, con obiettivi di incremento costante per i prossimi anni.

Nel corso del 2001 la Direzione della società ha deciso di innovare gli strumenti tecnologici presenti all'interno dell'azienda con l'introduzione di un nuovo sistema informativo e l'adozione di soluzioni di Customer Related Management e di E-commerce.

Nonostante l'introduzione di questi nuovi strumenti i risultati attesi tardavano ad arrivare.

La Direzione di Autosprint, allora, consapevole dell'impatto della tecnologia sull'intera struttura aziendale ha deciso di approfondire, attraverso un'analisi completa, le leve fondamentali per la generazione di valore (Tavola 2).

In tale direzione, per comprendere a fondo le esigenze poste dalle trasformazioni in atto, il management della società analizza, da un lato, la strategia perseguita e, dall'altro, il modello organizzativo dell'azienda.

Per quanto attiene alla struttura di quest'ultima, una grossa enfasi viene posta sullo studio dei processi aziendali, nonché sulle caratteristiche del sistema informativo in uso.

Il SIA viene analizzato con un attento check-up finalizzato, soprattutto, a valutarne le caratteristiche e le performance dal punto di vista tecnologico, organizzativo ed economico.

La valutazione delle 4 leve in Autosprint Spa

La strategia perseguita

Il percorso di analisi messo in atto dalla Direzione di Autosprint Spa, parte dalla valutazione della strategia perseguita.

Mediante l'utilizzo della SWOT Analysis (3), viene posto in evidenza che un marchio affermato ed un'efficiente gestione della clientela rappresentano i punti di forza della società, mentre i principali punti di debolezza sono causati dall'adozione di strumenti manageriali incompleti e dalla presenza di un elevato gap tra lo stato dell'arte dei processi gestionali e le performance obiettivo.

Le principali minacce per Autosprint Spa derivano, invece, da un mercato frammentato che impone una costante riduzione dell'offerta di servizi e limita fortemente la redditività.

Nell'ambito della strategia competitiva si distinguono

come fattori critici di successo, il posizionamento del prodotto/servizio offerto, l'orientamento al cliente e il know how acquisito nel tempo.

Autosprint si pone come leader per il servizio principale all'interno di un mercato caratterizzato dalla totale assenza di aziende in grado di offrire servizi sostitutivi, in cui la concorrenza si basa essenzialmente sull'innovazione.

L'offerta della società in esame si differenzia per una maggiore affidabilità, migliori caratteristiche tecniche e un'immagine aziendale di prestigio.

In termini di priorità e obiettivi, le principali sfide per l'azienda sono:

- ricercare nuovi clienti,
- creare nuovi prodotti/servizi,
- individuare nuovi canali,
- raggiungere nuovi mercati.

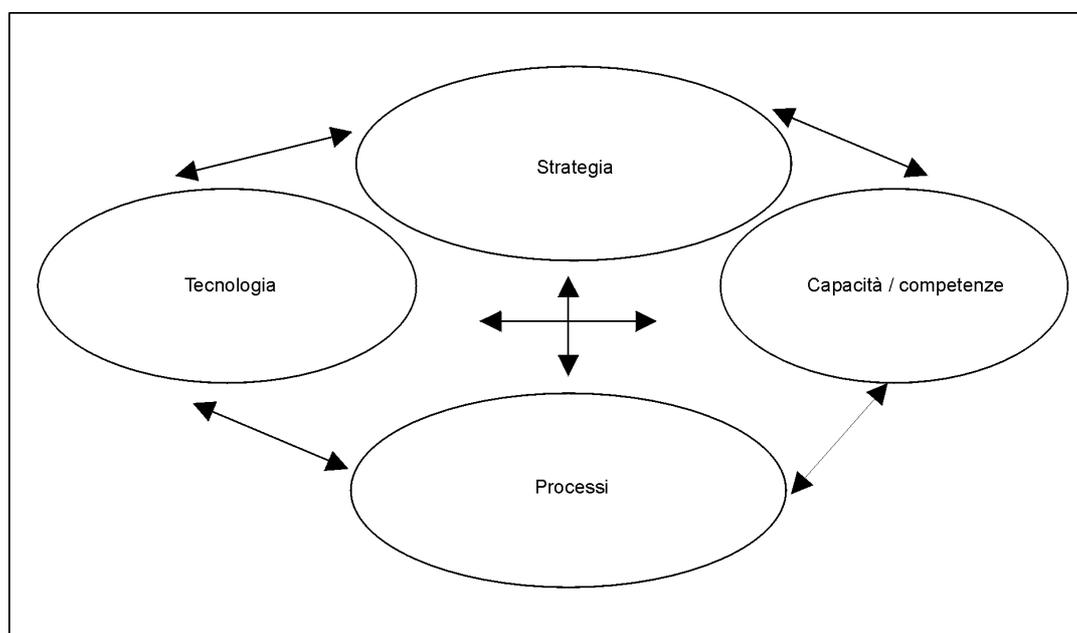
La Matrice di Ansoff (4), rappresentata nella Tavola 3, mostra la possibilità per Autosprint di intraprende-

Note:

(3) La SWOT Analysis permette all'azienda di riportare i propri punti di forza e debolezza al mercato di riferimento, di valorizzare un proprio punto di forza sfruttando le occasioni offerte dal mercato. L'obiettivo è quello di minimizzare i possibili punti di debolezza o trasformarli in punti di forza e le minacce in opportunità. Chiaramente quest'analisi presuppone una conoscenza approfondita del mercato.

(4) La matrice di Ansoff prodotti/mercati individua i percorsi strategici che l'azienda può seguire nella ricerca del vantaggio competitivo: rimanere sullo stesso mercato ma introdurre nuovi prodotti/servizi, raggiungere nuovi mercati con i prodotti/servizi esistenti, oppure seguire un andamento strategico finalizzato a raggiungere mercati nuovi con prodotti e servizi nuovi.

Tavola 2 • Le relazioni tra strategia, capacità/competenza, processi, tecnologie



Pianificazione e controllo

re due percorsi alternativi, finalizzati al raggiungimento dei suddetti obiettivi.

La strategia risulta complessa, in quanto si esplica sia attraverso la progettazione e l'erogazione di nuovi servizi, sia mediante la ricerca di nuovi mercati/clienti.

L'azienda non ha ancora attivato una rete di partnership, che le consenta di raggiungere un mercato più ampio e di esternalizzare alcune capacità e attività non core.

Attivare accordi in termini di distribuzione su canali indiretti o di sviluppo di canali complementari, definendo contestualmente nuovi strumenti di marketing e nuovi servizi, consentirebbe ad Autosprint di valutare la possibilità di nuove opportunità strategiche.

Le competenze

L'azienda, che opera in un ambiente competitivo stabile, pur avendo definito la propria *mission*, non attua una pianificazione strategica a medio termine, vista l'assenza di un documento che formalizzi gli obiettivi strategici a 3/5 anni.

Gli strumenti manageriali, pertanto, carenti sotto il profilo strategico, risultano invece abbastanza completi sul piano della programmazione e del controllo di gestione.

La struttura organizzativa, articolata per funzioni, consente soltanto una parziale condivisione delle informazioni.

La direzione della società ha stabilito regole per definire cosa si intende per competenze chiave e capire chi le possiede e che ruolo svolge all'interno dell'attività aziendale.

Vengono messi in atto, inoltre, meccanismi operativi che aiutino a riconoscere, trasferire e diffondere la conoscenza.

I risultati di tali considerazioni sono evidenziati all'interno del «Cubo delle Capacità» (Tavola 4), che posiziona Autosprint rispetto a tre dimensioni: gestione delle conoscenze, strumenti manageriali e competitività dell'azienda.

La valutazione dei processi aziendali

I processi aziendali sono stati classificati all'interno della Matrice gap/impatto sul business mostrata nella Tavola 5.

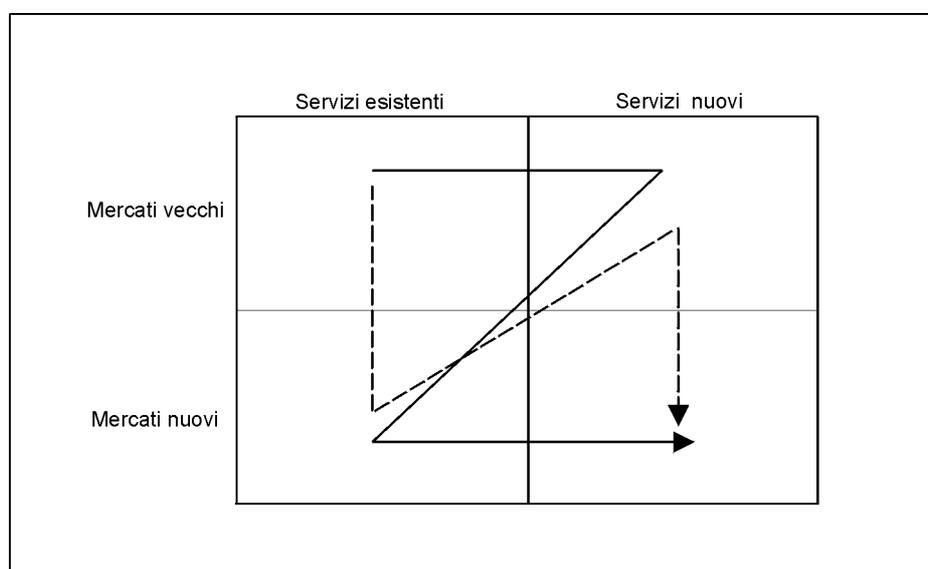
Per i cinque processi presi in considerazione viene valutato il divario tra le prestazioni attuali e attese (gap) ed il grado di criticità dal punto di vista strategico, identificando l'impatto dei fattori critici di successo su ciascuno di essi.

I risultati dell'analisi evidenziano l'appartenenza dei processi aziendali a due categorie opposte: infatti, per «approvvigionarsi, produrre e distribuire» e «fatturare e fornire assistenza pre e post vendita» è sufficiente monitorare e mantenere le prestazioni attuali, mentre per la «capacità di analizzare il mercato», «ricercare e sviluppare nuovi prodotti», «raggiungere il mercato e vendere» si presenta la necessità di interventi di riprogettazione profonda.

Le principali criticità riguardano, in particolare, i sottoprocessi relativi alle seguenti fasi: monitorare le tendenze del mercato per prevederne i cambiamenti, andare incontro ai nuovi bisogni della clientela ed ottenere una maggiore fidelizzazione della stessa.

I principali output di questa fase sono caratterizzati da una mappatura di alto livello dei processi azienda-

Tavola 3 • La Matrice di Ansoff di Autosprint



li chiave e del modello dei dati sottostante, oltre all'esplicazione degli obiettivi e delle direttrici del cambiamento.

L'adeguatezza tecnologica

Il Sistema Informativo Aziendale non fornisce un supporto adeguato alle attività aziendali, a causa della scarsa coerenza rispetto alla strategia, alle capacità ed ai processi, presentando, soprattutto, carenze nel reperire le informazioni dal mercato e nel gestire l'attività commerciale.

Il SIA, inoltre, non agevola i flussi comunicativi e il reperimento delle informazioni a sostegno dei processi decisionali e del governo d'impresa.

In particolare, la collaborazione con i clienti/fornitori nella progettazione e realizzazione di prodotti/servizi, processo con un medio impatto sul business e con alto gap di prestazione, non è sufficientemente sostenuta dalle soluzioni tecnologiche presenti in azienda.

Il «Cubo delle Tecnologie» (Tavola 6), sintetizza il posizionamento dei processi di Autosprint Spa su tre dimensioni: gap di prestazione, impatto sul business e adeguatezza tecnologica.

L'iniziale introduzione di nuove soluzioni tecnologiche all'interno di Autosprint Spa non consentiva miglioramenti nelle prestazioni aziendali, a causa di

uno scarso coinvolgimento delle leve principali di generazione di valore.

L'ICT, infatti, seppure fattore centrale del cambiamento aziendale, non può prescindere da una valutazione puntuale degli effettivi fabbisogni sia interni che esterni all'azienda.

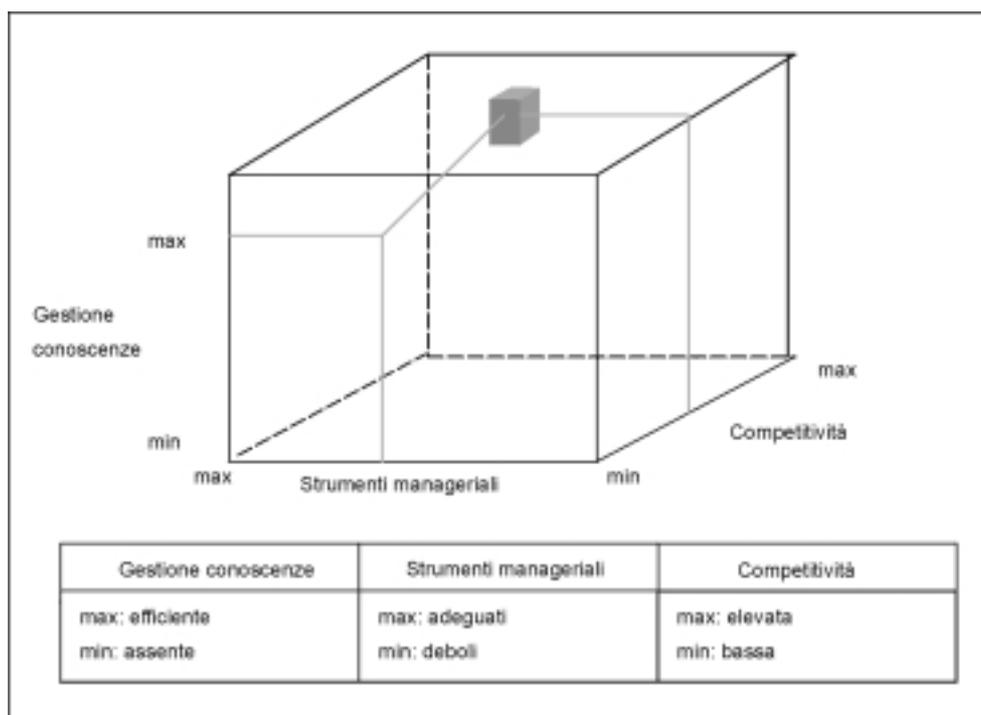
Conclusioni

Con l'aiuto di un rapido Check-up sulle quattro aree di analisi (coincidenti con le 4 leve) illustrate, la direzione della società Autosprint Spa ha ottenuto risultati che possono essere così sintetizzati:

- comprensione del livello tecnologico attuale rispetto ai fabbisogni strategico-organizzativi;
- definizione di soluzioni per coprire le carenze e rinforzare i processi più critici;
- determinazione di opportunità strategiche;
- individuazione di possibili partnership;
- chiarezza sui processi prioritari;
- debolezza sul sistema di management adottato.

Tali risultati consentono alla società in esame di ottenere spunti interessanti per agire sulle diverse leve generatrici di valore, migliorandone al contempo sia la relazione esistente, sia la capacità di creare vantaggio competitivo.

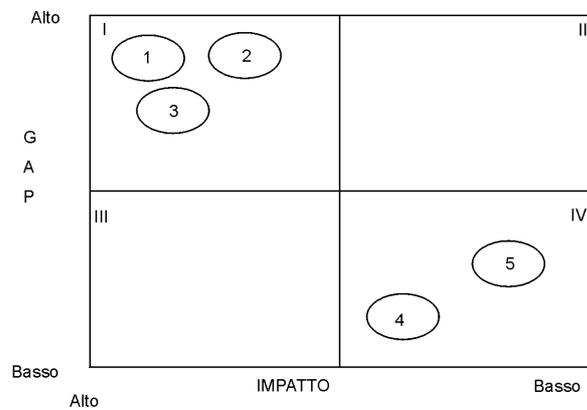
Tavola 4 • Il Cubo delle Competenze di Autosprint



Pianificazione e controllo

Tavola 5 • Matrice gap/impatto sul business

Processi	Gap	Impatto
1. Capacità di analizzare il mercato	Alto	Alto
2. Ricercare e sviluppare nuovi servizi	Alto	Medio
3. Raggiungere il mercato e vendere	Alto	Alto
4. Approvvigionarsi produrre e distribuire	Basso	Medio
5. Fatturare e fornire assistenza	Basso	Basso



Legenda: I -riprogettazione profonda; II -miglioramento drastico; III -miglioramento continuo; IV -mantenimento

Tavola 6 • Il Cubo delle Tecnologie

