

It e innovazione

Clai e Sinfo One: gestire con successo l'innovazione tecnologica

di Marco Grandi

Come ci raccontano in queste pagine Fabio Tamiazzo e Mirko Menecali, rispettivamente Direttore Generale e Project Manager di Sinfo One, l'attenzione all'innovazione è da sempre una prerogativa di Clai (Cooperativa Lavoratori Agricoli Imolesi), Cooperativa agricola a produzioni integrate che si pone sul mercato come punto di riferimento nella produzione di carni fresche suine e bovine e azienda specialista nel segmento salami.

In questo senso, il controllo completo di tutte le fasi della filiera agroalimentare, dalla coltivazione dei terreni all'allevamento dei pregiati suini pesanti della Pianura Padana (Gran Suino Padano D.o.p), fino alle fasi di macellazione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti finiti fa di Clai una realtà unica nel panorama europeo.

Il management di Clai crede da sempre nel ruolo dell'IT come strumento per realizzare e abilitare l'innovazione dei processi aziendali, ed è consapevole dell'importante ruolo ricoperto dalle proprie risorse per incidere nella competitività di un'impresa. Perché il software e la tecnologia, presi singolarmente, non hanno queste caratteristiche, mentre il discorso risulta ben diverso se contestualizzati nel loro progetto di implementazione. In questo senso, la capacità di Clai di gestire e applicare con successo l'innovazione tecnologica può sicuramente essere considerata un patrimonio aziendale.

L'IT e il ruolo del management

"Oggi le tecnologie informatiche – esordisce Fabio Tamiazzo – sono sempre più complesse e il mondo dei servizi sempre più articolato; per i responsabili aziendali è dunque sempre più faticoso far coincidere le tecnologie utilizzate con le strategie dell'azienda e quindi usare l'IT come strumento a supporto dell'innovazione dell'organizzazione che hanno il compito di guidare.

L'attenzione alle tecnologie è giustificata dal fatto che l'IT si posiziona indubbiamente come una delle leve abilitanti l'innovazione, che possono favorire e supportare il progresso economico delle aziende.

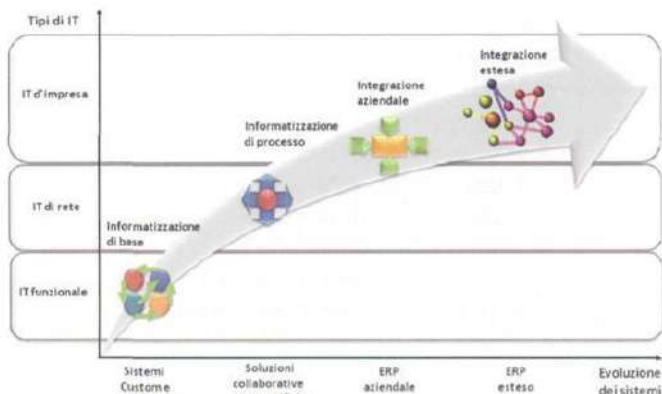
È ormai verificato che l'adozione di strumenti evoluti in ambito IT aumentano i loro benefici man mano che si creano e si realizzano dei 'complementi' in grado di amplificarne l'impatto. Non tutte le tecnologie comportano degli impatti complementari; alcune tecnologie possono dare risultato anche in loro assenza, altre consentono ai complementi di emergere in un secondo momento".

Gli effetti complementari di cui si sta parlando si traducono, per esempio, in una maggior competenza dei dipendenti, in un migliore e più efficace lavoro di squadra, in una ridefinizione delle attività operative, in un'ottimizzazione dei processi, ed anche, a volte, in una redistribuzione del potere decisionale. Seguendo questa logica, si potrebbero categorizzare gli approcci alla gestione dell'IT secondo quanto indicato in Figura.

Categoria IT	IT strumentale	IT di integrazione	IT di business
Definizione	IT che assiste nell'esecuzione di attività distinte	IT che facilita le interazioni senza necessità di specificarne come farlo	IT che definisce i processi di business
Caratteristiche Dell'approccio	<ul style="list-style-type: none"> - Possono essere adottata senza alcun supporto al cambiamento organizzativo - L'impatto è maggiore quando sono presenti i cambiamenti organizzativi 	<ul style="list-style-type: none"> - Non impone i cambiamenti organizzativi ma li lascia emergere con l'andar del tempo - Non assegna le identità e non specifica le attività né le sequenze - Accetta dati espressi in molti formati - Il suo utilizzo è opzionale 	<ul style="list-style-type: none"> - Impone cambiamenti organizzativi e di processo in tutta l'organizzazione - Assegna le identità e specifica le attività e le sequenze - Prevede dei formati obbligatori per i dati - Il suo utilizzo è obbligatorio
Applicativi utilizzati	Simulatori, fogli di calcolo, CAD/CAM e software statistico	Sistemi di workflow, Integrazione applicativa, wiki, blog e mash-up	Software di ERP, CRM e SCM

It e innovazione

Continua Tamiazzo: "In questo ambito, i dirigenti d'azienda hanno tre ruoli da svolgere nei progetti It: contribuire alla selezione delle tecnologie; promuoverne l'implementazione; assicurarsi lo sfruttamento dell'investimento fatto. Poiché le soluzioni IT possono implicare cambiamenti organizzativi diversi, anche questo ruolo deve essere conseguentemente commisurato. L'approccio, ovviamente, deve evolvere con gli obiettivi di business che l'azienda vuole ottenere e quindi con il tipo di soluzione e/o tecnologia che intende usare".



Nel progetto seguito per Clai, il coinvolgimento di Sinfo One nasce proprio dalla visione del management della Clai stessa, che non vede il progetto IT solo come l'installazione di una nuova tecnologia, ma come una fase di evoluzione organizzativa che ha la responsabilità di gestire. Ecco perché l'obiettivo del progetto è stato quello di fornire al management Clai un modello, in grado di descrivere i vantaggi che l'IT può portare all'impresa, gli effetti che può avere sull'organizzazione e tutto ciò che i responsabili aziendali devono fare per assicurare che le iniziative abbiano un esito positivo.

Oltre la tecnologia: l'importanza dei processi

Per questo tipo di lavori, il gruppo di management consulting Sinfo One opera seguendo una metodologia ormai consolidata: *Sinfo Check@ON*. "La filosofia - dichiara Mirko Menecali - con cui abbiamo sviluppato tale metodologia è che l'attività di indagine deve essere meno invasiva e più veloce possibile: in primo luogo, perché il costo economico e organizzativo dell'analisi non sia sproporzionato ai suoi benefici; in secondo luogo, perché

l'organizzazione e i sistemi di un'azienda sono un'entità in continuo divenire. Se non si analizzano velocemente, c'è il forte rischio che a fine analisi le condizioni iniziali siano cambiate.

Riteniamo che l'elemento vincente della nostra metodologia sia il fatto di creare un forte legame tra le indagini eseguite e gli obiettivi di business dell'azienda. Questo ci consente di eseguire il lavoro di assessment con la massima efficacia, ma rispettando quei vincoli di economicità e rapidità con cui la metodologia di lavoro è nata".

Cruciale, per poter ottenere tali obiettivi, è stato comprendere che l'oggetto dell'analisi non sono mai i sistemi fini a se stessi, bensì i processi aziendali e di business che dovranno essere visualizzati anche in base al supporto che ricevono dai diversi strumenti IT.

Come conferma Menecali, "Ecco perché la prima fase del lavoro in cui si crea questo legame tra obiettivi di business e area di indagine risulta cruciale. In genere, durante i primi giorni di lavoro riusciamo a creare tale legame grazie al fatto che per le aziende produttrici di beni di largo consumo - il cliente tipico di Sinfo One - abbiamo sviluppato una serie di mappe di processo e benchmark di riferimento. Tale mappatura ci consente di andare a circoscrivere le aree di indagine e selezionare gli strumenti qualitativi (process mapping, interviste, diagramma causa effetto, Matrice Raciv) e quantitativi (Kpi, Analisi Fte, Benchmarking) da utilizzare nell'analizzare i diversi processi aziendali. Ovviamente, la profondità e completezza dell'indagine sarà maggiore quanto maggiore è la vicinanza di quel processo di business a un obiettivo strategico aziendale".

www.sinfo-one.it

www.clai.it

