

SISTEMI & IMPRESA

Mensile di Management
e Sistemi Tecnologici

1

gennaio/febbraio 2010

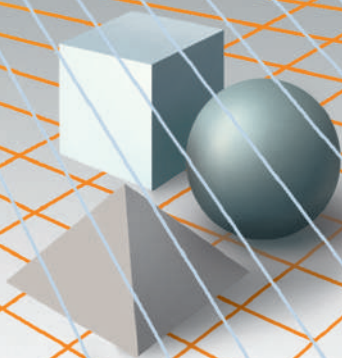


Tavola Rotonda
**La convergenza tra Information
Management e Business Intelligence**

Monica De Carolis, Severino Verteramo
Organizzazioni per progetti 2.0

Gianluca Meloni
Misurare le performance aziendali

Alessandra Cannas
Lean thinking nella Pmi

Intervista a

Rosolino Pomi

Presidente di Sinfo One

L'innovazione? Efficace se diffusa



ESTE

Edizione gennaio/febbraio 2010
www.esteonline.com

0
st. D.L. 353/2003
a 1, DCB Milano

di Chiara Lupi

L'innovazione? Efficace se diffusa

La tecnologia di per sé non basta più. Deve essere calata in una dimensione di innovazione che permea l'organizzazione nella sua globalità.

Le aziende hanno bisogno di partner che non siano squisitamente tecnologici, ma che le aiutino in un cammino di innovazione organizzativa. Un cammino che, nel tempo, consenta di valorizzare e gestire meglio l'innovazione tecnologica che si implementa in azienda.

Un salto culturale, un cambio di paradigma che impone dei ripensamenti prima di tutto per i fornitori, che devono aiutare le loro aziende clienti a riconsiderare le organizzazioni in un'ottica di innovazione diffusa. Perché l'innovazione, come ci ha spiegato in questa intervista il Presidente di Sinfo One, Rosolino Pomi, deve essere supportata da competenze in grado di valorizzare gli sforzi che si mettono in campo. Infatti, riprendendo il titolo del convegno che l'azienda ha organizzato lo scorso anno, 'le innovazioni del futuro hanno radici profonde', solo chi può garantire competenze frutto di esperienze maturate nel corso di decenni è in grado di dare alle aziende le risposte di cui oggi hanno bisogno.

Ci lasciamo alle spalle un anno difficile con mesi molto sfidanti alle porte. Quale la fotografia di Sinfo One in questo momento?

Il 2009 è stato un anno molto difficile. Forse il settore alimentare e la cosmetica hanno sofferto meno, ma tutto il comparto manifatturiero ha risentito della congiuntura economica. E per chi come noi offre servizi di Information Technology, la ricaduta c'è stata. Ma reagire alla crisi si può e, secondo noi, la ricetta si chiama 'innovazione'. Per questo in Sinfo One abbiamo creato laboratori di studio focalizzati sulla ricerca, con l'obiettivo di proporre l'innovazione al nostro mercato. Oggi posso scattare con orgoglio la fotografia di un'azienda che ha mantenuto salde le proprie posizioni in un anno difficile e che persegue con tenacia la strada dell'innovazione.

Ma, oggi, cosa significa esattamente 'innovare'?

Innovare oggi vuol dire cambiare approccio: l'innovazione deve permeare ogni ambito del nostro agire quotidiano. Innanzitutto bisogna uscire da un equivoco: l'innovazione di prodotto non basta più. L'organizzazione delle nostre aziende deve essere ripensata in un'ottica di innovazione diffusa.





Marketing, vendite, processi interni, comunicazione: tutto deve essere riesaminato in chiave innovativa. Un esercizio non facile, ma indispensabile per rimanere sul mercato. In questo scenario il supporto della tecnologia si rivela fondamentale; un'alleata indispensabile per portare innovazione in tutti i livelli dell'impresa. Anche se la tecnologia, da sola, non basta. Oggi più che mai è necessario tenere gli occhi aperti sul business, per cogliere le opportunità che anche nei momenti meno favorevoli si presentano.

Quali le tecnologie che, secondo lei, esprimono più potenzialità?

Le tecnologie tipiche della collaboration e dei social network sono state finora utilizzate in ambito privato più che dalle aziende. Ma dovrà verificarsi un cambio di rotta; queste tecnologie dovranno trovare posto sempre più nei contesti aziendali, magari con strumenti più robusti e sofisticati, perché il vantaggio competitivo che possono portare è enorme. La globalizzazione è una realtà e dobbiamo tener conto del fatto che questi sono gli strumenti del futuro perché abilitano il business a livello globale; il lavoro collaborativo e le aziende dovrebbero investire con maggiore convinzione in queste aree.

Sinfo One presta grande attenzione all'innovazione, alle opportunità che il mercato sta dando in questo momento. Quale la vostra mission?

Come detto, portare innanzitutto innovazione. Ma questa deve essere la mission di tutte le aziende che operano nel comparto dell'Information & Communication Technology. Presto dismetteremo il telefono perché i nuovi strumenti di social networking abilitano la diffusione della comunicazione e permetteranno una più ampia condivisione delle informazioni, anche con i clienti. E Sinfo One sta investendo in tecnologie Ecm (Enterprise Content Management, ndr)



perché penso rappresentino un potente driver per superare momenti difficili. E il nostro compito è aiutare i clienti a individuare e implementare tutte le soluzioni che contribuiscono a migliorare l'operatività.

Lei è un imprenditore. Come si esce da questa crisi?

Con un ripensamento delle regole del gioco e dei modelli di business. Bisogna cambiare approccio e modificare, in chiave innovativa, tutti i nostri modelli di riferimento.

Bisogna ripensare il modo di fare business. Ma in questo momento di grande complessità, in cui i clienti chiedono di fare di più con meno, come si sta efficacemente a fianco delle aziende? Di cosa hanno bisogno?

Le aziende hanno bisogno di portare all'interno delle loro organizzazioni innovazione ed efficienza. Stiamo lavorando sull'integrazione e ottimizzazione della supply chain. Gestire in modo efficiente quest'area, ad esempio nel settore del food & beverage, porta con sé una certa complessità legata all'integrazione di tutte le informazioni della filiera.

E noi ci stiamo lavorando, perché migliorare i processi in questo ambito porta benefici misurabili, anche in termini di riduzione dei costi.

Oggi è necessario innovare su una piattaforma di mercato che si muove velocemente. Come si fa? Quale l'aiuto che date alle aziende?

Eravamo abituati a pianificare progetti di largo respiro e questo, oggi, il mercato non lo consente più, perché le aziende richiedono progetti brevi. Non è semplice, ma l'innovazione ci facilita e permette di dividere i progetti in più step. Così da fornire in tempi brevi un valore aggiunto, un feedback concreto.

In questo contesto, anche l'area della consulenza è mol-

to importante. Le aziende oggi hanno bisogno di una guida...

Noi per primi dobbiamo svecchiare la nostra immagine, presentarci non come gli sviluppatori/integratori di software ma come partner che aiutano a migliorare i processi interni. E con la nostra esperienza possiamo portare innovazioni tecnologiche e ottimizzazione di processi. Due leve che consentono di tenere i costi sotto controllo. Questa la spinta competitiva di cui le aziende hanno bisogno.

Tutto questo, però, impone dei cambi organizzativi. Le nostre imprese, secondo lei, come stanno affrontando queste necessità di evoluzioni organizzative?

Le nostre imprese sono consapevoli di questo e si stanno interrogando. Spesso, però, il top management è talmente calato nella gestione quotidiana dei processi da non avere il tempo per fare una diagnosi della qualità gestionale. Noi supportiamo le aziende clienti partendo da un assessment per poi proporre, dati gli obiettivi che si vogliono raggiungere, una ridefinizione dei processi. E i miglioramenti si vedono e sono tanti. Soprattutto in quelle piccole e medie aziende focalizzate per tradizione sull'innovazione della produzione, concentrate prevalentemente sull'ampliamento dei mercati che, per cultura, hanno sempre trascurato quanto accadeva al loro interno. Andando invece a scandagliare questo aspetto, i recuperi di efficienza sono garantiti.

Abbiamo davanti un 2010 che si preannuncia più positivo, anche se i prossimi mesi saranno sfidanti. Quale il suo messaggio?

Il mercato si sta muovendo. I miei indicatori mi danno segnali positivi, anche se i problemi non sono tutti risolti. Il processo di innovazione deve coinvolgere tutti, a livello globale. Mi sento più tranquillo, come imprenditore, rispetto a un anno fa. Certo, la solidità finanziaria dell'azienda ci consente una tranquillità di cui magari altri imprenditori, che hanno optato per una gestione finanziaria differente, non possono godere in momenti di crisi. In questo periodo bisogna anche individuare le opportunità, saper leggere i segnali deboli, interpretarli e fare le mosse giuste. Anche perché gli errori sono meno tollerati.

E trascurare l'innovazione sarebbe un errore...

Partendo dal presupposto che l'innovazione e il cambiamento sono fondamentali e sono il motore per la sopravvivenza delle imprese, oggi è necessario portare l'innovazione all'interno di tutti i processi. L'innovazione deve permeare tutta l'azienda se si vogliono ottenere risultati. Anche in momenti particolarmente difficili e sfidanti come quelli che stiamo vivendo.

Fabio Tamiazzo

Portare l'innovazione a livello organizzativo è un passaggio che le aziende sono chiamate a fare per reagire a momenti caratterizzati da grande instabilità. Un passaggio non facile, che richiede la predisposizione a compiere un salto culturale. Anche da parte degli stessi fornitori di tecnologia, che devono contribuire all'evoluzione organizzativa delle loro aziende clienti. Perché è l'innovazione organizzativa che garantisce efficacia e dà valore agli investimenti tecnologici. Ecco che, in questo scenario, ruoli e responsabilità dei fornitori cambiano, come ci racconta in questa intervista Fabio Tamiazzo, Direttore Generale di Sinfo One.

È cambiato il modo di fare business. Bisogna approcciare i clienti in modo diverso e rimodellare continuamente la propria offerta. Come risponde Sinfo One a questo momento di grande cambiamento?

I nostri clienti hanno acquisito negli anni sempre più competenze in ambito It. Un vantaggio per chi deve offrire soluzioni, ma un'ulteriore complessità perché l'interlocutore più preparato è anche molto più esigente! I nostri clienti ci chiedono soluzioni che vadano ad abilitare il business e, per rispondere a questa richiesta, è necessario conoscere a fondo il loro mercato. E questo è un punto di forza che ci ha consentito di progettare soluzioni che indirizzassero in maniera concreta, precisa, reale e verificabile le esigenze dei nostri clienti in un momento di flessione generale.

Come si riesce a rimodellare un'offerta, come ci si presenta al mercato in questo momento per venire incontro alle esigenze delle aziende?

Tecnologia e business devono essere strettamente correlati. Ma anche questo non basta. Deve esserci la possibilità di misurare con indicatori il ritorno degli investimenti, i miglio-



ramenti operativi, l'aumento dell'efficienza e dell'efficacia. Perché questo si realizzi, le soluzioni devono essere mirate, sempre più focalizzate e misurabili. E qui ritorno al concetto di prima: la conoscenza del business del cliente è fondamentale per rispondere in maniera puntuale alle sue esigenze. Questa la filosofia che ci ha permesso, in un anno comunque difficile, di difenderci e consolidare alcune posizioni.

Di questi tempi le aziende sono portate a 'fare di più con meno'. Questo come si coniuga con la necessità di portare innovazione all'interno delle aziende?

Diciamo che il processo di selezione è più attento e, con meno risorse a disposizione, si bada maggiormente ai risultati. Per questo Sinfo One ha modellato una tipologia di offerta che ben si adatta alle esigenze di ridimensionamento delle aziende, ma che dà loro la possibilità di misurare i benefici degli investimenti.

Con i nostri clienti cerchiamo di instaurare una partnership duratura, che porti alla costruzione di valore per entrambi.

Un modello di relazione che ha per obiettivo la crescita del nostro cliente e che si traduce in una buona predisposizione all'ascolto, nella capacità di intercettare le esigenze e nell'abilità di individuare le soluzioni giuste. Una relazione costruttiva che consolida, arricchisce il rapporto e apre talvolta dei canali anche in momenti di scarsa propensione agli investimenti.

Si parla di aumento dell'efficienza, di ottimizzazione. E qui entra in scena la corretta gestione della supply chain. Quale la risposta di Sinfo One?

Rispetto a questo tema abbiamo sviluppato una precisa offerta soprattutto per le Pmi, in cui competenze di questo tipo non sono particolarmente radicate. Recuperare efficienza e costi in tutta la catena consente di riottenere marginalità; questo ci ha portato a costruire un'offerta che aiuta anche da un punto di vista metodologico le aziende a costruire un know how e un modello operativo che prima non avevano.

Qui è importante sottolineare un passaggio fondamentale: l'analisi del modello organizzativo deve precedere la scelta delle soluzioni software, che devono essere modellate secondo le esigenze delle aziende.

Abbiamo progettato un'offerta, chiamata Step (Sistemi Tecnologici di Pianificazione) – l'acronimo richiama questo concetto – per aiutare i nostri clienti a comprendere che per fare efficienza in un processo sofisticato come quello della supply chain, sia a monte sia a valle, sono necessari dei passi che consentano a tutta l'organizzazione di crescere in maniera armonica rispetto ai risultati.

La vostra conoscenza del comparto alimentare vi ha porta-

to allo sviluppo di soluzioni ad hoc?

In un momento di crisi, per il settore alimentare che noi conosciamo bene, la relazione commerciale da un punto di vista operativo e di pianificazione e la relazione con il trade sono fondamentali, poiché pianificare e gestire significa offrire un servizio efficiente e di qualità. Per consentire ai nostri clienti di presidiare questa area, abbiamo sviluppato la soluzione *sinfo@trade* con l'obiettivo di governare, gestire e organizzare la filiera di relazione con la grande distribuzione e il trade, dal punto di vista di sconti, promozioni – in tutte le forme più sofisticate e flessibili – e da quello del controllo di gestione e finanziario.

Ecco concretizzarsi l'innovazione organizzativa...

È così. Infatti quest'anno abbiamo lanciato il nuovo pay off: "Sinfo One: Technology, Business. Together". Il messaggio esprime il concetto che non ci può essere tecnologia senza organizzazione e non ci può essere organizzazione senza tecnologia. Questi i due aspetti che abilitano il business.

Un approccio fortemente orientato alla creazione di valore?

L'It rappresenta un supporto ma, avulso dall'innovazione organizzativa, come dicevo prima, non potrà essere efficace. I nostri clienti percepiscono il valore che portiamo; andiamo oltre la tecnologia e cerchiamo di impattare sulle dinamiche organizzative che abilitano l'innovazione e fanno sì che il vantaggio si concretizzi. Questo il lavoro che facciamo e il messaggio che abbiamo cercato di diffondere in questo anno difficile. Un lavoro importante anche per noi che abbiamo dovuto riprogettare il modo di presentarci ai clienti, cercando di far comprendere che lo strumento più evoluto, se non viene inserito in un contesto altrettanto avanzato, non potrà dare i risultati attesi.

Le aziende hanno comunque bisogno di essere guidate. Un percorso non facile, non crede?

C'è una maggiore consapevolezza ma i messaggi sono molti, la tecnologia ha un alto tasso di obsolescenza e tutta questa velocità confonde un po' le idee. Per questo noi cerchiamo di porci come facilitatori e lo possiamo fare solo in virtù del fatto che conosciamo bene il mercato e la realtà dei nostri clienti.

Come rimodellare l'offerta?

Sicuramente l'offerta non può che essere mirata a specifiche esigenze di business e deve essere misurabile. L'esperienza ci

dice che ogni qualvolta siamo stati capaci di garantire risultati misurabili, il progetto ha avuto successo. Oggi le aziende richiedono concretezza e misurabilità dei risultati.

Abbiamo parlato sinora di cambiamenti organizzativi. Cambia anche il vostro interlocutore all'interno delle aziende?

Sempre di più si va oltre l'uomo It, che resta il facilitatore ed è in grado di captare le esigenze; ma l'esperienza ci porta a relazionarci più spesso con l'uomo di business, che non conosce la tecnologia ma ne è un fruitore. Per questo motivo il nostro linguaggio deve cambiare. Siamo chiamati a tradurre le potenzialità della tecnologia e questa è la sfida di Sinfo One: riuscire nel ruolo di facilitatore all'interno delle imprese.

Quali le sfide dei prossimi mesi?

La sfida sarà tradurre il nostro slogan "Technology, Business. Together" in realtà. Dobbiamo essere coerenti con questo slogan nella quotidianità del nostro lavoro, con tutti i clienti e i progetti. Solo con la coerenza e con la giusta focalizzazione potremo continuare a essere protagonisti sul mercato.

In questa fase di grandi cambiamenti è importante il dialogo con i clienti. Voi come lo mantenete vivo?

Innanzitutto manteniamo vivo il contatto con tutti i nostri clienti. Inoltre organizziamo eventi per presentare la nuova realtà Sinfo One che, rispetto al passato, ha cambiato pelle: ci siamo riposizionati acquisendo competenze e nuove capability e lavoriamo per qualificarci quotidianamente con i

nostri clienti e rispetto alle cose nuove che facciamo. Nelle prossime settimane lanceremo una piattaforma di knowledge management per condividere con loro il nostro know how; inoltre presenteremo un nuovo sito grazie al quale comunicheremo via web tutti i nostri aggiornamenti e l'evoluzione dell'azienda. L'utilizzo di strumenti collaborativi è in linea con la nostra filosofia di portare l'innovazione a tutti i livelli.

Che messaggio darebbe a un suo potenziale cliente?

Direi che Sinfo One è una realtà da prendere in considerazione nel momento in cui ci sia la predisposizione ad affrontare un progetto che abbia impatti organizzativi e utilizzi la tecnologia per innovare. Abbiamo competenze e credibilità riconosciute dal mercato e che ci qualificano come partner affidabile nel lungo periodo.

