



# Market

TENDENZE TECNOLOGICHE ED ORGANIZZATIVE — ANALISI ECONOMICHE — SCENARI DI MERCATO

# trends

## Manager, Ict e vendor: verso un nuovo rapporto

**Il bisogno di migliorare la gestione della leva tecnologica rende necessario sviluppare una 'cultura dell'Ict' nelle aziende. All'offerta si pone la sfida non solo di assecondare questo processo, aiutando le imprese utenti ad accrescere il proprio livello di maturità tecnologica, ma di mutare, in funzione di ciò, il suo stesso approccio al mercato**

**L**'evoluzione del rapporto tra aziende e l'Ict riflette inevitabilmente il continuo bisogno di allineare e integrare tra loro due mondi, organizzazione e tecnologie, al fine di trarre il massimo vantaggio possibile dalle potenzialità offerte dall'Ict quale leva abilitante delle strategie aziendali.

Si tratta di una priorità sempre più urgente, che deve tuttavia fare i conti con una crescente complessità di fondo da gestire. Tale complessità è frutto principalmente della coesistenza, nelle organizzazioni, di sistemi informativi e soluzioni Ict introdotti in momenti diversi e figli di logiche di gestione,

approcci e modelli culturali differenti.

La coabitazione di più sistemi tecnologici spazia entro uno spettro che parte dal modello host, dominante sino agli anni '60 e basato su un rigido accentramento della gestione del dato, e arriva alle Web Technologies, modello in cui dominano le logiche dell'interconnessione e del decentramento. Questa sovrapposizione di logiche e modelli impone alle organizzazioni sforzi tesi a ridurre la complessità e a favorire l'integrazione.

Le organizzazioni, da parte loro, possono rispondere a tale esigenza in modalità differenti. Da un lato, c'è da segnalare la crescente diffusione di modelli di architetture a strati e di middleware la cui funzione principale è 'tenere insieme' pezzi diversi di sistemi informativi in modo che sia possibile la condivisione dei dati e l'integrazione tra i processi. Dall'altro lato, va ricordata la scelta alternativa di chi decide di ri-accentrare la gestione dei sistemi informativi scommettendo su piattaforme emergenti che promettono di diventare i nuovi standard di riferimento per il mercato.

In un caso come nell'altro, è evidente come dalla scelta adottata dipenda gran parte del futuro delle strategie

aziendali e come perciò tale scelta non possa essere affidata esclusivamente ai responsabili Ict dell'azienda.

La consapevolezza di come le tecnologie costituiscano a pieno titolo una delle principali leve strategiche a disposizione delle aziende rende necessaria, oggi più che mai, un'attenta analisi, che coinvolga tanto il 'tecnologo' quanto il manager, delle potenzialità e dei vincoli che sottendono alla scelta di ciascuna soluzione.

È possibile affermare che qualsiasi soluzione scelta (o sviluppata ad hoc sulla base delle specifiche esigenze dell'azienda) contenga in sé parte delle strategie aziendali future nella misura in cui, oltre ad aprire nuove opportunità, impone anche dei vincoli: ogni soluzione, di fatto, abilita nuove azioni, strategie e modalità operative di un'organizzazione e ne frena o impedisce altre. Solo una valutazione di entrambi gli aspetti può consentire un'efficace scelta delle soluzioni più adatte. Tale processo deve necessariamente coinvolgere sia i responsabili Ict, in grado di analizzare le problematiche legate all'implementazione della soluzione in azienda e all'integrazione con gli altri sistemi già presenti, sia il management, in grado di valutare l'impatto della



nuova soluzione sulla gestione delle rispettive attività e, più in generale, su tutta l'organizzazione.

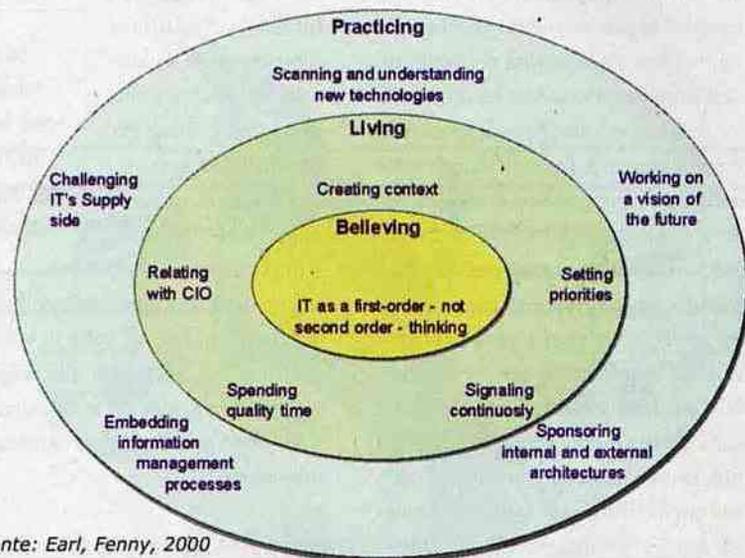
**Integrare culture e famiglie professionali diverse**

Le due aree di professionalità devono perciò comunicare, condividere gli stessi linguaggi e gli stessi obiettivi strategici. In tal senso, la necessità da parte del top management di acquisire padronanza e comprensione delle principali logiche di gestione dei sistemi informativi non rappresenta una novità assoluta: già da diversi anni le principali business school europee e americane hanno colto questa esigenza integrando i propri programmi di general management con contenuti legati all'Ict, né mancano studi volti a identificare il profilo ideale del top manager che sia orientato alla valorizzazione della tecnologia come leva strategica (vedi figura).

Del tutto nuovo, invece, appare essere il fenomeno inverso, ovvero la crescente necessità da parte degli specialisti Ict di acquisire maggiori competenze di general management. Secondo una recente indagine statistica, aumenta infatti sia il numero di professionisti Ict che chiedono di frequentare un master in Business e Accounting, sia la tendenza di molte aziende ad assumere soprattutto Ict manager che abbiano acquisito solide competenze anche di business administration.

Tale evoluzione si traduce in una maggior consapevolezza tecnologica da parte delle organizzazioni e in una miglior capacità di definire i propri bisogni in termini di acquisizione di nuove tecnologie. Concetti, questi, racchiusi nell'etichetta, sempre più diffusa e perciò spesso inflazionata, di It-Governance. In funzione di questa con-

**Le dimensioni del comportamento del manager orientato alla cultura dell'Ict come leva strategica**



Fonte: Earl, Fenny, 2000

sapevolezza, le organizzazioni diventano in grado di richiedere ai propri fornitori soluzioni maggiormente costruite e modellate sulle loro specifiche esigenze.

**Soluzioni sempre più personalizzate**

Neanche in questo caso però si può parlare di un fenomeno del tutto nuovo: il concetto di 'user participation' nello sviluppo dei sistemi Ict ha origine già verso la fine degli anni '60 ma, nei fatti, è sempre stato scarsamente praticato a causa delle maggiori complessità presentate da un approccio tipicamente tayloristico allo sviluppo dei sistemi stessi. Oggi, però, nonostante la consapevolezza dei maggiori costi imposti dalla customizzazione spinta delle tecnologie, le preferenze delle organizzazioni sembrano indirizzarsi verso soluzioni personalizzate in grado di rispondere maggiormente ad esigenze specifiche.

Si tratta di un atteggiamento che rappresenta una risposta soprattutto

alla rigidità di fondo che caratterizza spesso alcuni pacchetti gestionali. Questi pacchetti, siano essi indirizzati all'Enterprise Resource Planning, al Customer Relationship Management o alla necessità di integrare i processi interni dell'organizzazione con il mondo esterno (fornitori, clienti, partner) in un'ottica di extended enterprise, si fondano tutti su un medesimo approccio metodologico. Il principio fondamentale è che la maggior parte delle attività presidiate dalla soluzione possa essere codificata e rappresentata sotto forma di diagrammi di flusso e di modelli logici di entity-relationship. Progettare un pacchetto gestionale significa perciò costruire una rappresentazione del mondo dell'azienda, riconducendo tutte le sue attività a un ordine razionale precostituito.

La crescente complessità e diversificazione che caratterizza le moderne organizzazioni e gli scenari competitivi di riferimento, tuttavia, rende sempre più difficile riscontrare un'elevata



fedeltà tra il mondo standardizzato contenuto in un pacchetto gestionale e la specifica realtà in cui tale pacchetto viene implementato. Si impone perciò spesso una pesante revisione del modello logico originario finalizzata a migliorarne l'adattabilità nei confronti dell'organizzazione che lo utilizzerà.

Il nuovo orientamento delle aziende è indubbiamente frutto principalmente delle esperienze, spesso dolorose, vissute negli anni '80 e '90 da quanti hanno acquistato piattaforme Erp prestando attenzione esclusivamente all'autorevolezza e alla quota di mercato di chi lo produceva, non preoccupandosi né degli impatti di tale soluzione sulle attività e sulle strategie dell'organizzazione, né della complessità della sua implementazione. Queste esperienze hanno gradualmente aiutato i responsabili aziendali a capire che la scelta di una soluzione Ict non può più basarsi solo sulle informazioni fornite dalla forza vendita e dal marketing di chi la sviluppa o la vende, ma richiede altre informazioni, utili a comprendere quali saranno i reali cambiamenti nella gestione delle attività operative e nell'orientamento delle strategie future che scaturiranno dall'introduzione del nuovo software nell'organizzazione.

### Gli 'integratori di culture'

Il bisogno di comprendere più a fondo le logiche, i vincoli e le opportunità intrinseche di ciascuna soluzione, unito alla necessità di migliorare la capacità di gestione della leva tecnologica presso tutti i livelli dell'organizzazione, rende necessario non solo lo sviluppo di una diffusa cultura interna dell'Ict, ma anche la nascita e diffusione di specifiche figure professionali che operino in maniera trasversale come sensibilizzatori e integratori di culture differenti. Spetta soprattutto agli internal consultant l'arduo compito di operare

in questa direzione. Ad essi è affidato il presidio dei trend in corso nel campo dell'Ict e l'allineamento delle tecnologie alle esigenze di business dell'azienda. Per fare ciò, gli internal consultant sono chiamati ad attivare, operando in simbiosi con i Business Analyst dell'azienda, una continua 'relazione d'aiuto' nei confronti di manager, responsabili Ict e utenti aziendali orientata a individuare, di volta in volta, le soluzioni più congeniali alle esigenze dell'organizzazione ed, eventualmente, a definire i nuovi standard aziendali di riferimento.

### Nuove sfide per i vendor

Alla luce di quanto affermato, è inevitabile chiedersi come l'accresciuto livello di maturità tecnologica e le nuove richieste delle aziende impattino sul versante dell'offerta, ovvero indagare le modalità di risposta che chi sviluppa o vende soluzioni e servizi Ict adotta nei confronti di questi cambiamenti.

Società di consulenza strategica, software house, software vendor, system integrator e Application Service Provider sono chiamati dal mercato a rivedere le modalità tradizionali di gestione della loro offerta: da un approccio fondato sull'offerta di soluzioni standardizzate e replicabili all'interno di un vasto numero di contesti organizzativi diversi (soluzioni le cui possibilità di customizzazione sono di solito molto limitate o richiedono costi superiori all'acquisto della soluzione stessa) si impone un passaggio verso un'offerta costruita su misura ma che mantenga comunque accettabili costi di accesso.

È un cambiamento non solo di

approccio nello sviluppo e vendita delle soluzioni, ma anche di cultura, che può mettere in crisi modelli radicati nelle organizzazioni e che per questo

motivo incontra notevoli resistenze e difficoltà ad essere adottato da parte dei vendor. Numerosi studi e pubblicazioni, infatti, testimoniano come molto spesso i fornitori di soluzioni Ict rimangano ancorati a un

approccio focalizzato sul prodotto, dimostrando una scarsa sensibilità alle reali e specifiche esigenze del cliente. Si verifica, in alcuni casi, una situazione paradossale: chi sviluppa o vende soluzioni per il Crm adotta un approccio alla gestione della relazione con il suo cliente che sta esattamente agli antipodi della filosofia customer centered che è alla base del suo prodotto. In particolare, a questi operatori è rivolta l'accusa di assumere ancora un atteggiamento di vendita troppo aggressivo (se non arrogante) teso a sfruttare l'eventuale 'ingenuità' di fondo che ancora caratterizza alcune aziende utenti. Questo approccio dell'offerta comincia però a manifestare i suoi limiti man mano che migliora il livello di maturità tecnologica e di comprensione di tutte le implicazioni (strategiche, organizzative, gestionali) legate all'introduzione di una nuova soluzione in azienda da parte dei propri interlocutori.

La sfida, che per i vendor è già cominciata, si giocherà principalmente sulla capacità che ciascuno saprà dimostrare di modificare il proprio approccio e la propria cultura. Per chi non sarà capace di attivare tale cambiamento, le conseguenze potrebbero rivelarsi molto dannose. <<

**La scelta di una soluzione Ict non si può basare solo sulle informazioni fornite dal marketing di chi la sviluppa o la vende**

\* Antonio Nasti è ricercatore presso l'Istud, area e-Business