

Il valore dell'ICT nelle grandi aziende italiane

FRANCESCA PRANDI

Il valore attribuito all'ICT nelle maggiori aziende italiane e l'evoluzione del rapporto fra il responsabile dell'informatica e il top management sono stati al centro del convegno organizzato lo scorso 13 dicembre nell'ambito di Top Circle, un'iniziativa promossa da HP Italia e dalla School of Management del Politecnico di Milano. I due partner hanno affrontato questi temi attraverso 3 workshop e 3 cicli di ricerche che hanno coinvolto complessivamente 30 CIO e 11 CEO. Il senso dell'operazione è stato spiegato da Nicola Aliperti, Amministratore Delegato di HP Italia. "Anche nel nostro Paese è cresciuta la consapevolezza del ruolo strategico svolto dalla tecnologia, ma affinché il processo per l'innovazione delle imprese italiane si concretizzi, è necessaria una profonda trasformazione nel ruolo stesso della direzione IT, con importanti implicazioni sulle modalità di gestione e di integrazione

ne dell'ICT con il resto dell'organizzazione. Il nostro ruolo, pertanto, è quello di promuovere iniziative volte a comunicare con le differenti figure aziendali, al fine di supportare adeguatamente il processo evolutivo del business".

I risultati delle ricerche sono stati presentati da Andrea Ragnone e Paolo Maccarone, della School of Management, mentre una trattazione estesa dei riscontri ottenuti nel corso di questi primi due anni di attività di Top Circle sarà disponibile in un volume edito da Il Sole 24 Ore, che sarà in vendita dal marzo 2006.

I ricercatori del Politecnico hanno affrontato questi argomenti nel corso di 11 interviste qualitative molto approfondite ad altrettanti amministratori delegati di primarie società italiane, rappresentative dei settori economici più sviluppati nel nostro Paese, e di 30 interviste a CIO.

La rilevanza dell'ICT come supporto del business è forte-

mente legata al ruolo svolto dall'informatica in azienda. Le ICT pervadono ormai la maggior parte dei processi aziendali mentre è più recente un loro ruolo diretto all'interno dei prodotti o servizi che rappresentano l'output dell'impresa. È questo il caso soprattutto delle banche e dei media. Quanto più le ICT sono presenti nei prodotti, tanto più il vertice aziendale ne ha una percezione strategica. Il valore dell'ICT diventa poi fondamentale in presenza di progetti di cambiamento strategico-organizzativi.

La ricerca ha approfondito in particolare quattro aspetti: il posizionamento del CIO nell'organigramma, la relazione del CIO con il vertice aziendale, con le altre unità organizzative, e gli stili di ICT governance. Nella quasi totalità delle aziende considerate il CIO occupa una posizione in prima linea e quindi risponde direttamente all'amministratore delegato. Questa collocazione ha sicuramente un significato politico organizzativo, mentre l'efficacia del rapporto ai fini del business aziendale è strettamente dipendente dalle caratteristiche personali delle due figure: quella del CEO, in termini di sensibilità alle tecnologie, e quella del CIO, co-

me capacità a guadagnarsi la fiducia del vertice. "La ricerca di quest'anno ha posto in evidenza come la maggior parte dei CEO non sia solo sensibile, ma anche piuttosto 'competente'" - ha commentato Umberto Bertelè, Preside della School of Management del Politecnico di Milano. Quanto al rapporto con le varie unità organizzative, ancora una volta i risultati sono affidati alle doti degli individui responsabili. Il CIO deve sapere andare oltre gli aspetti tecnologici per evidenziare invece le applicazioni nel business mentre agli altri manager è richiesta un'apertura culturale e la disponibilità all'apprendimento delle logiche dell'ICT. I commenti dei CIO partecipanti alla tavola rotonda seguita alla presentazione hanno evidenziato l'estrema criticità della funzione IT in azienda. Non vogliono passare per gli eroi incompresi ai quali non viene riconosciuto un ruolo strategico nel business aziendale, ma d'altro canto sottolineano come sostanzialmente sia estremamente difficile confrontarsi con il CEO e con i colleghi delle altre direzioni sulle strategie di investimento da adottare per adeguare sistemi informatici, spesso costruiti a più ripre-

continua a pagina 8 ➡

➔ segue da pagina 3

Il valore dell'ICT nelle grandi aziende italiane

se, alle necessità di business future. Culturalmente, oltre che per la funzione che svolgono, tutti sono portati a ragionare in un'ottica di breve periodo e a vedere l'informatica più dal punto di vista di tecnologie presenti in azienda (con i vari problemi che possono dare) che ad intuire come l'informazione potrebbe essere gestita diversamente rendendo più efficace ed efficiente il business attuale e soprattutto quello futuro.

Altro tema analizzato nella ricerca è quello della valutazione delle performance dell'ICT. La misurazione in sé ed il tipo di indice scelto rivelano l'importanza assegnata all'ICT nel conseguimento degli obiettivi di business aziendali. Su questi aspetti hanno risposto i 30 CIO della community Top Circle. Dai risultati si apprende che solo nel 18% dei casi vengono utilizzati indicatori di performance nei processi di business mentre molto più frequentemente vengono adottati indicatori tradizionali come la disponibilità del servizio, i tempi di ripristino, oppure indici di costo ed investimento. Siamo pertanto molto lontani dalla comprensione del ruolo strategico dell'ICT anche in queste che sono fra le aziende più avanzate del Paese. Alcuni CIO della tavola rotonda hanno poi osservato come anche i KPI (key performance index) si rivelino inadeguati a misurare il contributo dell'ICT al business aziendale, in quanto sono concepiti per misurare risultati di breve mentre gli investimenti nei sistemi informativi dispiegano i loro benefici nel lungo termine. ■