



# Nuove tecnologie informatiche e nuovi manager: chi è nato prima?

**Alberto Melgrati**

*Responsabile Area e-Business ISTUD*



# Sommario

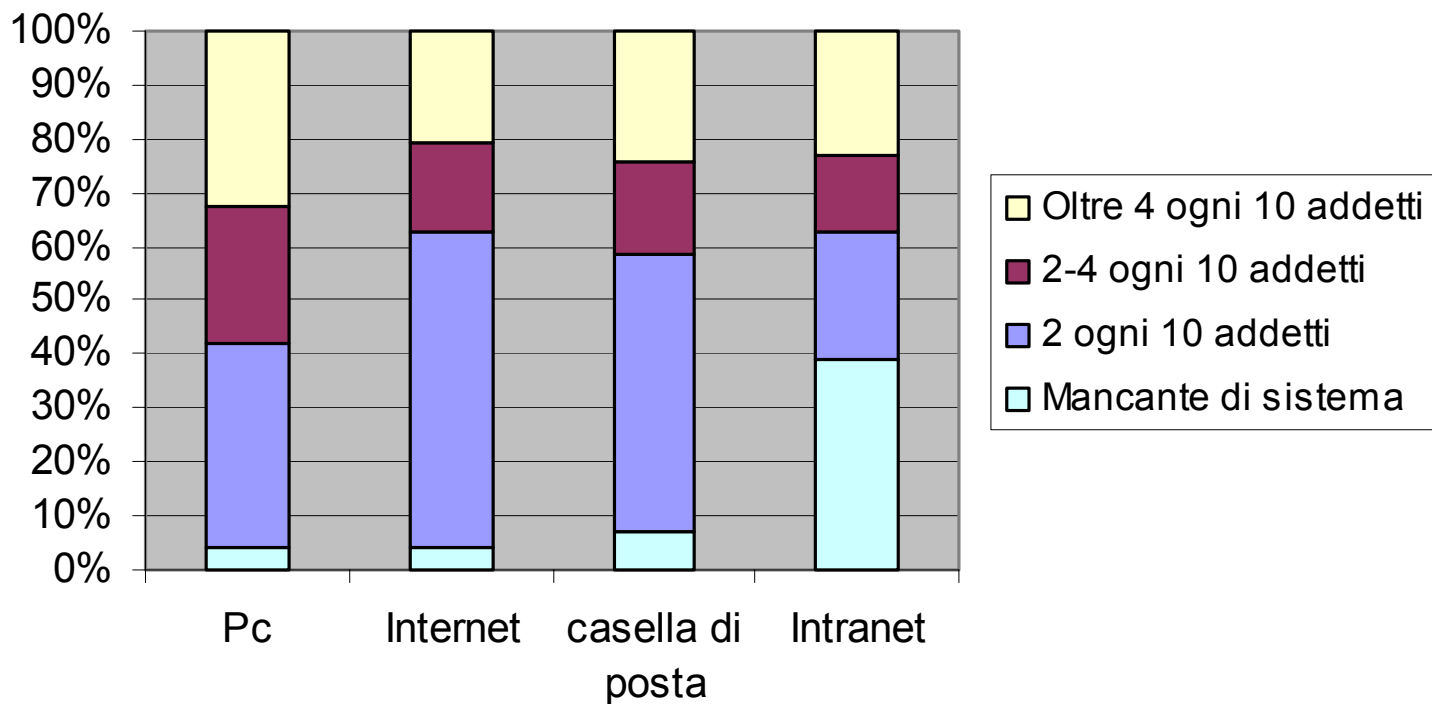


- La ricerca quantitativa - Focus sulle medio-grandi imprese
- Le indagini qualitative - ICT e ruolo manageriale
  - 1 ricerca sui cambiamenti complessivi registrati nel modo di concepire il concetto di 'ruolo' manageriale
  - 7 ricerche finalizzate a indagare variazioni di ruolo e competenze in specifiche aree manageriali (Marketing; Risorse Umane; Controllo e Finanza; ICT; Project management; Acquisti)
  - 2 ricerche focalizzate su due recenti 'boom' tecnologici destinati ad avere pesanti ricadute su ruoli e processi (ERP; eLearning)
  - 2 ricerche su modifiche di ruolo determinate dall'ICT in settori specifici (Banche; Sanità)

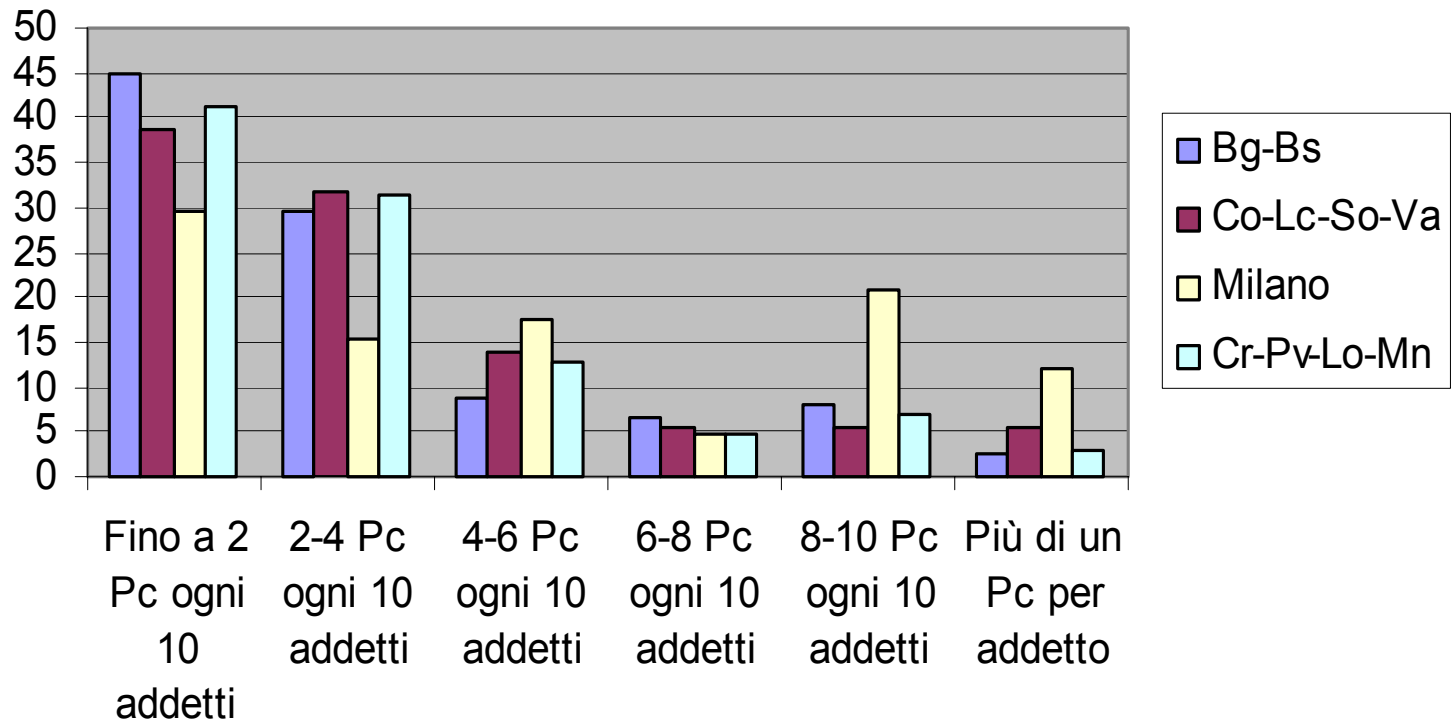
# La ricerca quantitativa



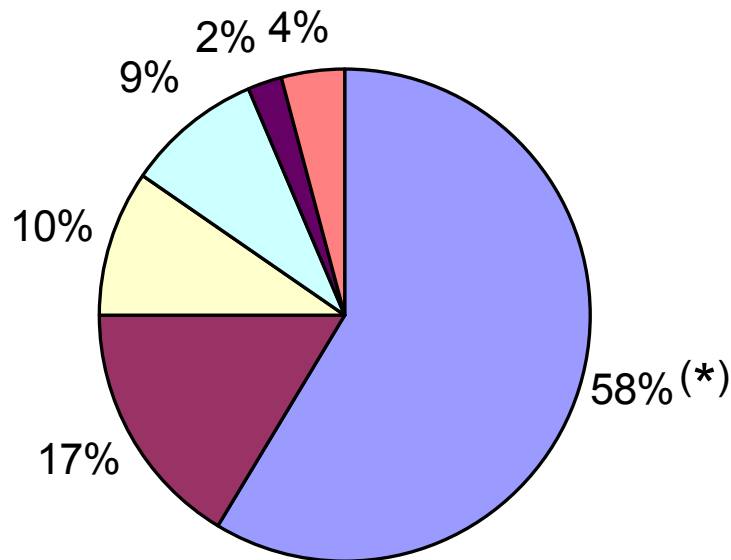
# Comparazione accessi



# Distribuzione geografica



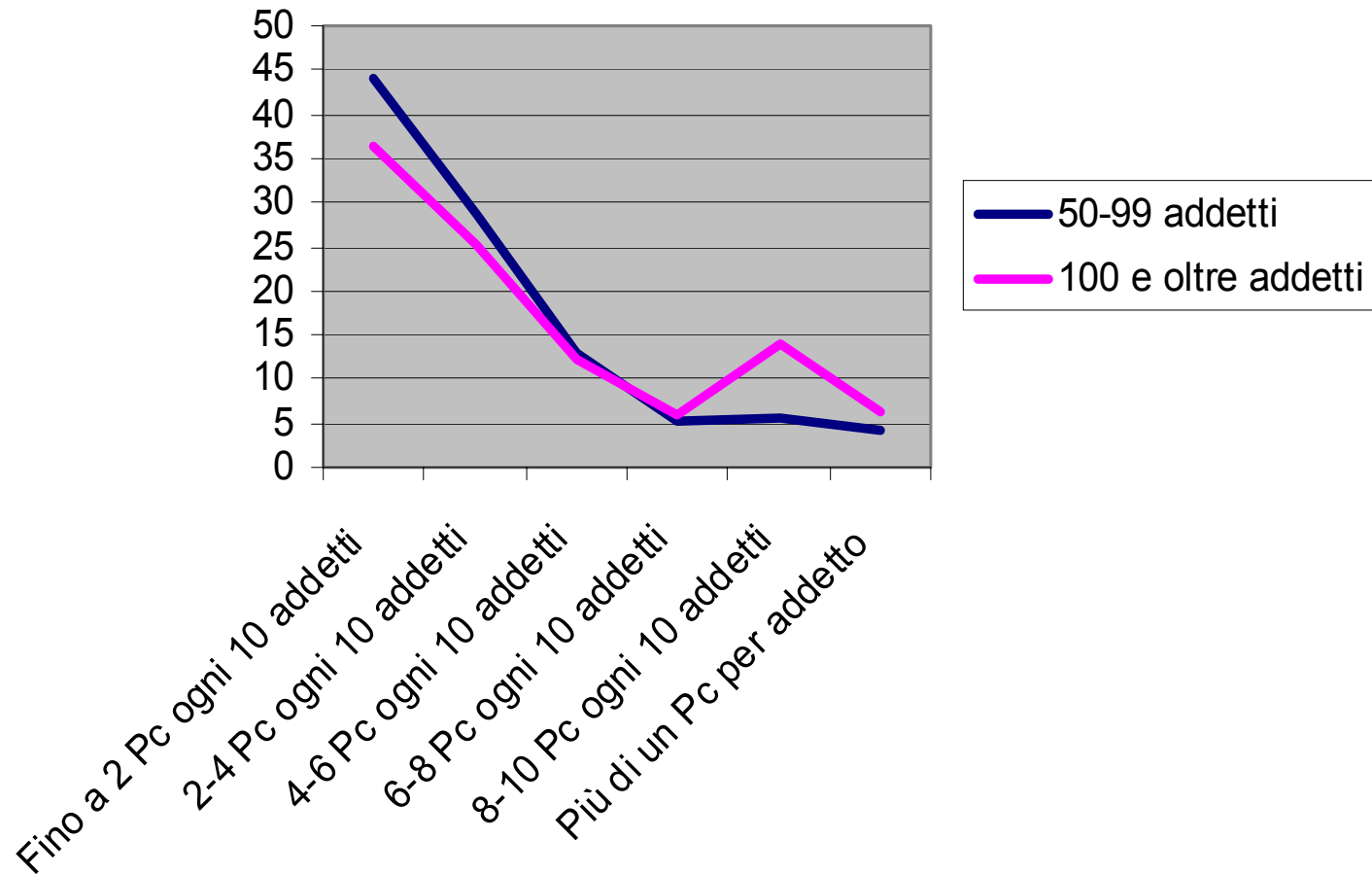
# Esempio



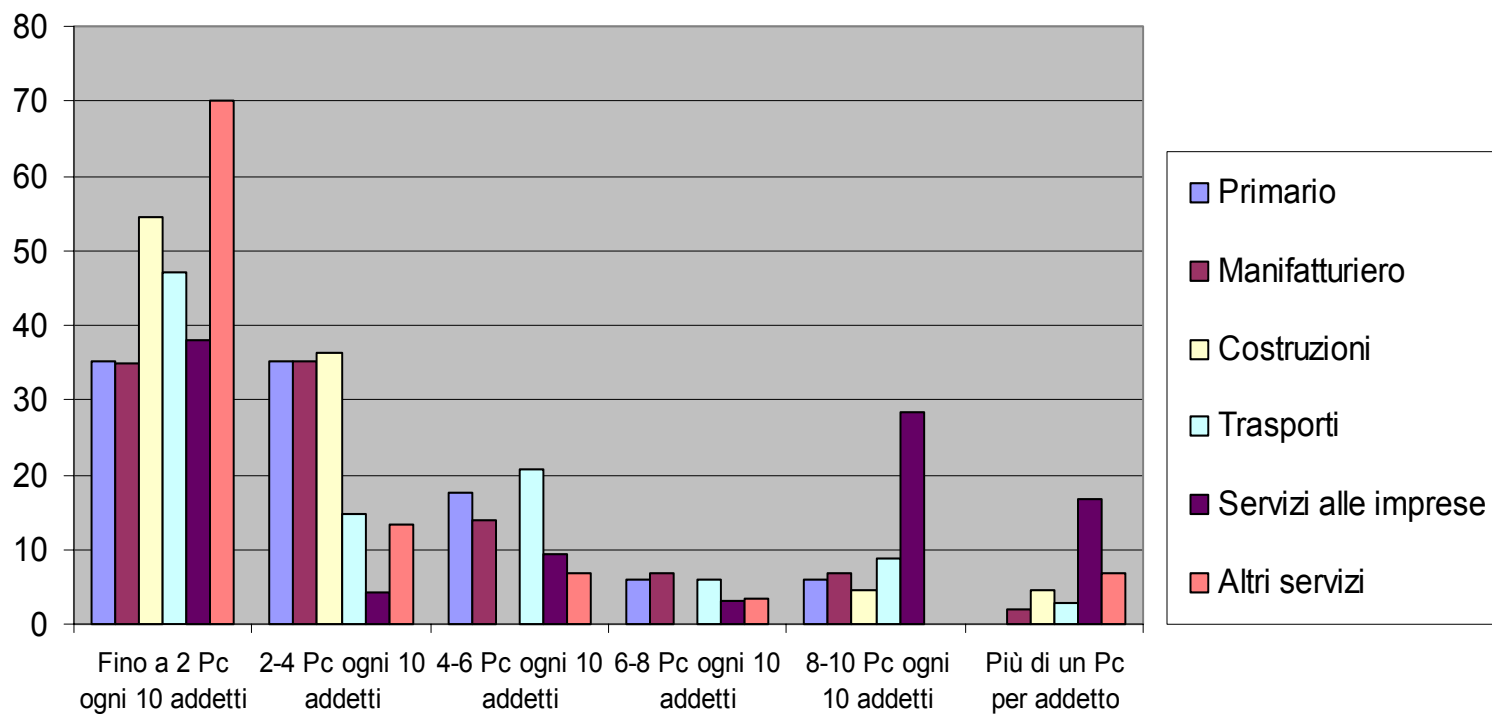
- Fino a 2 Post. internet ogni 10 addetti
- 2-4 Postazioni internet ogni 10 addetti
- 4-7 Postazioni internet ogni 10 addetti
- 7-10 Postazioni internet ogni 10 addetti
- Più di una Post. internet per addetto
- Mancante di sistema

(\*) Provincia di Milano: 44%  
Altre province: >70%

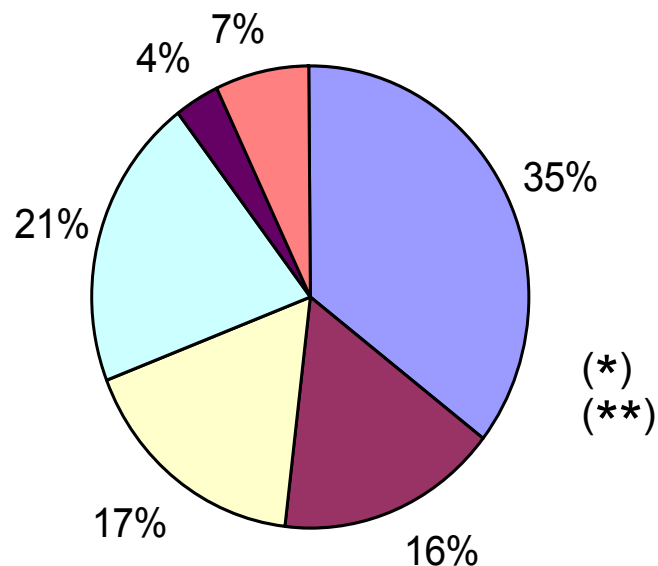
# Diffusione per dimensioni



# Diffusione per macrosettori



# Caselle di posta



- Fino a 1 Casella di posta ogni 10 addetti
- 1-2 Caselle di posta ogni 10 addetti
- 2-4 Caselle di posta ogni 10 addetti
- 4-10 Caselle di posta ogni 10 addetti
- Più di una Casella per addetto
- Mancante di sistema

(\*) Provincia di Milano - Fino a 2 caselle di posta/10: 34%  
 Altre province - fino a 2 caselle di posta/10: > 60%

(\*\*) 50-99 addetti - fino a 2 caselle di posta/10: < 50%  
 ≥ 100 addetti - fino a 2 caselle di posta/10: > 63%

# Prime considerazioni



- Differenza rilevante tra provincia di Milano e altre province
- Maggiore penetrazione dell'ICT nelle medio-grandi imprese
- 'Zoccolo duro' (> 40%) nel settore dei servizi alle imprese
- Driver interni: aree amministrative, Co.Ge., operations (Conferma dei dati derivanti dall'indagine qualitativa)
- Ricorso intenso all'outsourcing
- Interpretazione ancora tradizionale (difensiva?) dell'attività web

# Le indagini qualitative



# 1. Project Management



La ricerca non evidenzia significative correlazioni dirette tra l'evoluzione dell'ICT nelle imprese e i cambiamenti occorsi a ruoli e competenze dei project manager

# Project Management - Segue



- Il settore dell'ICT viene rilevato come il driver più significativo della diffusione di pratiche di project management nelle imprese negli ultimi 5-7 anni
- Per effetto del comparto ICT, cresce fortemente la numerosità e la parcellizzazione dei progetti (in termini di costo, tempo e dimensioni)

# Project Management - Segue



- In molti casi lo status del ruolo di project manager si è abbassato
- L'aumento delle possibilità di comunicazione tramite web e intranet aumenta drasticamente la difficoltà di costruzione di reti comunicative all'interno dei progetti da parte di ruoli di PM

## 2. Amministrazione, Controllo e Finanza



È l'area più spesso protagonista nei casi di informatizzazione di processi aziendali degli ultimi 5 anni (soprattutto ERP)

# Amministrazione, Controllo e Finanza - Segue



- L' ownership frequente sui processi di start up ha effetti su un più elevato posizionamento in azienda (visibilità, potere) dei ruoli (*Number cruncher Vs. business partner*)
- Ampliamento dello skill set - e non inserimento di nuove figure professionali - attraverso l'integrazione forte di know how informatico (data modelling and interpretation) e organizzativo (maggiore partecipazione a gruppi strategici)



# Amministrazione, Controllo e Finanza - Segue

- Sono i ruoli più spesso esposti alla frazione tra interessi degli utenti e funzionalità ('rigidità') del sistema informativo
- Più che l'ottimizzazione dei flussi informativi, viene evidenziato spesso l'aumento di impatto della gestione della ridondanza informativa

# 3. Operations



È l'area più viva dal punto di vista dei ritmi di innovazione ICT, a livello interaziendale (Supply Chain Management Systems) e intra-aziendale (Advanced Planning Systems)

- Collaborative Planning Forecasting and Replenishment
- Supply Chain Network Design
- Supply Chain Event Management
- Knowledge Management su XML
- Product Lifecycle Management
- Evoluzione capacità di calcolo e possibilità di decentramento
- Evoluzione di standard a basso costo

# Operations - Segue



- Emersione nuovi ruoli derivanti da processi di integrazione: Process Owner
- Integrazione di competenze di processo (BPR, LifeCycle management) e di competenze informatiche (uso utente 'esperto', manutenzione sistemi) ed espansione ruoli tradizionali (Buyer multi-segmento)

# Operations - Segue



- Si acquisiscono le problematiche di reliability e di sicurezza dei dati
- La frequente, scarsa trasparenza dei dati diventa più problematica da gestire

# 4. Procurement



Forte spinta - tramite l'impiego dei sistemi ICT - alla razionalizzazione dei costi e della gestione operativa dei contratti

# Procurement - Segue



- Emersione nuovi ruoli derivanti da processi di integrazione: eSourcing manager, System process and tools manager
- Maggiore focalizzazione su fasi a monte del processo di acquisto (concezione, scouting, contratti quadro, pianificazione aste) Vs. maggiore efficienza su fasi emissione-gestione del contratto
- Maggiore spazio a riflessioni strategiche sulla fornitura (strategie d'acquisto, know how merceologico)

# Procurement - Segue



- Delusione cocente dei marketplace rispetto alle prospettive (ancora molto forte), il focus è quasi totalmente sulle modalità di e-Procurement

# 5. I&CT



L'integrazione è la parola chiave

- Confini sempre meno netti tra ruoli
- Livello di posizionamento interno della funzione estremamente variegato
- Stratificazione delle ere informatiche e adattamento

# I&CT - Segue



- Emersione e rafforzamento nuovi ruoli di 'ponte' con l'esterno: project manager, business analyst, internal consultant/practice manager
- Il presidio e la capacità di intercettare competenze emergenti e nuovi fabbisogni si sta organizzando (tramite competence center e maggiore interfunzionalità)

# I&CT - Segue



- Sempre più problematica la misurazione del valore generato dai nuovi sistemi
- lato tra i tempi di sviluppo dei sistemi e tempi di sviluppo delle strategie
- In - ancora - gran parte dei casi, l'ICT è strategica *de facto*, ma non l'ICT manager

# 6. Marketing



L'ICT spinge 'ideologicamente' verso il marketing relazionale

- Qualificazione della relazione del cliente
- Modifica radicale dei parametri di misurazione delle performance (fatturato, market share, redditività prodotto Vs. valore cliente, quota cliente, redditività cliente)

# Marketing - Segue



- Emersione di una miriade di nuovi ruoli legati alle nuove tecnologie:
  - Sales force automation manager, loyalty program manager, data warehouse manager, customer manager, customer database manager
- Ampliamento ed estensione dei ruoli di market analyst, spesso 'nativamente' provvisti di forti competenze ICT

# Marketing - Segue



- “Si arriva quasi a un marketing in cui scompare la pianificazione e si procede empiricamente per tentativi monitorando il livello di errori ma tollerandoli”
- Molto più complicato il reperimento di risorse e la formazione
- Molto difficile l’equilibrio tra competenze marketing e ICT

# 7. Risorse Umane



Impatto attualmente piuttosto scarso delle ICT sul quotidiano delle direzioni personale e RU

- Razionalizzazione processi routinari
- Miglioramento integrazione interna tra le varie aree

# Risorse Umane - Segue



- Outsourcing e snellimento dei processi amministrativi nelle imprese multinazionali
- Ristrutturazione interna: centri di competenza specialistica, centri servizio (anche in outsourcing), interlocutori di business
- Maggiore avvicinamento alle linee: concetti di CRM interno (ERM) e business partnership

# Risorse umane - Segue



- È l'area forse più avversa all'implementazione dei sistemi o alla fusione di competenze
  - resistenze ideologiche
  - dubbi 'politici'

# 8. Banking



L'impatto fortissimo dell'ICT - prevalentemente sui canali distributivi - è il driver maggiore per il ripensamento generale dei modelli strutturali e delle competenze

- CRM
- Internet banking

# Banking - Segue



- Tendenza alla semplificazione generale delle mansioni
- Emersione di ruoli legati all'internet banking
- Molto problematica per ora l'integrazione dei canali e la conseguente affermazione di nuovi ruoli

# 9. Sanità



Il ruolo e l'impatto dell'ICT in sanità è strettamente collegato alle problematiche inerenti i mutamenti di ruolo richiesti ai professionisti clinici e la relazione tra processi clinico-assistenziali e processi amministrativi

# Sanità - Segue



- Diffusione decisamente bassa, investimenti a macchia di leopardo, forte disuguaglianza dei livelli di penetrazione e utilizzo
- Progetti-pilota estremamente visibili più che funzionali
- Rischio latente di uso strumentale a iniziative drastiche di taglio costi

# 10. e-Learning



La questione aperta è se la formazione mediata sia in grado di supportare l'acquisizione di know how *manageriale* con maggiore efficienza ed efficacia

# e-Learning - Segue



- Progressiva unificazione degli standard di riferimento
- Emergenza di ruoli metodologici e statistici nelle aree formazione
- Maggiore stabilità delle piattaforme

# e-Learning - Segue



- L'utenza non è soddisfatta
- L'uso si diffonde ma resta spesso limitato a corsi basici (internet, inglese)
- Il divario ideologico tra clienti e fornitori si sta allargando

# 11. ERP



I sistemi ERP sono stati i veicoli tramite cui le aziende hanno percepito (molto spesso, ex post) l'interpretazione strategica dell'ICT

# ERP - Plus



- Progressiva comprensione della rilevanza di aspetti politici e strategici nell'impostazione dei progetti ICT
- Implementazioni spesso reattive (gestire l'aumento di complessità, rispondere al concorrente) e quasi mai creative
- I criteri di definizione del contributo reale rispetto al business restano spesso deboli
- Frequente divario tra assunzioni di partenza e risultati effettivi

# Sintesi





- Le ricerche testimoniano di un momento definibile come 'transitorio'
  - buona penetrazione - ormai consolidata - delle tecnologie informatiche di base
  - perdurante attendismo e cautela, memori del passato recente
  - questione aperta: l'ICT può servire come leva strategica per l'impresa?

# ICT e gestione d'impresa



- L'ICT sembra influire sui tavoli strategici delle medio-grandi aziende lombarde non come supporto all'innovazione e alla creatività ma come supporto alla gestione di un esistente sempre più complicato
- L'ICT è spesso il veicolo per una ridefinizione dei rapporti politici tra le funzioni interne
  - Denominatore comune: ICT come occasione per porsi come partner

# ICT e gestione d'impresa



- La misurazione del valore generato dall'ICT per la competitività dell'impresa è sempre più problematica: urgono nuovi sistemi di interpretazione del sistema azienda
- I tempi di implementazione sono talvolta troppo ampi rispetto ai tempi di formulazione strategica

# Effetti sulle professioni



- ICT vissuta come DNA - più o meno implicito - delle professioni
  - Più che ruoli nuovi, evoluzione e ampliamento dei ruoli tradizionali
  - Aumento del livello di competenze informatiche di base
- La formazione e lo sviluppo delle risorse rispetto a nuove competenze è parzialmente organizzata

# Effetti sulle professioni



- L'effetto generale sulla caratterizzazione dei ruoli manageriali è di indebolimento dei confini e conseguente richiesta di maggiore trasversalità
  - Il caso esemplare: il ruolo delle nuove tecnologie in Sanità
  - Il problema della trasparenza dei dati