



III FORUM IT

Come gestire un progetto ICT

Analisi delle tecniche di project management e delle competenze ICT interne all'organizzazione aziendale

Giovedì 15 Giugno 2006

SERVITEC SrL
Via Pasubio, 5 Dalmine (BG)



INDICE

IL CENTRO DI COMPETENZA INF-OS	pag.	3
Finalità e contesto	»	3
I servizi per le imprese	»	4
Le attività divulgative	»	5
Contatti	»	5
INTRODUZIONE ALL'EVENTO	»	6
Tematica	»	6
Organizzazione	»	6
Aspetti generali	»	6
Partecipanti	»	7
RELAZIONI	»	8
Progetti ICT: la metodologia aziendale	»	8
Profilo del relatore e dell'azienda	»	8
Sintesi della relazione	»	8
Progetti ICT: il punto di vista di INF-OS	»	12
Profilo del relatore e dell'azienda	»	12
Sintesi della relazione	»	12
Progetti ICT: il software vendor	»	15
Profilo del relatore e dell'azienda	»	15
Sintesi della relazione	»	15
TAVOLA ROTONDA E CONCLUSIONI	»	18
Tavola rotonda	»	18
Conclusioni	»	22
Temi per i prossimi incontri	»	23

IL CENTRO DI COMPETENZA INF-OS

Finalità e contesto

Il miglioramento congiunto dell'efficienza nello svolgimento delle proprie attività e dell'efficacia nel soddisfare il mercato è l'obiettivo che tutte le aziende perseguono per aumentare la propria competitività sui mercati internazionali. Grazie al potenziale di accelerazione dei processi, di riduzione degli errori e di ampliamento della trasparenza e visibilità delle informazioni, i sistemi informativi gestionali sono visti sempre più, almeno dal punto di vista concettuale, come una leva strategica in tal senso.

D'altra parte, la correlazione tra investimenti in ICT ed aumento della competitività non è, nel concreto, affatto scontata, in quanto fortemente influenzata da molteplici fattori, tra i quali: il settore industriale d'appartenenza, la dimensione dell'azienda, la struttura organizzativa, le attitudini e le competenze degli utilizzatori del sistema e la cultura aziendale. Spesso, infatti, si manifestano casi di insuccesso tra i progetti di innovazione interni all'azienda, specie presso le imprese di piccole dimensioni, tradizionalmente rivolte all'operatività e scarsamente sensibili ad orientamenti strategici di lungo periodo. Tali insuccessi mettono in guardia molte imprese contro un troppo facile entusiasmo verso gli investimenti in ICT.

Combinandosi con la crisi congiunturale della nostra economia, l'atteggiamento prudente verso l'innovazione tecnologica ha di fatto condotto negli ultimi anni ad un significativo rallentamento della propensione delle imprese all'investimento in nuove infrastrutture HW e SW. A sua volta questo rallentamento ha operato da freno all'innovazione organizzativa e gestionale che spesso si accompagna a nuovi investimenti in sistemi informativi. Entrambi questi fattori sono presumibilmente tra le più significative carenze che impediscono alle nostre PMI di assumere nuovamente quel ruolo trainante rivestito a più riprese sullo scenario nazionale ed internazionale negli anni '80 e '90.

In questo quadro, INF-OS, Centro di Competenza sull'Informatizzazione dei Processi Logistico-Produttivi - costituitosi per iniziativa delle Università degli Studi di Bergamo e di Brescia, dell'Unione degli Industriali di Bergamo e di INN.TEC e Servitec, due Consorzi deputati al trasferimento tecnologico su base territoriale - promuove attivamente la generazione e diffusione di una "nuova" cultura dei sistemi informativi gestionali, offrendo alle imprese un supporto rigoroso e sviluppando progetti di ricerca sul campo.

Tale obiettivo è perseguito attraverso:

- servizi a valore aggiunto per le imprese utilizzatrici di sistemi informativi gestionali;
- conoscenze innovative e concrete sull'utilizzo dei sistemi informativi gestionali;
- indipendenza di giudizio, nell'ottica dell'utilizzatore;
- massima confidenzialità riguardo le informazioni raccolte.



I servizi per le imprese

INF-OS porrà a disposizione delle Imprese Associate una serie sempre maggiore di servizi in grado di supportare con dati di fatto le principali scelte d'investimento, configurazione, pianificazione ed esercizio del sistema informativo gestionale.

- Rapporti periodici: relazioni quantitative, basate sulle informazioni raccolte direttamente presso le Imprese utilizzatrici.
- Benchmark aziendali: confronti tra due o più imprese comparabili, orientati a rilevare quantitativamente le principali differenze in termini di scelte realizzate e di risultati conseguiti.
- Software e partner selection: supporto nel processo di scelta della soluzione software e del software vendor, usufruendo anche delle valutazioni espresse dalle Imprese utilizzatrici già associate ad INF-OS.
- Due diligence del sistema ICT: attraverso un intervento diretto in azienda, i ricercatori di INF-OS verificano criticamente la coerenza del sistema ICT con gli obiettivi aziendali, identificano le principali criticità ed indicano le direttrici volte ad affrontarle.

Le attività divulgative

INF-OS realizza le seguenti attività di divulgazione verso le Imprese:

- Presentazioni settoriali: atte a trasmettere i risultati raggiunti nel corso delle indagini di settore periodicamente svolte. Il primo studio presentato da INF-OS ad Aprile 2005 ha riguardato il settore dell'elettronica industriale, automazione, sensoristica e strumentazione. Il secondo studio, presentato a Novembre 2005, ha avuto come target il settore tessile-abbigliamento.
- Forum IT: INF-OS organizza semestralmente eventi focalizzati su temi specifici, in cui le Aziende Associate possono dialogare e confrontarsi su tematiche di interesse, in modo da condividere le proprie esperienze e contribuire ad una crescita collettiva nell'ambito delle strategie relative ai sistemi informativi aziendali. Il terzo Forum IT, oggetto del presente documento, si è svolto il 15 Giugno 2006 presso la sede di Servitec. Il prossimo Forum IT è previsto per il 9 Novembre 2006.

Contatti

L'erogazione dei servizi sopra illustrati e la raccolta delle informazioni necessarie vengono supportate dal PORTALE di INF-OS (www.inf-os.it). Tale Portale consente agli utenti di INF-OS una rapida e facile fruizione delle informazioni e dei servizi ad essi dedicati in relazione alle loro specifiche esigenze.

Per qualsiasi altra necessità, contattare le coordinatrici del Centro ai seguenti riferimenti:

Dr.ssa Francesca Sandionigi – Università degli Studi di Bergamo

e.mail: francesca.sandionigi@unibg.it

Dr.ssa Margherita Calderone – Università degli Studi di Brescia

e.mail: margherita.calderone@ing.unibs.it

Introduzione all'evento

Tematica

Successivamente all'analisi degli aspetti legislativi relativi alla definizione di un contratto ICT e alla valutazione di vantaggi e svantaggi indotti dall'acquisto di una soluzione informativa standard o personalizzata, il III Forum IT ha tentato di fornire una visione completa e strutturata delle attività che accompagnano lo svolgimento di un progetto ICT all'interno dell'azienda. L'intervento dei relatori ha permesso di illustrare il punto di vista e il differente ruolo dei principali attori coinvolti in un progetto: utilizzatore della soluzione, consulente aziendale e software vendor. Sono molti i punti di contatto tra le tre realtà che partecipano al processo di innovazione tecnologica in una PMI, ma sono altresì numerosi i tratti distintivi nell'approccio e nella metodologia.

L'azienda committente può decidere di utilizzare modalità diversificate per la conduzione di un progetto ICT, variando i gradi di partecipazione e la maggiore o minore formalizzazione nella gestione stessa. Risulta dunque interessante, ai fini del confronto tra diverse realtà aziendali, la proposta di un manuale di "coordinazione univoca" di progetto, per definire e congelare un linguaggio e una metodologia comuni tra azienda, consulente e fornitore di servizi ICT.

Possono risultare differenti le strategie e gli approcci ma risulta comunque imperativa la definizione degli obiettivi di progetto. E' questo uno dei punti focali affrontati da tutti i relatori, se pur con diverse sfaccettature, oltre all'analisi dell'organizzazione di progetto e dei fattori critici che determinano il successo o l'insuccesso del processo di innovazione del sistema informativo aziendale, "preziosa rete neuronale" esaminata da più lati con aspettative spesso contrastanti.

Esistono in ogni caso necessità di coordinamento tra gli attori, a tratti percepite in maniera differente. Risulta fondamentale per il software vendor la definizione dell'ambito, con la percezione del pericolo nella modifica dello stesso o nella confusione tra ruoli e responsabilità. Punto focale per il consulente aziendale, invece, l'attenzione mirata ad una valutazione approfondita dei processi e ad una seria analisi funzionale, seguita dalla selezione del partner e della soluzione più adatta: passo indispensabile per una partenza che non sia cieca e destinata al fallimento. L'azienda utilizzatrice ricorda però il vero obiettivo: il risultato, valutabile solo tramite precisi KPI.

Organizzazione

Aspetti generali

Nella giornata di giovedì 15 giugno 2006, presso la sede di Servitec SrL a Dalmine (BG), si è svolto il III Forum IT INF-OS, dedicato all'analisi della gestione complessiva di un progetto ICT.

I lavori si sono svolti secondo il seguente programma:

PROGRAMMA DEI LAVORI

- 14.30 Saluto e introduzione alla giornata - Sergio Cavalieri - Università degli Studi di Bergamo
- 15.00 Interventi:
 - “Gestione di un progetto IT” - Enzo Grasseni – Colombo Filippetti SpA
 - “Progetti ICT: il punto di vista di INF-OS” - Marco Perona – INF-OS
 - “Progetti IT” - Gianluca Bambozzi – Oracle Italia SpA
- 16.00 Tavola rotonda - moderatore Sergio Cavalieri - Università degli Studi di Brescia
- 17.30 Conclusione dei lavori e saluti - Marco Perona - Università degli Studi di Brescia
- 17.45 Cocktail

Partecipanti

cognome	nome	azienda	ruolo
Anderson	Peter	ANDERSON HOUSE	Titolare
Bonalumi	Carlo Alberto	BUSINESS –E Srl	Consigliere delegato
Breda	Piermario	DIACHEM SpA	Responsabile ICT
Casati	Andrea	STAIN	Responsabile commerciale
Ferrari	Isa	WINGFLY	Project manager
Gherardi	Giorgio	IMS DELTAMATIC	Responsabile EDP
Ghisleni	Flaminio	MAZZUCCONI	Responsabile ICT
Greselin	Stefano		Libero professionista
Lo cascio	Stefania	WORLDWIDE TRUSTS CONSULTANTS Srl	Amministratore unico
Martinelli	Romano	FM-i	Direttore ICT
Milesi	Fabrizio	ANGLIFIL Srl	Consulente aziendale
Oprandi	Gianpaolo	COSBERG SpA	Responsabile EDP
Pagani	Mauro	GASKET INTERNATIONAL SpA	Supply Chain Manager
Pariscenti	Sergio	FUSTIPLAST SpA	Responsabile ICT
Pederzoli	Federica	MECCANICA PiErre	Responsabile gestione sistema qualità
Romanò	Umberto	PAVONI ITALIA SpA	ICT manager
Zambotti	Osvaldo	AIR LIQUIDE	Supply chain manager



Relazioni

GESTIONE DI UN PROGETTO IT

Profilo del relatore e dell'azienda

Enzo Grasseni si laurea presso la facoltà di informatica di Milano. Nel 1994 ricopre il ruolo di responsabile dei sistemi informativi di Timberland Europe che lascia nel 1999 per l'incarico di responsabile dei sistemi SAP della società petrolchimica Condea Augusta SpA. Nel 2001 viene assunto come capo progetto e responsabile presales per una società di consulenza SAP. Tra i clienti che ha seguito personalmente annoveriamo Autogrill, Roche, Aventis, Swartz Pharma, Italcogim, Alitalia, Ferrovie dello stato, Poste, Pirelli cavi. Dal 2002 è responsabile sistemi informativi Colombo Filippetti spa.

Colombo Filippetti SpA è un'azienda che opera nel settore dell'automazione meccanica. In tale mercato persegue una filosofia orientata all'innovazione e alla specializzazione nella progettazione, produzione e distribuzione di camme e meccanismi a camma. L'azienda conta 200 dipendenti in Europa, distribuiti tra Italia, Inghilterra, Germania, Francia e Spagna. La sede centrale è a Casirate (BG). Colombo Filippetti è un'azienda in grado di rispondere in modo estremamente reattivo alle esigenze sempre più evolute del mercato, anche perché l'80 per cento dei 20 mila ordini di produzione gestiti annualmente riguardano prodotti sviluppati a partire da disegno del cliente: non si occupa di produzione in serie ma discreta (l'ordine medio è composto da cinque pezzi) e principalmente su commessa.

Sintesi della relazione

PRINCIPI GENERALI PER LA GESTIONE DI UN PROGETTO

Il progetto IT viene considerato dall'azienda Colombo Filippetti una commessa interna, un ordine a tutti gli effetti, con tutto ciò che questo comporta a livello di controllo dei tempi e dei costi. Questa modalità permette una buona capacità di verifica e consuntivazione in tempo reale di tutte le fasi del processo e, di conseguenza, crea una formalizzazione delle attività e delle responsabilità conseguenti.

L'owner del progetto pone all'attenzione della Direzione generale l'esigenza che

sottende al progetto IT. In seguito, avendo cura di comprendere quali funzioni in azienda possono essere interessate allo stesso e quali possono essere per ciascuna gli obiettivi perseguiti, mira ad ottenere un'analisi di massima volta a definire fattibilità, costi, tempi e benefici. Quando il progetto viene approvato dalla Direzione generale, viene definito il project leader e configurato un ordine interno completo di network (elenco delle attività legate al progetto) e WBS minimali.

All'avvio ufficiale del progetto, questo è considerato dalla Colombo Filippetti come un ordine di vendita contenente il dettaglio di ogni singola network, vale a dire un elenco delle attività il più possibile completo. Il parallelo tra ordine di vendita ed ordine di progetto permette di sfruttare la modalità interna di gestione dei costi, in modo da arrivare alla consuntivazione dei costi complessivi e di lavorare con un solo strumento per la gestione di tutti i progetti.

A questo punto è fondamentale definire nel dettaglio le responsabilità della network nell'ottica di:

- valutare quali risorse coinvolgere
- valutare i costi del progetto in funzione delle risorse coinvolte

In tempo reale, associando le risorse allo specifico progetto al quale partecipano, si definisce la tempistica per ogni attività in termini di uomini e beni strumentali ed i costi del progetto, sia interni che esterni.

MANUALE DI PROGETTO

Prima dell'inizio operativo occorre realizzare un "manuale di progetto", in cui vengono definiti i key user, gli utenti di riferimento per i vari processi aziendali, fondamentali allo sviluppo del progetto e soprattutto alla fase di test del sistema implementato.

Il manuale di progetto è utile soprattutto, ma non solo, per gli eventuali consulenti che si interfacciano con l'azienda per la prima volta e, anche se a prima vista può apparire una eccessiva formalità, consente di fare estrema chiarezza sulle attività e i sistemi. Ogni perplessità o potenziale problema del progetto deve trovare soluzione nel manuale, che impedisce la proliferazione di informazioni poco chiare.

I contenuti del manuale si possono riassumere in:

- Nomi e reperibilità delle persone coinvolte a qualsiasi titolo nel progetto;
- Metodologia, name convention e cartelle di rete in cui salvare e consultare i documenti;
- Template per analisi, manuali, tracciamento problemi, test ed integration test;
- Norme di comportamento/sicurezza in azienda, informazioni per l'accesso ai sistemi;

CONSUNTIVAZIONE DURANTE E POST PROGETTO

Almeno una volta al mese deve essere programmato un incontro tra l'owner, il capo progetto e la direzione generale (steering committee) per evidenziare l'avanzamento

dei lavori, i problemi che possono mettere in crisi le procedure in essere od il progetto stesso e il potenziale mancato rispetto dei tempi e/o dei costi. Questione importante da valutare sono i cambiamenti rispetto alle richieste iniziali del progetto, dato che spesso in corso d'opera si individuano variazioni che devono comunque essere tempificate e costificate.

KPI

Vengono stabiliti una serie di indicatori di prestazione che hanno lo scopo di misurare l'efficacia e l'efficienza del progetto una volta attivato. La definizione dei KPI è il passaggio più delicato: la loro scelta, se ottimale, consente di realizzare periodicamente report affidabili circa le prestazioni aziendali da monitorare, prima e dopo il progetto. Tenendo traccia del valore assunto dal KPI monitorato è possibile valutare l'andamento del processo cui è associato, evidenziando eventuali trend: questo punto è vitale per ottenere una valutazione del ROI il più realistica possibile. Gli indicatori dovranno ovviamente essere concordati a livello di steering committee.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Secondo Grasseni i fattori che definiscono il successo di un progetto IT partono innanzitutto dal continuo e convinto supporto del Top Management, senza il quale è preferibile non iniziare alcun progetto. Esiste poi la necessità di una chiara definizione dei Business Requirements e, a costo di una parziale rigidità, del rispetto assoluto della metodologia fissata nel manuale di progetto. Durante i lavori è fondamentale la qualità dei dati di verifica, fondamentali per capire se quanto fatto va nella direzione giusta. A livello di gruppo è poi necessaria la massima integrazione e la filosofia "Best company people": ogni progetto è fatto per l'azienda, non per il singolo user. A questo si lega la disponibilità a cambiare le "regole del gioco" per creare nuove opportunità per l'organizzazione e per il miglioramento dei processi.

Occorre poi notare l'elevata responsabilità del process owner nel processo decisionale: chi ha proposto il progetto, anche se non è il project manager, deve essere coinvolto in fase decisionale. Spesso questo non risulta però essere una conseguenza automatica. Infine, importante è il massimo coinvolgimento dei key users, perché gli utenti dei processi sono i reali "designers" e responsabili delle funzionalità della soluzione finale.

APO: IMPLEMENTAZIONE DI UNO SCHEDULATORE A CAPACITÀ FINITA

Colombo Filippetti utilizza lo stesso modus operandi per ogni progetto IT che coinvolga l'azienda. Grasseni ha presentato, a titolo di esempio, il progetto di implementazione di uno schedulatore a capacità finita, del quale riportiamo di seguito uno schema di organizzazione delle risorse (fig. 1).

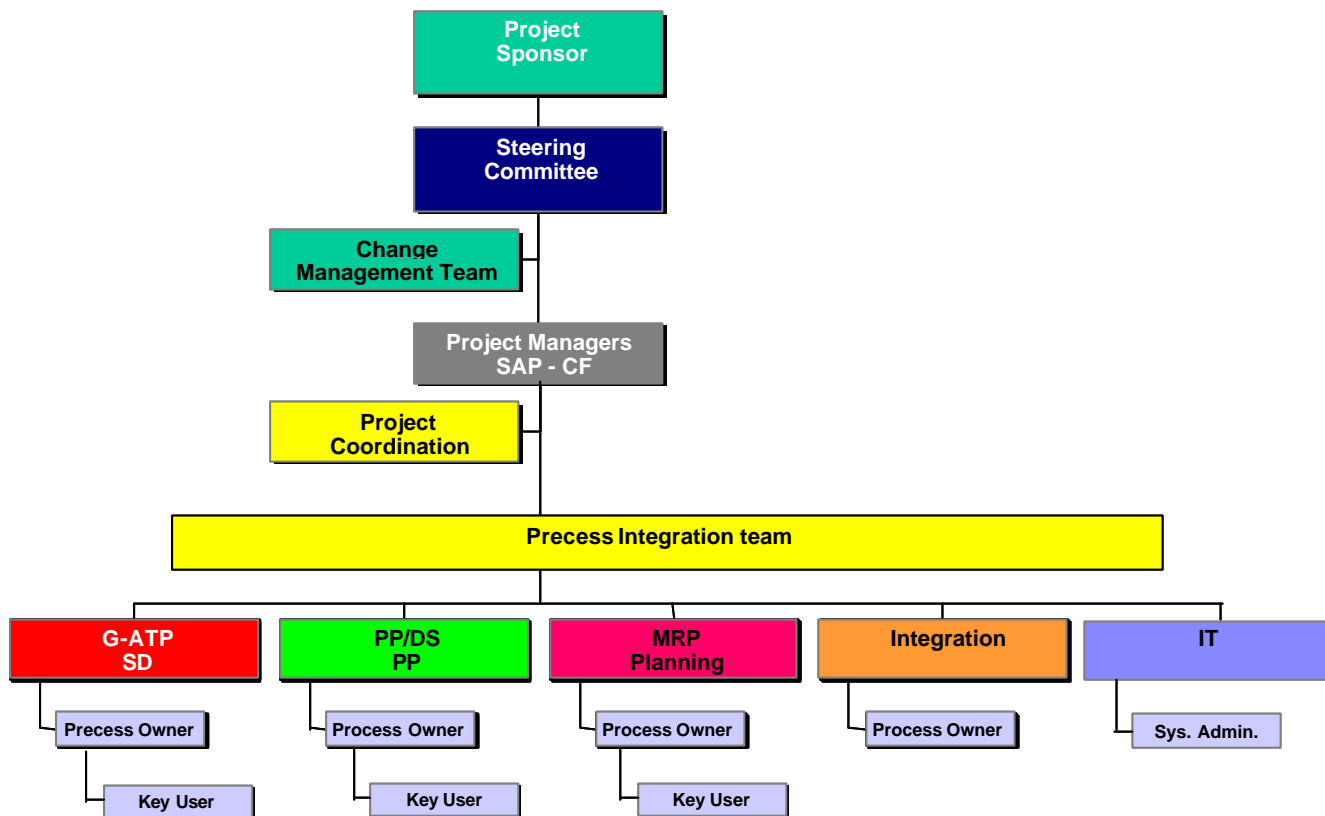


Figura 1. Gestione delle risorse nel progetto APO

La metodologia utilizzata da Colombo Filippetti per il progetto APO è denominata Accelerated SAP e si articola su 5 fasi progettuali evidenziate nella RoadMap sotto riportata (fig. 2).



Figura 2. Metodologia del progetto APO



PROGETTI ICT: IL PUNTO DI VISTA DI INF-OS

Profilo del relatore e dell'azienda

Marco Perona è professore ordinario di Logistica Industriale presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Brescia. È stato per quattro anni direttore del Master in Supply Chain Management presso la stessa Università e svolge inoltre attività di docenza presso il MIP-Politecnico di Milano. Da anni si occupa di attività di ricerca su tematiche relative alla configurazione dei sistemi logistico-produttivi ed ai sistemi di supporto, in particolare sistemi informativi e sistemi di misura delle prestazioni. È autore di numerose pubblicazioni su riviste nazionali ed internazionali.

INF-OS è un centro di competenza ideato e sviluppato nell'ambito delle province di Bergamo e Brescia, dai due enti Universitari operanti su tali territori e da due istituzioni deputate al trasferimento tecnologico su base territoriale: Servitec ed Inn.tec. L'obiettivo di INF-OS è quello di generare e diffondere conoscenze innovative e concrete presso le imprese italiane di piccola e media dimensione, mirando alla creazione di una nuova cultura per l'utilizzo dei sistemi informativi gestionali a supporto dei processi aziendali.

Sintesi della relazione

ASPETTI GENERALI

Un progetto di innovazione va innanzitutto collocato nel posto che gli compete. In un progetto ICT risulta di primaria importanza l'analisi dei processi aziendali e del criterio organizzativo aziendale, in termini di attività/responsabilità e di conoscenza di dati di input ed output. In secondo luogo occorre considerare gli aspetti gestionali, con l'utilizzo di tecniche e modelli di ottimizzazione, e solo una volta mappati i processi e compresi nel loro intimo funzionamento si può provare a valutare l'aspetto tecnologico ed implementativo del sistema.

Determinante risulta essere la definizione di attori e ruoli del progetto chiaramente differenziati, che possiamo così esemplificare:

1. Committenza / Utenza: deve fissare gli obiettivi del progetto, definire tempi e costi, fornire le risorse interne e valutare gli scenari di utilizzo;
2. Consulente: deve fornire le metodologie per la gestione complessiva del processo;
3. Attore ICT: deve fornire soluzioni ICT, gestire l'implementazione del sistema e l'addestramento degli utenti, occuparsi dell'affiancamento e dell'assistenza.

Per quanto riguarda le fasi del progetto è necessario partire, dunque, con una approfondita analisi funzionale, successivamente alla quale vanno valutati la soluzione e il fornitore ottimali, per giungere all'implementazione ed al test del sistema stesso (roll-out).

È importante determinare quale grado di formalizzazione associare al progetto. Se è vero che documentare ogni fase aumenta il carico di lavoro, poiché i documenti vanno scritti ed ovviamente letti, è anche vero che formalizzare favorisce la condivisione, aumenta la chiarezza nell'assegnazione delle responsabilità ed evita doppioni nelle scelte, magari tra loro contrastanti. Inoltre la documentazione rende esplicito il patrimonio intangibile, fondamentale per permettere che le competenze non rimangano proprietà intrinseca del singolo ma diventino proprietà dell'azienda, dunque sempre disponibili. Esplicitare e formalizzare la conoscenza è modo per appropriarsene.

Schematizzando alcuni punti fondamentali per la realizzazione di un progetto ICT, possiamo dire che esso richiede:

- idee chiare su processi e attività supportati;
- un progetto funzionale univoco;
- la condivisione del top management;
- il supporto dei key user.

ANALISI FUNZIONALE

Tale valutazione serve a definire in maniera esplicita, formalizzata e condivisa i processi di business da supportare e le conseguenti attività e funzionalità collegate ai processi. Vi partecipano l'utenza, la committenza ed il consulente.

Questa fase genera come output il ridisegno dei processi considerati, con l'identificazione di struttura, attività e flussi di ognuno di essi e la potenziale variazione in efficacia ed efficienza che potrà ricadere sugli stessi successivamente all'introduzione del nuovo sistema informativo. Tale fase genera inoltre il ridisegno delle attività incluse nei processi e l'identificazione delle funzionalità a supporto.

La fase risulta conclusa, dal lato della committenza, quando tutti i processi e le attività sono state ridisegnate nel rispetto degli obiettivi del progetto. Per quanto riguarda gli user, invece, la conclusione si raggiunge quando tutte le funzionalità rilevanti sono state identificate, descritte in modo chiaro e condivise da chi le dovrà attivare.

VENDOR E SW SELECTION

Tale successiva valutazione si pone come secondaria rispetto ad una chiara analisi funzionale e mira ad effettuare la scelta della soluzione software e del suo fornitore su base quantitativa, con criteri espliciti e tendendo all'ottimo di lungo termine. Questa fase comprende questioni riguardanti la tipologia di soluzione (standard, custom, etc), la particolare soluzione tra quelle disponibili (top di gamma, entry level, etc) e l'identificazione di un particolare fornitore (casa madre, distributore, etc).

L'output è un confronto delle soluzioni e dei fornitori sulla base di tre importanti fattori:

- copertura funzionale rispetto al capitolato tecnico e quantità di personalizzazioni necessarie;
- competenza, affidabilità e livello di servizio di ciascun fornitore;
- valore dell'offerta in termini di soluzioni e servizi inclusi rispetto al costo.

I criteri di valutazione si legano dunque essenzialmente al trade-off tra valore, rischio e costo. Ma come misurarlo?

Il valore della soluzione si valuta in termini di prodotto (linguaggio, funzionalità, etc.), di copertura delle funzionalità richieste, di fornitore (vicinanza, referenze, etc.) e servizi offerti. Il costo non comprende solo quello del software "chiavi in mano" ma va integrato con la stima del possibile extra-budget legato alle personalizzazioni, all'investimento in hardware e al canone del contratto di assistenza. Importante anche il concetto di rischio, legato alla solidità economica finanziaria del fornitore, alla possibilità di sostituire il fornitore stesso in corso d'opera e alle competenze tecnico-gestionali del capo progetto.

Questa fase è conclusa quando la committenza è convinta che una soluzione e un fornitore siano migliori degli altri e le condizioni di tempo, costo e qualità in offerta siano compatibili con i loro obiettivi. Se una delle due condizioni non si verifica significa che la sw e partner selection è stata male effettuata.

L'output che a questo punto va fornito al provider identificato è il capitolato tecnico.

IMPLEMENTAZIONE – CENNI

Per implementare e rendere utilizzabili le funzionalità incluse nel capitolato tecnico secondo le modalità previste, nei modi e nei tempi previsti, esistono varie fasi di lavoro:

1. Dettaglio delle specifiche funzionali, con eventuali modifiche in itinere;
2. Identificazione delle specifiche informatiche;
3. Implementazione, con il rilascio della soluzione sul sistema dell'azienda;
4. Popolazione archivi, con inserimento dati o trasmigrazione dal sistema precedente;
5. Sperimentazione;
6. Addestramento all'utilizzo, con l'apprendimento degli utenti;
7. Verifica, con il necessario benessere dei responsabili;
8. Go live.



PROGETTI IT

Profilo del relatore e dell'azienda

Gianluca Bambozzi si laurea in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano e frequenta, sempre presso il medesimo ateneo, il MIP, Master in Ingegneria Gestionale. Lavora in Oracle dal 2003 con il ruolo di manager consulting occupandosi dello sviluppo del settore industriale.

Oracle Corporation, presente in oltre 145 paesi nel mondo e con un fatturato nell'anno fiscale 2005 pari a 11,8 miliardi di dollari, è la più grande società al mondo di software per le imprese. In Italia, Oracle è una realtà di circa 800 dipendenti, presente dal 1993 con le proprie sedi di Sesto S. Giovanni (MI) e Roma e le filiali di Torino, Padova, Bologna e Vercelli. Storicamente impegnata nello sviluppo delle tecnologie basate su Internet, che consentono una gestione ottimale delle risorse aziendali, nel consolidamento dei sistemi informativi e nel cluster database, Oracle articola oggi la propria offerta su due macro-aree, quella tecnologica e quella applicativa.

Sintesi della relazione

SINTESI DI UN PROGETTO IT

Un progetto IT può essere essenzialmente considerato come un bilanciamento di aspettative. Un bilanciamento perché possiede un impatto pervasivo, che in azienda influenza tutte le aree e tutte le attività creando la necessità di bilanciare differenti obiettivi. È innegabile inoltre che, per quanto possa essere presente un sincero sforzo per valutare il ROI (Return On Investment) del progetto IT, esistano in ogni caso tutta una serie di aspettative personali implicite od esplicite che vanno oltre il ROI stesso e che, nel corso del lavoro, possono manifestarsi come freni e accelerazioni del progetto stesso.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Fondamentali, per il successo di un progetto IT, sono il coinvolgimento degli utenti del sistema e il supporto espresso da parte della Direzione Aziendale, che permettono di fissare obiettivi chiari e condivisi. In proposito è importante il cosiddetto "congelamento" dei requisiti di base, senza il quale il progetto rimane esposto a

possibili e improvvisi cambiamenti in corsa di obiettivo che possono dettarne il fallimento. Esiste poi la necessità di un project manager con esperienza, di un gruppo di lavoro competente e che possieda sufficiente disponibilità di tempo ed autonomia. Il piano di lavoro deve essere adeguato e credibile, sia a livello di tempi che di costi.

RISCHI

Particolare attenzione va rivolta alle difficoltà nella gestione del cambiamento che un progetto IT comporta all'interno dell'azienda. Tale pericolo deriva da una consuetudine umana: non si tratta solo di informatica ma anche di gestione e organizzazione delle varie funzioni, che possiedono differenti aspettative da soddisfare: per gestire il cambiamento è necessario saper cogliere e armonizzare le esigenze di ciascuna nel tentativo di massimizzare l'utilità aziendale. Se in azienda esiste una forte capacità di gestione del cambiamento è possibile ridurre l'impatto del livello di standardizzazione introdotto dalla soluzione informativa implementata. Altrimenti, se si ritiene che i processi esistenti all'interno dell'azienda continuino ad essere quelli di riferimento, si crea terreno fertile per personalizzazioni che possono comportare extrabudget e extracosti.

Un grave rischio è quello di pianificare tempi non adeguati: occorre non farsi prendere la mano dall'entusiasmo iniziale valutando che le cose fatte bene richiedono tempo e considerando quale può essere l'impegno ed il coinvolgimento delle risorse interne.

In definitiva è necessario definire in anticipo le strategie necessarie a mitigare tutti i potenziali rischi.

AMBITO

L'ambito è l'unico ed il più importante termine del progetto. Non si è mai troppo precisi nella sua definizione, perché se esso non è ben chiaro tutto risulta più difficile. "Non avendo un punto da mirare, un obiettivo, è difficile fare centro!"

Per definire l'ambito è essenziale che questo sia ben compreso e condiviso da tutti i partecipanti al progetto IT. Esso chiarisce cosa deve essere fatto, perché ogni sistema deve integrarsi con funzionalità ed attività già esistenti in azienda. Descrive conversioni, inserimento dei dati, richieste di interfacce e personalizzazioni.

L'ambito definisce e chiarisce inoltre di chi sono le responsabilità per le diverse attività svolte e i processi toccati. Ad esempio: la formazione dei Key user è responsabilità unicamente del provider, ma se l'azienda non mette a disposizione tutti i key user richiesti per le ore richieste il progetto va in fumo. Ciò significa che in questo caso la responsabilità è ambito del fornitore ma l'impegno risulta prevalentemente della committenza. Lo schema seguente (fig. 3) esemplifica in maniera chiara la relazione che esiste tra ambito e impegno, verificando la suddivisione degli stessi in ogni attività che comprenda fornitore di servizi IT e azienda utilizzatrice.

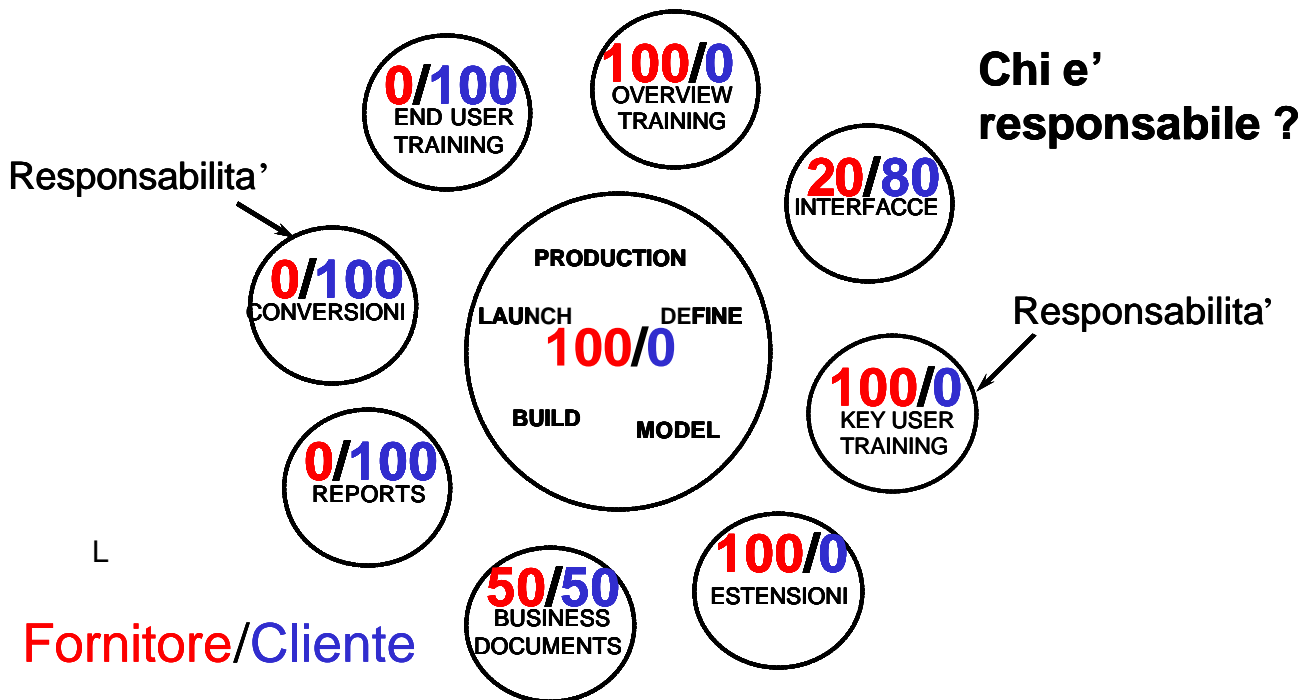
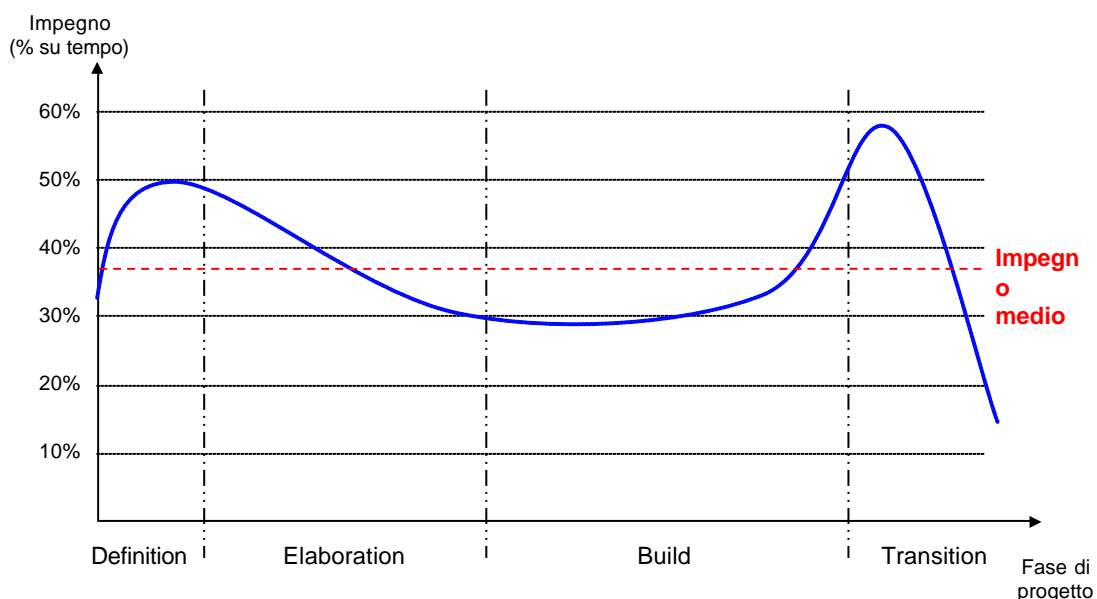


Figura 3. Responsabilità e impegno nelle attività di progetto

La corretta definizione dell'ambito di un progetto permette inoltre il controllo dei cambiamenti e permette di salvaguardare ROI e margine.

ORGANIZZAZIONE DI PROGETTO

L'impegno aziendale richiesto per un progetto IT è estremamente variabile sulla base delle fasi di progetto considerate. Nel lungo periodo non è azzardato ipotizzare che le persone possano essere coinvolte mediamente 2 giorni alla settimana, ma è inutile



Impegno medio utenti-chiave pari a circa 2 gg./settimana

Figura 4. Impegno medio delle risorse coinvolte nelle fasi di un progetto IT

negare che esistono periodi di picco in cui le risorse aziendali vengono coinvolte per il 60-70% del proprio tempo. Questo risulta evidente dal precedente diagramma (fig.4), che schematizza le variazioni dell'impegno previsto per gli utenti chiave, interni all'azienda, durante il progetto IT.

COMPONENTI DI COSTO

Considerando le diverse voci di costo proprie di un progetto, ne esistono alcune, come il costo per l'hardware ed il software, stimate correttamente. Anche l'impegno economico relativo ai servizi di progetto offerti dal provider tecnologico risulta stimato correttamente. Ma ci sono contributi assolutamente sottovalutati dalle aziende: ne sono esempio il costo dei servizi esterni e dello staff interno per la manutenzione e l'upgrade del sistema.

In ogni caso l'impatto economico del progetto deve essere giudicato con riferimento ai benefici conseguibili, sia quantificabili che di tipo qualitativo.

Tavola rotonda e conclusioni

Tavola rotonda

I messaggi proposti da parte dei tre relatori hanno stimolato numerosi interventi da parte dei partecipanti dando vita ad una discussione incentrata su alcune tematiche principali, di seguito sintetizzate.



1) DEFINIZIONE DEI BUSINESS REQUIREMENTS

Grasseni ricorda come la definizione dei requisiti che deve possedere il nuovo sistema informativo al centro di un progetto IT risulti essere un'attività che può generare conflitti di competenze: l'utente è generalmente bravo nel suo lavoro ma lo è molto meno nell'esprimere le proprie esigenze. Spesso è inoltre focalizzato sulle proprie specifiche attività non considerando il contesto in cui opera. Un bravo consulente deve saper interpretare i problemi e le necessità dell'utente: ecco perché il requirement preciso non viene direttamente da chi esprime il bisogno ma è suggerito dal consulente IT (interno o esterno), magari perché quest'ultimo ha già affrontato lo stesso problema in altre realtà e ha gli strumenti per porre i corretti interrogativi all'utente e gestire da subito le criticità (nel caso dell'azienda Colombo Filippetti il responsabile EDP Grasseni ha svolto nel corso della propria carriera l'attività di consulente). L'utente esprime il problema che dapprima dovrà essere "tradotto" in specifiche quanto più possibile condivisibili e chiare e che, in secondo luogo, dovrà tradursi nell'implementazione di un vero e proprio sistema ICT.

Bambozzi spiega poi come il partner tecnologico si aspetti di ricevere indicazioni chiare da parte dell'azienda utilizzatrice: macro-requisiti "di business" che saranno successivamente esplosi in requirements di dettaglio. Spesso tuttavia le aziende hanno le idee confuse sui loro obiettivi.

Ma cosa fare – chiede Cavalieri – se in azienda manca la percezione dei requirements?

Bambozzi sottolinea come qualora ciò accada si possono manifestare problemi, già in fase contrattuale, nella definizione di una stima corretta delle attività necessarie e

della conseguente offerta. Resta il dubbio circa la capacità del cliente di percepire tale criticità e valutare oggettivamente le proprie competenze per cercare di porvi rimedio.

In ogni caso, se mancano requisiti definiti, ciò che permette di effettuare un'offerta è la soluzione informatica scelta dall'azienda, in questo caso standard. Il software vendor utilizzerà poi delle "best practice" consolidate in settori aziendali molto simili a quello dell'azienda cliente per "customizzare l'offerta".

Infine: la responsabilità e l'impegno richiesto ad un'azienda che non ha ben chiari i suoi obiettivi, vengono esplicitati a livello contrattuale?

Bambozzi conclude spiegando che è assolutamente indispensabile risultare chiari in questo nei confronti della committenza, per evitare che lo svolgimento delle attività di routine interne all'azienda, con i possibili imprevisti insiti nelle stesse, prevarichi la rilevanza attribuita al progetto imboccato privandolo delle necessarie risorse.

2) QUESTIONE PMI

Pariscenti, responsabile ICT di Fustiplast Spa, azienda specializzata nella produzione di contenitori per uso industriale, introduce la questione della definizione di PMI, facendo notare come la struttura delle aziende che rientrano in questa categoria spesso non prevede una funzione EDP dedicata. Inoltre, in una "vera" PMI – prosegue Pariscenti – è difficile, se non impossibile, sospendere l'attività di particolari funzioni aziendali per la gestione di un progetto IT.

Secondo Bambozzi il problema reale è che molte PMI sono effettivamente piccole, ma spesso possiedono una sede in Italia e vari stabilimenti in altri paesi europei, negli U.S.A. o nel Far East. Ciò comporta che, come tutte le aziende multinazionali di grandi dimensioni, abbiano molte esigenze, ma al contrario di queste possiedano poche risorse da dedicare allo sviluppo del progetto in azienda. Le caratteristiche del progetto, per forza di cose, risultano dunque essere molto più complesse e difficili da gestire. Sono realtà intrinsecamente "scivolose".

Grasseni ritiene però che non sono i pacchetti IT ad essere lontani dalle esigenze delle PMI, ma sono i consulenti che, spesso, non possiedono le competenze necessarie per adattarli alla realtà aziendale e trovare le corrette soluzioni; non esistono infatti consulenti "a tutto tondo" che riescano a lavorare trasversalmente nelle varie funzioni aziendali. Oggi – risponde Bambozzi – esiste però un numero sempre crescente di problemi specifici per ogni funzione aziendale; non è dunque più possibile la gestione univoca da parte di un solo consulente, ma è necessaria la presenza di più professionisti specializzati

Perona, nel tentativo di fare il punto della discussione, evidenzia come probabilmente il mercato delle PMI non interessi ai grandi player ICT, essendo un ambito frazionato e molto complesso. Di parere contrario è Bambozzi, secondo il quale il mercato delle PMI è fondamentale ma costellato da parecchie esigenze che necessitano di tempi lunghi di risoluzione.

Oprandi, responsabile EDP di Cosberg Spa, realtà bergamasca che progetta e realizza macchine e moduli per l'automazione dei processi di montaggio, spiega come, a suo parere, la tecnologia stia avanzando velocemente ma il valore aggiunto sia comunque dato dalla capacità organizzativa. La PMI possiede infatti risorse che svolgono attività

differenziate, quindi avverte la necessità di lavorare con un consulente in grado di guidarla nella ri-organizzazione dei processi caratteristici, di cui i sistemi informativi sono solo un supporto.

Cavalieri ricorda inoltre come i ruoli di un progetto, ben definiti nella presentazione di Perona e schematizzati in committente/consulente/fornitore, in una PMI spesso si sovrappongono, con la contemporaneità di attività parallele in capo ad un unico soggetto. Questo genera inevitabilmente confusione sulle responsabilità e sulla competenza delle varie attività.

Pariscenti ricorda però come sia un punto di forza, e non di debolezza, il fatto che la PMI sia snella: l'unico problema è quello trovare un applicativo altrettanto snello.

Gherardi, responsabile EDP di IMS Deltamatic Spa, azienda qualificata nella produzione di macchine industriali, propone un altro spunto di riflessione: ogni azienda possiede proprie peculiarità e solo chi lavora al suo interno può conoscerle. Come è possibile quindi richiedere ad un consulente la definizione dei requirements a monte del progetto IT, sulla base di esperienze acquisite in altre aziende?

Greselin, libero professionista, conclude commentando come sia fortemente emerso dalla discussione il concetto di PMI, che però racchiude un mondo variegato e ricco di sfaccettature, non uniformabile grazie ad un unico concetto. Esistono infatti piccole realtà nelle quali, per arrivare all'implementazione del sistema informativo, il consulente deve preventivamente guidare l'imprenditore nella comprensione di elementi di base, non sempre considerati.

3) GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Zambotti, supply chain manager di Airliquide, gruppo operante nel settore dei gas industriali e medicinali, sottolinea il problema della gestione del cambiamento: coinvolgere le persone in azienda è fondamentale, e non è sempre facile. Come comunicare la necessità di innovazione?

A parere di Breda, responsabile ICT di Diachem Spa, impresa chimica bergamasca, specializzata nella produzione di fitofarmaci e fertilizzanti, è molto difficile coinvolgere le persone che all'inizio del progetto appaiono restie, ma è altresì vero che se si riesce in questo obiettivo, queste stesse persone diventano quelle più accurate nell'utilizzo del nuovo sistema. Il segreto è acquisire la loro fiducia e non farli sentire abbandonati a loro stessi ma supportati dall'aiuto del consulente e del responsabile di progetto.

In proposito Ferrari, project manager Wingfly, azienda di consulenza che cura la realizzazione di progetti ICT nelle PMI, ribadisce il ruolo del project manager interno: deve esistere un soggetto che, in azienda, possieda la leadership e le competenze necessarie alla guida del progetto e al coordinamento funzionale, che non devono essere totalmente affidati al project manager esterno, ossia il consulente. In secondo luogo Ferrari sottolinea che, secondo la sua esperienza, all'estero l'innovazione tecnologica è vista in maniera differente rispetto all'Italia. Nel nostro paese, infatti, "innovazione" non significa "possibilità di efficienza": si parla spesso del ROI di un investimento, ma non del ROI di un mancato investimento. Le necessità ICT in

azienda possono ovviamente variare molto a seconda dell'organizzazione interna, ma per un'azienda francese risulta in ogni caso normale investire in un progetto ICT qualcosa come 300.000 €, cifra impensabile per una PMI italiana...;

Ghisleni, responsabile ICT delle Fonderie Mario Mazzucconi Spa, azienda specializzata nella fusione di alluminio, porta ad esempio un progetto ICT che ha richiesto 3 anni di gestione ben fatta, documentata ed organizzata, e nel quale il pacchetto implementato è stato utilizzato solo per 2 anni, con evidente spreco di risorse. I rischi, sottolinea, esistono per tutte le aziende, anche nel caso siano di grandi dimensioni e possiedano decine di consulenti.



Conclusioni

Il terzo Forum IT ha permesso ai presenti di confrontarsi su un gran numero di tematiche di interesse comune e di sviluppare una discussione estremamente costruttiva. Punto di partenza, tra gli altri, quello della maggiore o minore volontà di formalizzazione nella gestione complessiva di un progetto IT, sia dal punto di vista documentale che organizzativo. Non è stata condivisa, tra i partecipanti al Forum, una posizione unitaria riguardo tale questione, anche perché è noto che formalizzare significa irrigidire un sistema in schemi che non possono essere disattesi. È stato tuttavia sottolineato il valore aggiunto di una simile metodologia: la chiarezza rispetto al lavoro svolto e da svolgere, rispetto agli obiettivi ed ai passaggi obbligati, chiarezza che permette la ripetibilità del lavoro stesso, con la “presa di possesso” delle proprie competenze e conoscenze.

Questione, quella dell'esplicitazione delle necessità, che si ritrova nel problema della definizione dei business requirements, attività collocata, a seconda dei punti di vista, a totale carico del committente ovvero dell'azienda utilizzatrice. A valle della discussione, è risultata però condivisa l'idea che, alla stregua di chi conosce l'immagine mentale della casa che desidera ma non possiede gli strumenti per realizzarla, anche il

committente di un progetto IT debba collaborare alla definizione chiara dei requisiti richiesti al sistema informativo. Questo può avvenire, però, solo grazie al supporto competente del consulente IT che, con i corretti interrogativi, riesce a guidare il committente verso l'espressione chiara di obiettivi altrimenti impliciti e confusi.

Se è pacifico che in ogni progetto risulta necessaria la valutazione della modalità di gestione e la definizione degli obiettivi, non risulta così chiaro quanto sia importante spendere del tempo per una corretta valutazione di costi e benefici del progetto. La tematica non sembra, a prima vista, apparire così complessa da generare particolari problematiche, ma la discussione dei presenti al Forum ha fatto nascere a tal proposito un comune interrogativo: in quali realtà viene dettagliatamente calcolato il costo del non-cambiamento? Appare più che mai spaventosamente miope pensare ai costi di un progetto solo calcolandone l'uscita di cassa conseguente. Essere dunque in grado di valutare, ovviamente con il sostegno di un consulente esperto, cosa significhi per l'azienda decidere di non effettuare quel particolare investimento risulta essere il punto nodale per la nascita di una reale motivazione al cambiamento da parte delle persone coinvolte. Motivazione che risulta essere il primo, e più importante, motore del progetto: se le competenze tecniche sono mutuabili, non lo sono volontà e consapevolezza della necessità di una evoluzione all'interno della realtà aziendale, il che risulta essere punto nevralgico della tendenza "conservatrice" delle imprese italiane. Ad un confronto, benché generico, con realtà estere, risultiamo infatti un paese dove la disposizione al cambiamento è bassa e poco incentivata. Differenze culturali, sociologiche o carenze tecniche e progettuali? L'ago della bilancia propende per il primo aspetto, che non può trovare soluzioni di breve periodo ma necessita di una crescita della consapevolezza aziendale, con la possibilità di considerare infine il cambiamento per quello che altro non è: un'opportunità.

Temi per i prossimi incontri

Molti dunque i temi che hanno animato la discussione e che saranno approfonditi nei prossimi appuntamenti di INF-OS. Più precisamente, sulla base delle risposte indicate sul questionario di valutazione dell'evento e in considerazione degli stati d'animo rilevati in sala, i prossimi appuntamenti con i Forum IT INF-OS saranno:

- 1) 9 Novembre 2006 – Università degli Studi di Brescia, IV Forum IT – “Software e Partner Selection” – sessione dedicata all'analisi del processo di selezione della soluzione applicativa ICT e del fornitore della stessa.
- 2) Forum 2007 – Università degli Studi di Bergamo, V Forum IT – “Costi e Benefici del ICT in azienda” – Discussione circa i costi indotti dall'evoluzione del SI aziendale e i benefici tecnico-economici che ne derivano.