PMI, crescere con le ICT: migliorare l'efficienza dei processi amministrativi

Paola Bielli

20/10/2005

Copyright SDA Bocconi 2005

Agenda

- Il paradosso delle ICT
- Misurare gli impatti delle ICT
- Efficienza e efficacia dei processi amministrativi
- Esperienze aziendali

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

I.T. Paradox

- Dalla metà degli anni Novanta studiosi americani cercano di quantificare l'impatto delle ICT sulle imprese … ma senza successo
- Le ICT non sembrano tradursi in risparmi di costi o migliori performance economiche delle imprese che le adottano
- Qual è il problema?
  - il metodo di calcolo non è adeguato
  - le variabili su cui agiscono non sono quelle immaginate
  - le ICT davvero non migliorano gli aspetti economici delle imprese

SDA Bocconi

Misurare gli impatti delle ICT

- Le ICT e i loro impatti possono essere osservati da due punti di vista:
  - come strumenti per recuperare efficienza e quindi risparmiare costi
  - come strumenti per affrontare la complessità crescente del contesto con le aziende si muovono
- Entrambi i punti di vista richiedono un'analisi puntuale e la ricerca di indicatori opportuni
- Spesso gli impatti su efficienza e efficacia sono interrelati e difficilmente separabili

SDA Bocconi

ICT e processi amministrativi

- I processi amministrativi sono quei processi di supporto al core business aziendale che ne consentono il funzionamento e di cui tengono traccia
- Sono stati tra i primi processi a sperimentare ICT a causa dei volumi di dati trattati e della parziale ripetitività delle elaborazioni
- Oggi gli investimenti ICT a supporto di tali processi non sono di prima informatizzazione, ma di miglioramento dei sistemi informativi esistenti

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

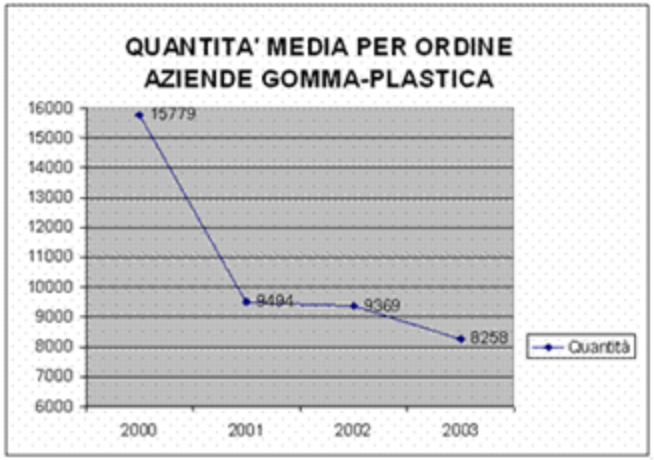
Il contesto

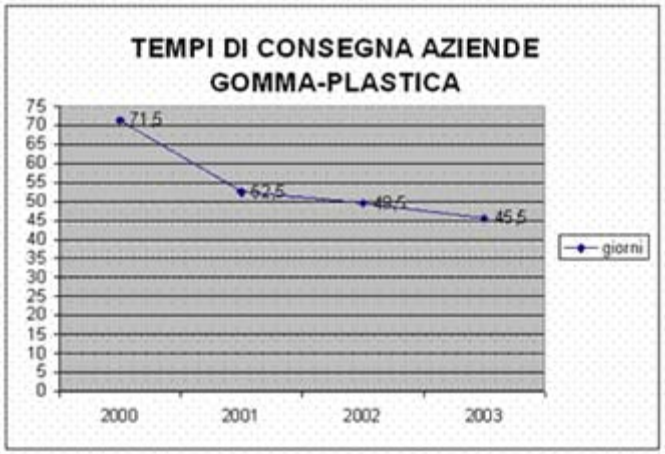
- Complessità aziendale crescente:
  - Velocità di reazione alle richieste di mercato
  - Personalizzazione servizio
  - Varietà offerta
  - Confini organizzativi meno nitidi
  - …

- Qual è il principale obiettivo dell'introduzione delle ICT nei processi amministrativi? Ridurre i costi? Migliorare la visibilità?

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

Un’analisi sul campo: settore gomma e meccanico





SDA Bocconi

Fonte: Elabora s.r.l.

Due casi di PMI

Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

Vitart s.p.a.

- Terzista minuteria metallica per settore auto, meccanica, elettronica
- 25 dipendenti
- 1000 ordini all'anno

Vito Rimoldi s.p.a.

- Produzione e distribuzione guarnizioni e componenti per oleodinamica
- 21 dipendenti

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

Vitart

- Giocoliere cannocchiale
- Il tasso di crescita dell'azienda alla fine degli anni Novanta ha posto l'attenzione sull'impossibilità di continuare a gestire a vista l'azienda
- Necessità di avere dati per:
  - Decidere se accettare o meno un ordine
  - Programmare la produzione
  - Controllare a consuntivo l'attività

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

Il progetto

- In 5 anni sono stati introdotti:
  - Distinte base e cicli di lavoro
  - Controllo qualità
  - programmazione produzione
  - Consuntivazione per lotto/commessa

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

Risultati

- Crescita (raddoppio fatturato)
- Maggior efficienza (riduzione magazzino materie prime)
- Miglior efficacia (informazioni on line per i clienti sullo stato degli ordini)

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

Il progetto

- Dagli anni ’80 l’azienda ha introdotto S.I. a supporto dell’attività amministrativa
- L’azienda ha utilizzato numerose piattaforme e applicativi per gestire la propria attvità
- Negli ultimi due anni gli sforzi si sono concentrati sulla programmazione della produzione e sulla preventivazione di lotti e commesse

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

Vito Rimoldi s.p.a.

- Il fatturato è cresciuto di 3 volte in 10 anni
- Gli addetti amministrativi sono sempre 2
- È cambiata la natura del lavoro amministrativo: da semplici garanti della *chiusura* di un ciclo amministrativo a attivatori del processo di pianificazione dell'attività

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi

Considerazioni finali

- Gli impatti non sono da ricercare in una sola direzione o variabile
- I confini degli impatti degli investimenti ICT non sono funzionali/settoriali
- L'intera azienda è coinvolta nel cambiamento
- Da recupero di efficienza a efficacia e servizio al cliente

SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi SDA Bocconi