

BRESCIA RICERCHE

PUBBLICAZIONE INN.TEC.



ANNO XVI - N. 56 - SETTEMBRE 2006

SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE, 70% FILIALE DI BRESCIA
AUTORIZZAZIONE DEL TRIBUNALE DI BRESCIA, N. 17/1990

BRESCIA RICERCHE

RIVISTA TRIMESTRALE EDITA A CURA
DEL CONSORZIO INN.TEC. SRL
CON SEDE IN BRESCIA, VIA BRANZE, 38
P. IVA E C.F. 03067310171
DIREZIONE, AMMINISTRAZIONE E REDAZIONE
VIA BRANZE, 38 - BRESCIA
TEL. 030.3384030 - FAX 030.396999
www.inntec.it - e-mail: info@inntec.it

Direttore Responsabile

Romano Miglietti

•

Direttore Editoriale

Romano Miglietti

•

Segretarie di Redazione

Daniela Lini
Roberta Codenotti

•

Stampa

Arti Grafiche Apollonio - Brescia

•

Prezzi in Italia

Fascicolo € 3,00
Abbonamento annuo € 10,00

•

Prezzi all'estero

Fascicolo € 6,00
Abbonamento annuo € 18,00

Spedizione in abbonamento postale 70%
Filiale di Brescia

SOMMARIO

5

MOMENTI INN.TEC.

Romano Miglietti

15

REALIZZAZIONE DI UN BANCO PROVA PER LO STUDIO DI FENOMENI DI CONTATTO SUPERFICIALE NELLO STAMPAGGIO

Elisabetta Ceretti, Claudio Giardini, Antonio Fiorentino

6

GESTIRE UN PROGETTO ICT: TECNICHE DI PROJECT MANAGEMENT

Gianluigi Brembilla, Sara Loffredi

20

PROGETTAZIONE E CARATTERIZZAZIONE DI NUOVE LEGHE PER APPLICAZIONI IN SEMISOLIDO

Annalisa Pola, Roberto Roberti, Ermanno Bertoli

10

LA NUOVA FRONTIERA DELLA CREAZIONE DEL VALORE

*Piccole e Medie Imprese:
vivere per innovare o innovare per vivere?
Nicola Bianco Speroni*

26

**ITALIAN APPLICATIONS:
UN PONTE TRA RICERCA
E PICCOLE E MEDIE IMPRESE**
*Il Consorzio INN.TEC. è impegnato
nella promozione e nella gestione dell'iniziativa*

12

LA SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO

Daniele Zucca

28

LA FONDERIA DEI METALLI NON FERROSI IN ITALIA

Claudio Giardini, Andrea Panvini

Gentile Lettore,

la consapevolezza che la ripresa in atto possa trovare impulso dalla “conoscenza”, nell'intento di recuperare, sia pur affannosamente, competitività nel sistema produttivo, è un concetto che trova conferma in diverse recenti iniziative.

L'industria della nostra provincia, tradizionalmente legata a settori maturi, ha infatti manifestato una notevole vivacità progettuale e organizzativa aggiudicandosi una consistente quota dei finanziamenti regionali previsti dall'ultimo bando “Metadistretti”.

Con questo neologismo la Regione ha voluto superare la restrittiva accezione di distretto, per stimolare le imprese ad attivare aggregazioni di filiera che coinvolgano anche Centri di Ricerca e Università.

Inn.Tec. è partner in diversi progetti finanziati, con un ruolo di coordinamento tecnico e di congiunzione verso ambienti scientifici disponibili a sviluppare progetti congiunti con le imprese.

*Diamo il benvenuto ai nuovi Soci:
CABRA ENGINEERING Srl
MERAS Spa*



Romano Miglietti

GESTIRE UN PROGETTO ICT: TECNICHE DI PROJECT MANAGEMENT

di **Gianluigi Brembilla, Sara Loffredi**

INFOS - Centro di Competenza sull'Informatizzazione dei Processi Logistico-Produttivi - INNTEC

INTRODUZIONE

Proporre una visione completa e strutturata delle attività che accompagnano lo svolgimento di un progetto ICT all'interno dell'azienda, grazie all'analisi dei differenti punti di vista proposti dai tre principali attori coinvolti: utilizzatore della soluzione, consulente aziendale e software vendor. Questo l'obiettivo del III Forum IT organizzato a Dalmine il 15 giugno scorso da INF-OS, Centro di Competenza sull'informatizzazione dei processi logistici e produttivi aziendali, creato dalle Università degli Studi di Bergamo e Brescia, supportato dai centri per l'innovazione tecnologica Servitec e Inn-tec SrL e patrocinato da Confindustria Bergamo.

L'incontro ha evidenziato con chiarezza i molti punti di contatto esistenti tra gli attori che partecipano al processo di innovazione tecnologica in una PMI, ma ha permesso altresì di comprendere i numerosi tratti distintivi, sia culturali che metodologici, che ne caratterizzano l'approccio al cambiamento. Determinanti gli interventi dei relatori che hanno preceduto il tavolo di discussione: l'Ing. Enzo Grasseni, Responsabile sistemi informativi di Colombo Filippetti SpA, l'Ing. Gianluca Bambozzi, manager consulting di Oracle Italia e il Prof. Marco Perona, direttore di Inf-Os e docente presso l'Università degli Studi di Brescia.

BRESCIA
RICERCHE

IL PUNTO DI PARTENZA

Ogni progetto ICT, indipendentemente dalla sua complessità e durata, risente della strategia adottata dall'azienda committente, che può e deve impostarne a priori lo svolgimento andando a definire il grado di partecipazione attiva nel ridisegno dei processi e la maggiore o minore formalizzazione della gestione stessa. Nell'ambito di un confronto costruttivo tra le differenti realtà aziendali presenti e le diverse tecniche di project management applicate nelle stesse, "è forte la necessità – dice Grasseni – di attenersi ad 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". Questa modalità formalizzata di condivisione viene proposta come strumento utile per la riduzione degli errori di procedura, dei tempi di analisi ed implementazione e per

la consuntivazione in tempo reale dell'avanzamento e dei costi di tutte le fasi del progetto. È indubbio che tale metodologia implichi un elevato livello di standardizzazione delle attività previste e di definizione delle responsabilità conseguenti.

Se esistono, nelle varie realtà aziendali, differenti strategie per la gestione di un progetto ICT, è comune tra i partecipanti al Forum la necessità di definire e condividere chiaramente gli obiettivi dello stesso. Grasseni, infatti, ricorda che i fattori che ne determinano il successo si basano innanzitutto sul continuo e convinto supporto del Top Management, in assenza del quale qualunque iniziativa interna all'azienda rischia di vacillare condizionata dalle differenti correnti di pensiero esistenti. Inoltre, poiché il partner tecnologico si aspetta di ricevere indicazioni concrete da parte dell'azienda utilizzatrice, Bambozzi esprime la necessità, a monte di un progetto ICT, di una chiara definizione dei business requirements, in termini di macro-requisiti "di business" da esplodere successivamente in specifiche di dettaglio. Questi devono essere dettati dalla Direzione in maniera univoca e non possono sottostare a spinte contraddittorie. Il tavolo di confronto concorda però sull'idea che le aziende abbiano idee spesso confuse sui loro reali obiettivi.

Una volta iniziati i lavori di ridise-

gno, come è quindi possibile capire se quanto fatto va, da subito, nella direzione giusta? Secondo Grasseni è fondamentale la qualità dei dati di verifica e la scelta di precisi indicatori di prestazione che hanno lo scopo di misurare l'efficacia e l'efficienza del progetto in itinere. La definizione dei KPI è però il passaggio più delicato: la loro scelta, se ottimale, consente di realizzare periodicamente report affidabili, mentre una scelta errata in questa fase può determinare il fallimento dell'intero progetto. Tenendo traccia del valore assunto dal KPI monitorato è possibile infatti in ogni momento valutare l'andamento del processo cui è associato, evidenziando eventuali trend e ottenendo una valutazione del ROI il più realistica possibile.

L'ESECUZIONE DI UN PROGETTO: RUOLI E RESPONSABILITÀ

Perona ricorda che un progetto di innovazione va innanzitutto collocato nel posto che gli compete. In un progetto ICT risulta

infatti di primaria importanza l'analisi dei processi aziendali e dell'assetto organizzativo, in termini di attività, responsabilità e conoscenza di dati di input e output. Questo il nodo centrale: solo in secondo luogo si possono considerare gli aspetti gestionali, con l'utilizzo di tecniche e modelli di ottimizzazione, perché solo una volta compresi i processi nel loro intimo funzionamento si può provare a valutare l'aspetto tecnologico ed implementativo del sistema.

La discussione del Forum si accende sui ruoli, che Perona disegna in maniera ben distinta (fig. 1). Il primo compete alla committenza, che deve occuparsi della definizione univoca degli obiettivi del progetto, dei tempi utili e dei costi previsti, oltre che di una seria ed attenta valutazione della disponibilità delle risorse interne. È importante inoltre che la committenza abbia ben presente gli scenari che desidera siano generati dalla nuova soluzione, poiché solo a valle della comprensione del risultato atteso, benché impreciso e non puntuale, gli altri attori potranno definire il progetto

nella sua complessità. Il secondo ruolo determinante in un progetto ICT è quello del consulente, che deve essenzialmente fornire le metodologie per la gestione complessiva del processo partendo dall'analisi della realtà aziendale, dei metodi e degli obiettivi a lei propri. Il fornitore della soluzione ICT ha infine il compito di proporre ed implementare quello che spesso viene considerato, erroneamente, il punto di partenza: la soluzione tecnologica. Lo stesso dovrà inoltre occuparsi della formazione degli utenti, dell'affiancamento e dell'assistenza.

In un progetto ICT esistono comunque necessità di coordinamento tra i vari attori, a tratti percepite in maniera differente. Secondo Bambozzi risulta fondamentale per il software vendor la definizione di un ambito di lavoro condiviso e, almeno nelle linee guida, immutabile: esiste infatti la percezione del pericolo insito nella modifica dello stesso e nella confusione tra ruoli e responsabilità. A livello di gruppo è comunque necessaria, ricorda Grasseni, la massima integrazione volta a

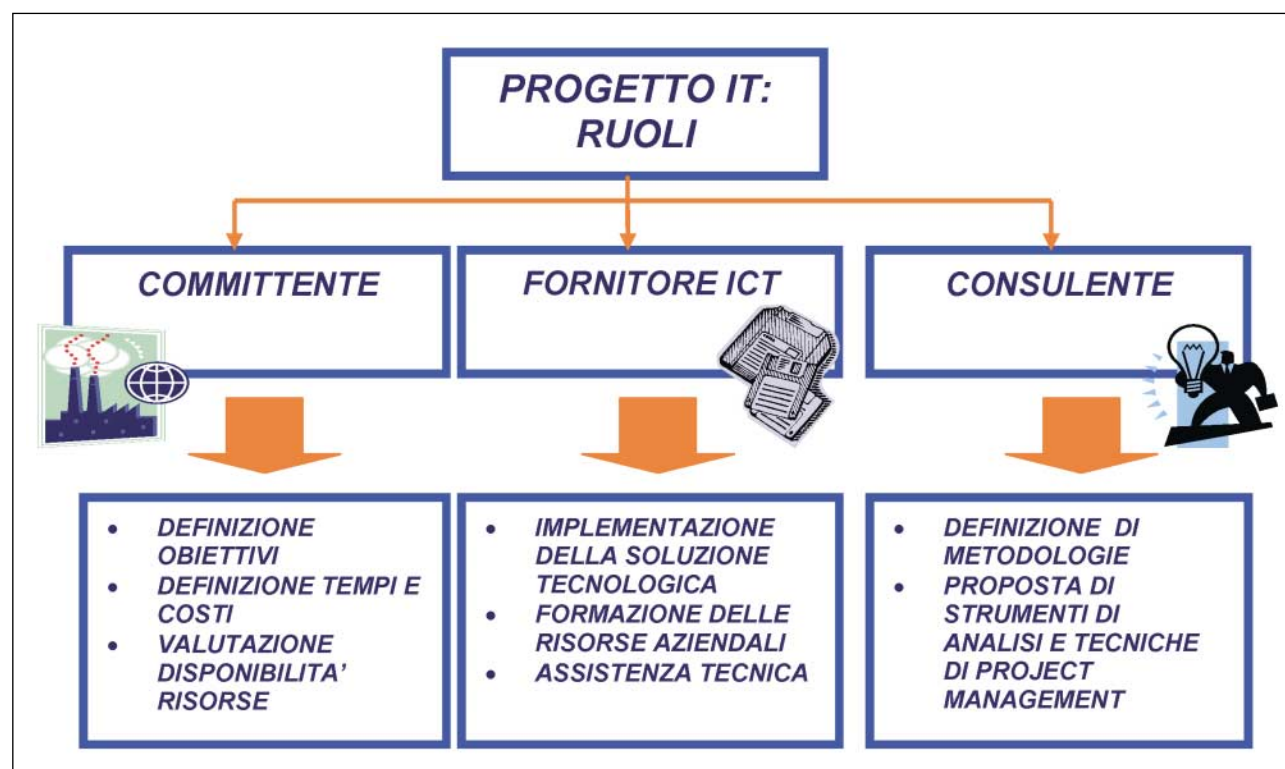


Fig. 1 - I ruoli del progetto IT

massimizzare l'utilità aziendale. Tale obiettivo ben si sposa con 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 la creazione di nuove opportunità organizzative e di miglioramento dei processi, fattore psicologico importante a valle del quale potrà seguire un effettivo e condiviso ridisegno della preziosa "rete neurale dell'azienda", il sistema informativo.

LA GESTIONE ORGANIZZATIVA E FORMALE

Tematica importante, tra le altre, la 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: è infatti noto come 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, permette la ripetibilità del lavoro stesso, con la "presa di possesso" delle proprie competenze e conoscenze.

La già citata definizione dei business requirements ha fornito ulteriori spunti di discussione: a livello organizzativo è infatti un'attività, a seconda dei punti di vista, a carico dell'azienda utilizzatrice ovvero del provider IT. E' però condivisa l'idea che, alla stregua di chi immagina la casa che desidera ma deve rivolgersi a un esperto per mettere nero su bianco le proprie idee, anche il committente necessita del supporto competente del consulente che, con i corretti interrogativi, riesce a guidarlo verso l'espressione chiara di obiettivi altrimenti impliciti e confusi.

Viene infine introdotta la questione dei problemi organizzativi connessi alla specifica natura delle PMI, quali la frequente assenza di una funzione EDP dedicata o l'impossibilità di sospendere l'attività

di particolari funzioni aziendali per la gestione di un progetto ICT. Bambozzi offre inoltre una chiave di lettura della difficile convivenza tra piccole/medie imprese e grandi player del mercato IT: spesso tali aziende possiedono sedi produttive in altri paesi europei, negli U.S.A. o nel Far East e ciò provoca un aumento esponenziale della complessità del progetto, assimilabile a quelli svolti in aziende multinazionali di grandi dimensioni; al contempo, però, possiedono poche risorse da dedicare allo sviluppo interno del piano di lavoro. Le caratteristiche del progetto ICT risultano dunque molto difficili da gestire e le PMI appaiono realtà intrinsecamente "scivolose" (fig.2).

CONCLUSIONI

Se risulta condivisa dai più l'idea che in ogni progetto sia necessaria la valutazione della modalità di gestione e la definizione degli obiettivi, non è invece altrettanto chiaro il valore del tempo speso per una corretta valutazione di costi e benefici del progetto. La

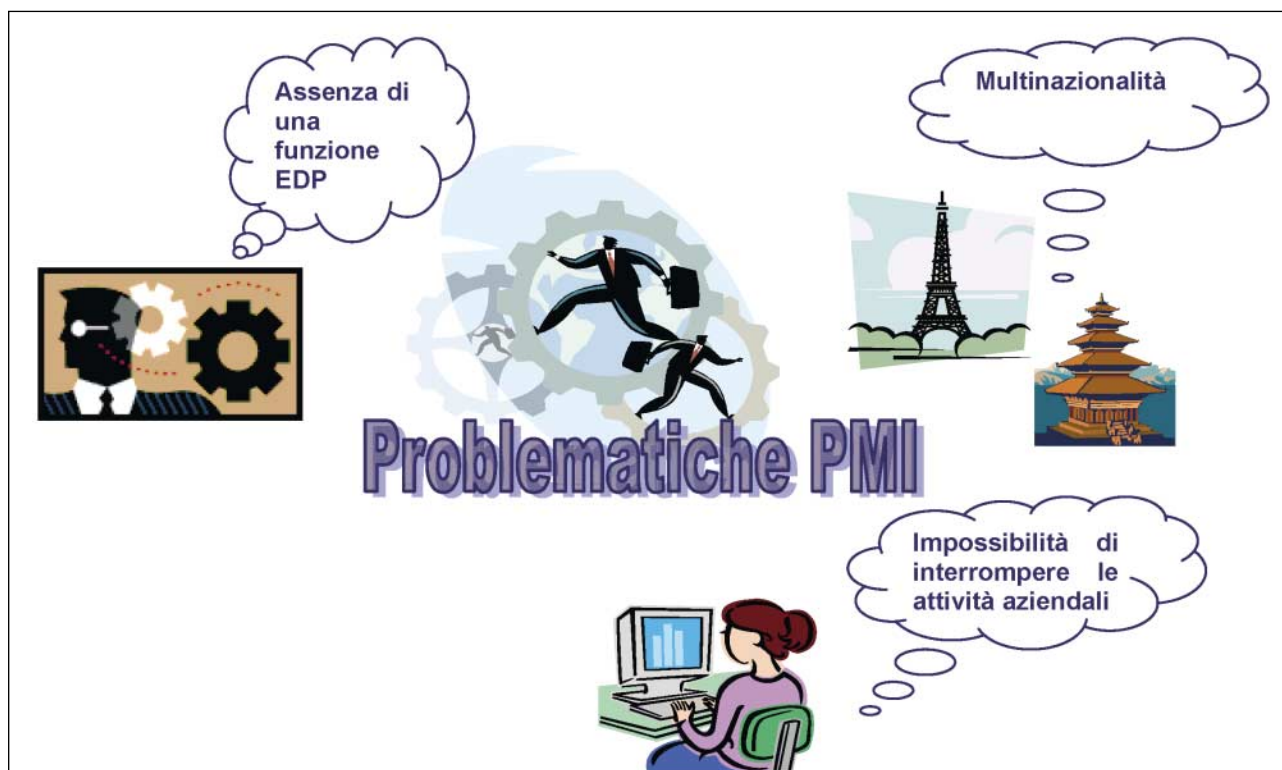


Fig. 2 - Problematiche PMI

tematica non appare a prima vista particolarmente complessa, ma la discussione tra i presenti 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 ef-

fettuare 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 evoluzione all'interno della realtà aziendale, che risultano 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.

Il centro di competenza Inf-Os: un nuovo approccio ai progetti ICT Per Informazioni :

- *Dr.ssa Francesca Sandionigi*
- Università degli Studi di Bergamo -
Tel. 035-205.2385
- *Dr.ssa Margherita Calderone*
- Università degli Studi di Brescia -
Tel. 030-3715.866

e.mail: info@inf-os.it

