L'angolo dell'informatica

Il dinamismo dei mercati ha messo in crisi modelli, teorie e prassi

Crollato anche il mito della pianificazione di lungo termine

di Francesca Seniga

Negli ultimi anni si è assistito a un sensibile aumento della complessità a tutti i livelli.
Il dinamismo dei mercati ha messo in crisi molti dei modelli su cui si sono basate le teorie e le prassi di management aziendale. L'avvento della cosiddetta economia digitale ha poi estremizzato e reso ancora più evidente il fenomeno della complessità aziendale e della inadeguatezza di molti degli schemi concettuali e operativi più diffusi.
È crollato il mito della pianificazione di lungo periodo intesa come antidoto alla complessità.
Le forme d'impresa si sono via via ampliate e diversificate. Si assiste, per esempio, a una influenza reciproca tra opportunità tecnologiche e strutture aziendali. Le imprese virtuali, le reti d'imprese, i distretti e altri modelli organizzativi fanno sì che i confini aziendali e conseguentemente quelli del sistema informativo diventino sempre meno coincidenti con il perimetro di consolidamento economico e, in generale, molto sfumati.

Anche gli ambienti informatici divengono sempre più complessi. Contrariamente a quanto si sente talvolta affermare, le tecnologie IT

Francesca Seniga

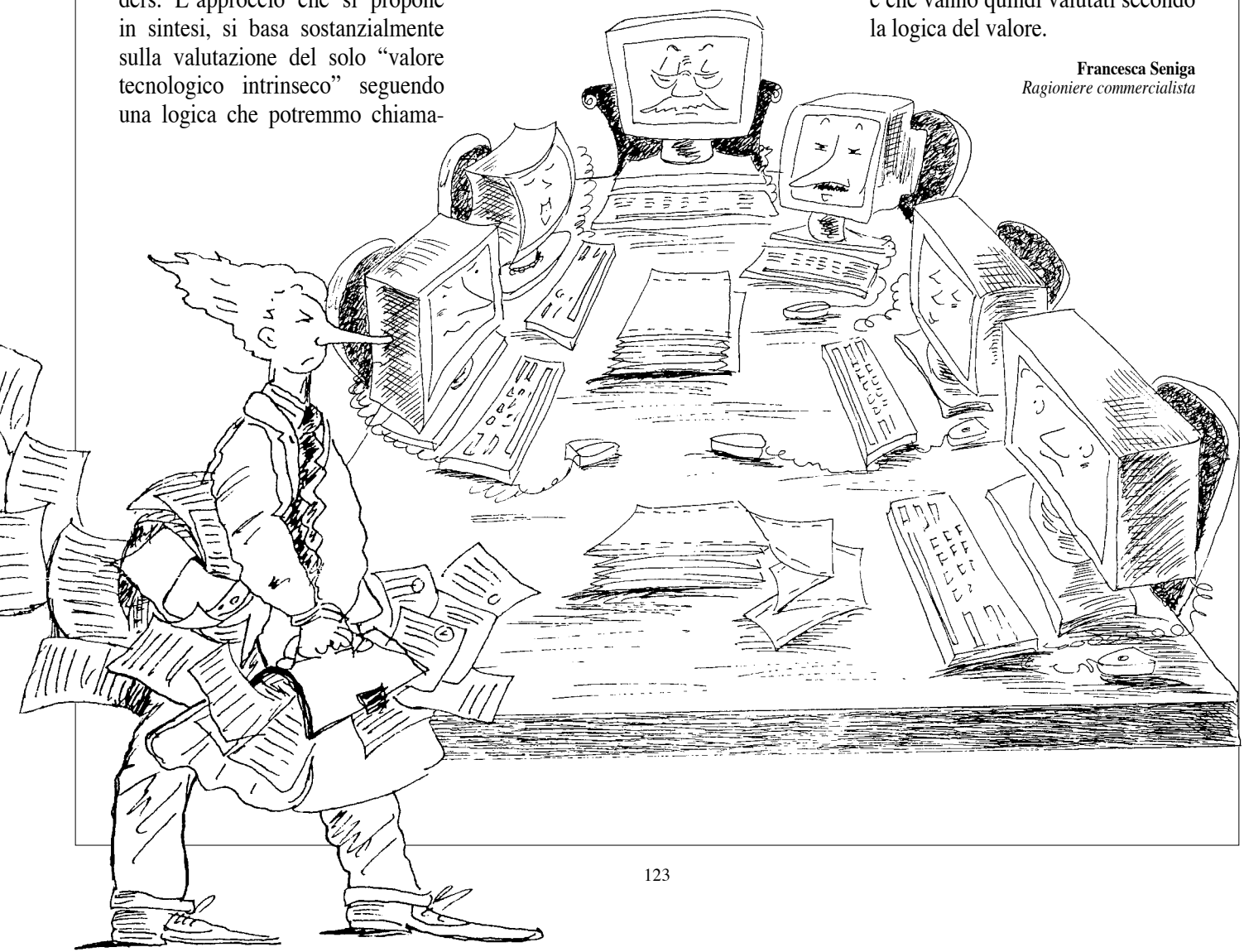
non si stanno affatto banalizzando.
L'aumentata disponibilità di dati e informazioni che descrivono sempre più dettagliatamente l'ambiente in cui vivono le aziende contribuisce anch'essa all'aumento della complessità e a proporre nuove sfide manageriali. Lo sviluppo dei sistemi informativi aziendali è avvenuto in un sistema in cui i dati e le informazioni erano un fattore scarso.
A partire dagli anni Ottanta si è invece innescato un processo che ha portato rapidamente alla "data explosion".
Per fronteggiare i cambiamenti descritti, i sistemi informativi aziendali hanno subito molte trasformazioni e si sono concentrati di volta in volta su quelle metodologie e tecnologie che sembravano promettere le soluzioni più adeguate. Nel tentativo di risolvere il problema dell'allineamento dei sistemi informativi a contesti sempre più complessi, il management si è trovato "sovraesposto" sia in termini di responsabilità di business, sia sul fronte delle scelte tecnologiche e di partership.
Nello scenario delineato il management aziendale è chiamato a trovare nuovi modelli di riferimento per la guida dei sistemi informativi che ne saranno l'emanazione.
Una volta constatato che la comples-

sità è un elemento strutturale e non riducibile, nasce l'esigenza di adottare logiche che permettano ai sistemi informativi di reagire alle nuove esigenze che via via emergono piuttosto che affidarsi solo al tentativo velleitario della anticipazione di eventi mediante l'analisi e la comprensione dei segnali che vengono dall'ambiente. Sembra quindi più coerente trovare nuovi paradigmi di riferimento che partano dalla accettazione dell'impossibilità di rimuovere la complessità e persone in grado di interpretarli con successo.
L'unico obiettivo plausibile e coerente che oggi si possa dare a chi debba occuparsi di sistemi informativi è quindi la realizzazione di un sistema reattivo e capace di mantenere una buona performance anche a fronte di fabbisogni poco o non completamente anticipabili. Ciò non significa abbandonare budget, piani e ciò che è utile per gestire risorse e progetti che si estendono nel tempo, ma semmai ricordare che questi strumenti non danno la garanzia di meglio orientare l'impiego dell'Information Technology verso le esigenze aziendali. L'accettazione della necessità di un cambiamento anche radicale delle logiche di progettazione e gestione dei sistemi informativi non basta però, da sola, ad aumentare la coerenza tra sistema informativo ed azienda. Il nuovo paradigma per lo sviluppo dei sistemi informativi deve essere coniugato ed accompagnato da una strumentazione organizzativa e gestionale che sia parimenti nuova e coerente.
Ciò significa spostare l'attenzione sul tema della Information Systems Governance e sulle modalità necessarie a ottenere una ragionevole coerenza tra sistema informativo e azienda. L'idea della IS Governance prende quindi spunto dalla necessità di trovare nuove e più adeguate modalità per gestire i sistemi informativi aziendali al fine di migliorare strutturalmente il livello di allineamento con le esigenze aziendali. Così come un consiglio di amministrazione deve costruire un sistema di competenze, deleghe e risorse per orientare lo sviluppo aziendale in coerenza con gli obiettivi dell'impresa, alla stessa stregua la gestione di un sistema informativo moderno non può che originare dalla identificazione di un buon sistema di governance.
La IS Governance può quindi essere descritta come: un insieme di logiche e strumenti finalizzati alla creazione di un assetto strutturale e di un contesto di governo del sistema informativo aziendale che lo rendano costantemente coerente con le esigenze aziendali in un contesto di economicità.
L'obiettivo di un ben congegnato sistema di IS Governance è quindi quello di aumentare la capacità del sistema informativo di dare risposte alle esigenze informative e di controllo dei costi in un ambiente che non consente di anticipare compiutamente i fabbisogni aziendali.
Il cuore di un sistema di IS Governance è rappresentato dall'insieme degli strumenti adottati per garantire continuativamente una buona rispondenza del sistema informativo ai fabbisogni aziendali. I metodi per l'allineamento del sistema informativo alle esigenze del business sono il risultato della combinazione di due aspetti:

- l'assetto organizzativo della funzione sistemi informativi, il disegno delle deleghe e i meccanismi di responsabilizzazione economica;
- il sistema di definizione ed erogazione dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni all'azienda.

Questa componente della governance definisce quali organi sono coinvolti nell'indirizzare e gestire i vari aspetti che compongono il sistema informativo aziendale.
Un altro aspetto fondamentale è la scelta del sistema di deleghe e di responsabilizzazione economica in merito ai costi e agli investimenti informatici. Si tratta quindi di definire chi decide, su quali aspetti e con quale responsabilità economica.
La logica della governance impone una profonda revisione a proposito dell'assetto della funzione sistemi informativi, del ruolo del CIO (Chief Information Officer) e del rapporto tra la direzione aziendale e i sistemi informativi.
Secondo alcune tendenze il profilo del CIO è destinato ad assomigliare sempre più a quello del CEO (Chief Executive Officer). Questa tendenza può essere giustificata in quelle aziende in cui i sistemi informativi sono una parte integrante dei propri prodotti e servizi (per esempio telecomunicazioni).
Mentre il profilo del CIO si modifica, gli stessi amministratori delegati (CEO) devono maturare una visione sempre più diretta e approfondita degli aspetti concernenti il sistema informativo e devono diventare parte attiva nella definizione del più adeguato sistema di governo del sistema informativo. L'approccio della IS Governance richiede una "forma mentis" e una formazione tecnico-manageriale specifica come condizione fondamentale per l'implementazione di tale approccio.
Come per ogni sistema di governo, oltre al problema di stabilire regole e politiche, esiste la necessità di definire un sistema di verifica della corretta diffusione e applicazione della governance. Questo audit dovrà definire quali controlli e quali processi sono necessari per far sì che la governance non resti nel limbo delle buone intenzioni. Negli ultimi anni si sono diffusi strumenti e metodi per il controllo dei sistemi informativi come il COBIT che sono un prezioso riferimento per chi deve disegnare e implementare un sistema di controllo focalizzato sul sistema informativo aziendale.
Il contributo complessivo dato dai

sistemi informativi al valore d'impresa è il risultato di due componenti: il valore delle tecnologie informatiche e degli asset IT che potremmo definire come il valore tecnologico intrinseco e la leva sul valore d'impresa ottenuta grazie al supporto che le tecnologie ICT (Information and Communication Technology) danno alla strategia aziendale e alla creazione di vantaggi competitivi. Quest'ultimo aspetto tiene cioè conto dei risultati di business direttamente o indirettamente collegati all'impiego delle tecnologie informatiche. Il sistema della valutazione del patrimonio ICT ha poi particolare rilevanza se si considera la varietà dei destinatari delle misure dei sistemi informativi. Il sistema informativo, infatti, può essere valutato da diversi soggetti quali management aziendale, proprietà (azionista), proprietà (imprenditore) altri stakeholders. L'approccio che si propone in sintesi, si basa sostanzialmente sulla valutazione del solo "valore tecnologico intrinseco" seguendo una logica che potremmo chiamare "unlevered" per via del fatto che non si tiene conto del valore della leva che le tecnologie ICT hanno in termini di business e di valore strategico. Questa scelta non intende negare l'esistenza e di un valore di business e di una sua possibile misura, si intende solo ridurre le aree di indeterminatezza e far coincidere maggiormente il perimetro delle responsabilità con quello della misura del valore in modo da rendere più chiaro il concetto di responsabilità sul mantenimento ed accrescimento di quel valore. L'idea di base è quella di valutare le singole componenti del patrimonio ICT aziendale secondo criteri che siano il più possibile universali. Ogni voce è scomposta, quando ciò ha senso, in valori rappresentativi dello stock ad una certa data e di quanto accumulato in progetti e "work in progress" non ancora messi in produzione. Per ogni voce del patrimonio ICT vengono definiti un valore di partenza ed una serie di aggiustamenti tenendo conto di valori rilevabili (per esempio il valore di mercato).

L'ipotesi di base sottesa a queste valutazioni è che un sistema informativo abbia un valore intrinseco tanto più alto quanto maggiore è la sua capacità di dare continuità al business e sia in grado di seguire attivamente esigenze aziendali non facilmente anticipabili. Molto spesso queste performance sono il risultato di investimenti che devono concorrere al valore complessivo del patrimonio attraverso la capitalizzazione dei costi sostenuti. Tali performance in definitiva possono essere ottenute solo attraverso un salto tecnologico e progettuale che comporta rilevanti investimenti che non hanno effetti sul fronte della maggiore efficienza e che vanno quindi valutati secondo la logica del valore.

Francesca Seniga
Ragioniere commercialista