

MATTEO QUAGINI

# SMARTechnology

**CRM & DIGITAL INNOVATION  
PER CREARE VALORE IN AZIENDA**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

MATTEO QUAGINI

# SMARTechnology

**CRM & DIGITAL INNOVATION  
PER CREARE VALORE IN AZIENDA**

FRANCOANGELI

Se desideri ulteriori approfondimenti o dialogare con l'autore, puoi seguire la pagina di Facebook Smartechnology e l'hashtag di twitter #MatteoQuagini

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini  
1ª edizione. Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione, di Paolo Attilio Catti</b>	<b>pag.</b>	<b>9</b>
<b>Introduzione – Il metodo S.M.A.R.T. per progetti ICT</b>	»	13
<b>Ringraziamenti</b>	»	17
<b>1. S come <i>Strategia</i></b>	»	19
1.1. Strategia deliberata: mito o realtà	»	19
1.2. ICT governance: strategia di business vs strategia ICT	»	21
1.3. Il nuovo ruolo del CIO: da EDP Manager a <i>Chief Innovation Officer</i>	»	23
1.4. Balanced Scorecard (BSC) dell'area ICT	»	26
1.4.1. Definizione della missione dell'ICT in azienda	»	27
1.4.2. Analisi SWOT dell'ICT	»	29
1.4.3. Prospettiva <i>finance</i>	»	29
1.4.4. Prospettiva <i>process &amp; risk management</i>	»	32
1.4.5. Prospettiva <i>project management</i>	»	33
1.4.6. Prospettiva <i>stakeholder satisfaction</i>	»	34
1.4.7. Prospettiva <i>learning and innovation</i>	»	35
1.4.8. ICT governance: la mappa strategica	»	37
<b>2. M come <i>Managerialità</i></b>	»	41
2.1. L'organizzazione per progetti: persone, capacità e <i>project management</i>	»	41
2.2. Capitale manageriale: le capacità chiave per l'innovazione e il cambiamento	»	42
2.3. L'organigramma di progetti ICT: dallo <i>steering committee</i> ai <i>key user</i>	»	43
2.4. L'intelligenza manageriale in azione: fasi di progetto capacità individuali e figure professionali	»	47
2.5. L'intelligenza manageriale in azione: dalle capacità individuali alla creazione del team di progetto	»	49

<b>3. A come Allineamento</b>	pag.	53
3.1. <i>Change management</i> : cultura organizzativa e cambiamento	»	53
3.2. Resistenze al cambiamento e ruolo del <i>change manager</i>	»	55
3.3. Processi di cambiamento e resilienza	»	58
3.4. Guidare il cambiamento nei progetti ICT: le dieci regole da rispettare	»	60
3.5. Comunicazione e formazione: modalità e luoghi	»	63
3.6. Leadership e processi di cambiamento organizzativo	»	67
<b>4. R come Reengineering</b>	»	71
4.1. Definizione dei processi strategici e vitali	»	71
4.2. Gap analysis e matrice dei processi	»	72
4.3. Il reengineering dei processi di vendita	»	76
4.4. Il reengineering dei processi di assistenza tecnica	»	79
<b>5. T come Technology</b>	»	85
5.1. <i>Business technology</i> : dall'approccio TRAMS al metodo SMART	»	85
5.2. Tecnologie e forze di vendita: da venditori reattivi a consulenti proattivi, di <i>Alessandro Silva</i>	»	87
5.3. Conclusioni: il metodo SMART e il progetto di Mobile SFA	»	89
<b>6. Case History</b>	»	91
6.1. Revello S.p.a.	»	91
6.2. Il progetto di <i>Mobile Sale Force Automation</i> : l'ICT a supporto dei processi di vendita	»	93
6.2.1. La App V-Ordini	»	97
6.2.2. La App V-Catalogo	»	98
6.2.3. La App per la Business Intelligence Mobile	»	100
6.2.4. La App Device Manager	»	100
6.2.5. La App Collaboration (E-learning & E-mailing)	»	102
6.3. Il progetto di <i>Mobile Field Force Automation</i> : l'ICT a supporto dei processi di assistenza tecnica	»	102
6.4. Il progetto di <i>Mobile Corporate Performance Management</i> : l'ICT a supporto dei processi di budgeting	»	105
6.5. KPI per il monitoraggio e la valutazione del progetto iRev	»	107
6.6. Progetto iRev: lesson learned	»	110
<b>Conclusioni</b>	»	113
<b>Postfazione</b> , di <i>Manlio Costantini</i>	»	115
<b>Bibliografia</b>	»	119



*A Charlotta e Chloè*

“Dedicato ai folli,  
agli anticonformisti, ai ribelli,  
ai piantagrane,  
a tutti coloro che vedono le cose in modo diverso.  
Costoro non amano le regole,  
specie i regolamenti,  
e non hanno alcun rispetto per lo *status quo*.  
Potete citarli,  
essere in disaccordo con loro.  
Potete glorificarli o denigrarli,  
ma l’unica cosa che non potrete mai  
fare è ignorarli.  
Perché riescono a cambiare le cose,  
perché fanno progredire l’umanità.  
E mentre qualcuno potrebbe definirli folli,  
noi ne vediamo il genio.  
Perché sono coloro che sono abbastanza  
folli da pensare di poter cambiare il  
mondo, che lo cambiano davvero”.  
(Apple, *Think Different*)



---

# Prefazione

L'innovazione digitale rappresenta un elemento indispensabile per fare business. Con questa convinzione profonda osservo da anni l'evoluzione delle tecnologie informatiche nel nostro Paese, con particolare attenzione a quelle che supportano i processi interni e le relazioni tra imprese. Nel mio fare ricerca, la prima cosa che cerco è sempre una traccia, un indizio che possa mettere in discussione la forza della mia convinzione. Non sarà forse più importante, per fare business, avere un'idea imprenditoriale vincente? Oppure prendere difficili e tempestive decisioni di M&A? O, ancora, trovare nuove formule per aumentare l'efficacia commerciale o il fatturato? Sono senza dubbio tutti elementi molto importanti: eppure almeno altrettanto importante – come troppo spesso è ben lontano dall'essere percepito – è anche sviluppare una forte sensibilità verso l'innovazione digitale.

Con la leva del digitale è possibile mettere a terra idee, concretizzare opportunità, creare efficienza, recuperare efficacia e, persino, crescere. Lo dimostrano i numerosi casi di imprese analizzate nel corso degli ultimi 15 anni da tutte le ricerche condotte dagli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano. E governando sapientemente l'innovazione digitale, tutto questo può avvenire “più rapidamente”, al ritmo delle proprie idee e non a quello che l'operatività quotidiana concede, spesso limitato al punto da rallentare (fino a frustrare) lo stimolo innovativo. Porsi criticamente quanto concretamente al cospetto dell'innovazione digitale rappresenta dunque il modo per assicurarsi, con continuità, differenziali competitivi. Ciascuno di questi deriva dalle “opzioni strategiche” che, passo dopo passo, si conquistano innovando e sfruttando al meglio quel bacino enorme di opportunità che il mondo digitale offre, nella sua continua e fervente evoluzione. In un contesto mutevole e rapido come quello attuale, perdere alcune di queste “opzioni strategiche” può risultare decisivo; perderne molteplici può avere effetti drammatici. D'altro canto, le visioni, i discorsi, gli stessi mal di pancia di chi nei progetti digitali ha cre-

duto, portandoli avanti e innestandoli nel quotidiano delle proprie imprese, oggi suonano spesso anche profondamente diversi rispetto a quelli dei loro competitor, che sul fronte del digitale hanno preferito procrastinare. È un po' come se fossero rimasti su un altro "livello di consapevolezza" su opportunità, evoluzioni e priorità da affrontare.

Ampiamente rappresentativo dell'importanza di questo percorso di consapevolezza digitale è, a mio modo di vedere, l'ambito delle soluzioni Mobile a supporto dei processi di business. Un ecosistema di innovazione digitale composto da smartphone, tablet, terminali industriali, sensori intelligenti, applicazioni (o meglio: Mobile Biz-App), strumenti di governance come le piattaforme di Mobile Device Management o di Mobile App Management. Un ecosistema che, peraltro, nel mondo del business non conosce confini: ogni processo, chiave e non, della catena del valore di qualsiasi impresa può infatti essere supportato da soluzioni Mobile (processi di magazzino, attività operative, processi di trasporto, processi di vendita e gestione del post-vendita, servizi di manutenzione, processi trasversali di supporto organizzativo, processi decisionali, ecc.). In alcuni casi, queste soluzioni, apparentemente semplici e banali, possono impattare sui processi in modo talmente pervasivo da rivoluzionarli anche profondamente; in altri casi impattano solo "quanto basta", riuscendo comunque a migliorare sensibilmente le attività quotidiane delle persone coinvolte nel processo e dell'organizzazione nel suo complesso. Una caratteristica comune a qualsiasi soluzione Mobile è quella di riuscire a portare forte efficienza, eliminando attività non a valore aggiunto e riducendo i tempi (di accesso ai dati, di rendicontazione delle attività sul campo, di trasferimento e raccolta delle informazioni, ecc.). Su questo fronte, i numerosi ROI case condotti a stretto contatto con imprese e PA in anni di attività dell'Osservatorio Mobile Enterprise dimostrano ritorni sugli investimenti rapidi (spesso inferiori all'anno), creazione di valore considerevole e tangibili incrementi di produttività. Un'altra potentissima caratteristica delle soluzioni Mobile è quella di affiancare all'introduzione di efficienza, anche una dose non trascurabile di incremento di efficacia, legata per esempio alla soddisfazione dell'utente, alla numerosità delle informazioni cui si può avere accesso, alle potenzialità dimostrative sul cliente, alla facilità e immediatezza di utilizzo, a volte anche all'incremento del fatturato. È infine innegabile che, in pochi anni, queste soluzioni hanno effettivamente portato nella sfera quotidiana della nostra vita "professionale" novità e stimoli almeno pari a quelli che abbiamo sperimentato sul fronte "personale": modelli di fruizione, abitudini e preferenze di utilizzo, orari diversificati e tempi di risposta sempre più rapidi. Una commistione tra comodità, efficacia ed efficienza che è andata naturalmente a scalfire i rigidi vincoli del quando, del dove e del come si produce valore.

Questa vera e propria "rivoluzione Mobile" non ha solo modificato i processi di business: ha innovato la relazione tra il singolo individuo e le sue

responsabilità professionali. Per esempio, l'utente dell'applicazione Mobile, prima spesso vincolato alla compilazione di moduli cartacei (sostituiti dalla tecnologia), sente ora il desiderio di nuove funzionalità in grado di gestire altre attività o di registrare nuove informazioni. Una forza vendita, per esempio, può così contribuire allo sviluppo dell'applicazione a sua disposizione chiedendo l'aggiunta di funzionalità che rispondono alle principali domande incontrate nelle quotidiane attività professionali: qual è il listino aggiornato per questo cliente? Ho modo di fare un ulteriore sconto? Ci sono promozioni attive? Posso mostrargli il prodotto applicato nel suo contesto? Quando sono stato l'ultima volta da questo cliente? Di quali novità gli avevo accennato? A che tipo di approccio commerciale è più sensibile? Ha pagato l'ultima fattura o siamo ancora in attesa? Qual è lo stato di magazzino del suo prodotto preferito? Ci sono alternative che posso proporre? E così via.

Anche a livelli manageriali troviamo cambiamenti significativi: un C-Level (dell'IT o di una Line of Business) che ha introdotto una o più Mobile Biz-App prima poteva essere ragionevolmente impegnato a correggere le inaccurattezze generate dai sistemi di back office o a tamponare l'assenza di prestazioni tempestive, mentre dopo si chiede come gestire al meglio le informazioni disponibili sulle Mobile Biz-App (dimenticandosi quasi delle inaccurattezze di back-office), come governare l'insieme delle applicazioni sviluppate, come garantire la sicurezza dei dati raccolti.

Guardare alla "rivoluzione Mobile" nelle imprese del nostro Paese consente dunque di cogliere bene come si è evoluto, laddove ha attecchito, l'approccio all'innovazione digitale: non è più la tecnologia a dettare le regole del processo; è la strategia, messa a terra con l'innovazione digitale, a plasmare un processo più efficace ed efficiente (spesso anche in continua evoluzione). La tecnologia, naturalmente, non esce affatto di scena ma assurge a parte integrante dell'approccio strategico stesso: da mezzo o vincolo, diventa competenza.

L'autore, Matteo Quagini, questo percorso di "ritorno alla strategia" per affrontare l'innovazione ce lo illustra con puntuale e precisa attenzione, formalizzandolo in un modello che inquadra in modo efficace come si accompagna l'innovazione digitale nei processi di un'impresa. Traspare, dal leggere "SMARTechnology. CRM & Digital Innovation per creare valore in azienda", quasi il bisogno fisico di voler fissare nero su bianco le consapevolezze profonde emerse dalla pratica e che rappresentano ormai vere e proprie certezze professionali per l'autore. Il bello di questo modello è proprio che teorizza quanto effettivamente praticato "sul campo", l'approccio che in assoluto preferisco: perché parte dal "fare" e dall'esperienza concreta per derivarne uno strumento. Il bello di questo libro, poi, è che il modello è raccontato con la passione di chi con cura ha affrontato un progetto per portarlo a termine con soddisfazione: come chi, modellando la creta, scopre alla fine

di avere tra le mani proprio il vaso che aveva in mente. La piacevole lettura di queste pagine ha confermato, ancora, la mia convinzione: l'innovazione digitale, come elemento sostanziale di un approccio che parte dalla strategia, passa dalla gestione e arriva al processo, rappresenta un elemento indispensabile per fare (bene) business.

Prof. *Paolo Attilio Catti*  
Director of Research B2b Observatories Digital Innovation  
Politecnico di Milano

---

# Introduzione

## Il metodo S.M.A.R.T. per progetti ICT

È opinione ormai diffusa tra gli *strategic thinker* che l'Information and Communication Technology (ICT) sia, per le aziende, un fattore di importanza strategica al fine dell'acquisizione di un vantaggio competitivo non facilmente replicabile (Porter e Millar, 1985; Porter M.E. e Heppelmann, 2014).

Se pensiamo che l'avvento di Internet è considerato, dall'opinione pubblica, come l'evento più rivoluzionario degli ultimi 50 anni, possiamo comprendere come i grandi cambiamenti siano collegati in maniera indissolubile all'innovazione tecnologica.

In particolare in ambito aziendale si ricorre all'ICT, per cercare di cambiare radicalmente (*reengineering*) o semplicemente migliorare (*continuous improvement*) processi e/o prodotti. Di continuo le organizzazioni moderne cercano di introdurre cambiamenti *technology based* per ottimizzare i processi con l'obiettivo di cercare modi più efficienti ed efficaci di creare valore per la propria clientela.

Perché allora le percentuali di fallimento dei progetti di cambiamento legati all'ICT/CRM (*Customer Relationship Management*) sono così alte<sup>1</sup>? Per quale motivo progetti che riguardano introduzioni di sistemi e/o applicazioni, anche se ritenuti necessari, sono il più delle volte osteggiati dagli utenti stessi?

Nella mia esperienza di consulente e manager ho potuto constatare come in realtà il problema sia un altro. Ovvero le organizzazioni trovano così difficile introdurre cambiamenti *technology intensive* perché, nella maggioranza dei casi, cercano di risolvere il problema utilizzando l'approccio sbagliato: antepongono la scelta di sistemi o applicazioni senza prima porsi il proble-

1. "Large IT-driven transformation programs are important for creating business value in all industries. However, our research, conducted in collaboration with the University of Oxford, shows that 71 percent of large IT projects face cost overruns, and 33 percent of projects are around 50 percent over budget. On average, large IT projects deliver 56 percent less value than predicted" (Developing talent for large IT projects August 2014 | by Francine Debane, Katya Defossez, and Mark McMillan McKinsey&Company).

ma di capire se l'azienda è pronta ad accogliere tale cambiamento. In molti casi si raggiungono gli stessi risultati che si ottengono introducendo principi democratici in paesi che hanno sempre avuto regimi dittatoriali. Le probabilità di successo, senza fare "morti e feriti", sono veramente poche. Di conseguenza, quali possono essere le motivazioni di questi fallimenti? Come si può comprendere se l'azienda è pronta ad implementare con successo nuove tecnologie?

L'errore principale, in questo metodo, sta appunto nell'approvare un progetto pensando esclusivamente alla tecnologia che si sta introducendo. Questi errori mi fanno venire in mente alcuni neofiti del golf o dello sci: ancor prima di fare le iniziali uscite sul campo e di constatare a che livello è la propria preparazione, hanno già speso migliaia di euro per gli attrezzi del mestiere – ferri, tute, sci carving, borse ecc – per poi constatare che al momento non sono portati per tale sport. In questo caso, il costo del fallimento, al massimo colpisce il soggetto o i suoi cari, ma quando il progetto coinvolge centinaia o migliaia di persone gli effetti deleteri possono diventare incalcolabili. Oltre a perdite ingenti legate ai capitali finanziari investiti nel tal progetto "tecnologico", sarebbe interessante quantificare le perdite collegate al capitale intangibile: l'immagine, la relazione con la propria clientela, l'insoddisfazione del personale, le criticità di processo ecc.

La parola "smart" è traducibile dall'inglese in "cosa intelligente/intuitiva". Ultimamente tale aggettivo è stato utilizzato per identificare varie attività legate alla tecnologia delle informazioni. Si sente parlare sempre più di frequente di *smart working*, di *smart watch*, di *smart city* e come non ricordare la mitica auto, la Smart, famosa per le sue dimensioni contenute. In questo scritto, si utilizzerà l'acronimo S.M.A.R.T., non solamente per identificare una tecnologia, sia essa utilizzata per il lavoro da casa per un orologio o per una autovettura, ma per evidenziare un diverso approccio alla scelta e all'utilizzo in azienda della tecnologia vista come facilitatore del cambiamento organizzativo.

Infatti alla prima lettera **S** ho associato la parola **Strategia**. Prima di imbattersi in un progetto di cambiamento la prima cosa da chiarire nella stanza del *decision making* aziendale è: questo progetto è in linea con la visione e la missione che ci siamo dati per i prossimi anni? Strategia di business e strategia ICT sono allineate? Ho potuto osservare infatti che molte organizzazioni sviluppano progetti ICT o perché decisi top down da un importante organo decisionale aziendale (Cda, Consigli Direttivi, Steering Committee, Amministratori delegati o unici ecc) senza un forte consenso da parte della direzione Sistemi Informativi o viceversa perché la direzione Sistemi Informativi propone dei progetti che ritiene necessari ma senza che vi sia il giusto *commitment* da parte del board aziendale. In quest'ottica è molto importante che il Chief Information/Innovation Officer dell'azienda sia un membro effettivo degli organi decisionali di cui sopra. Inoltre, sapere come e perché la nuova iniziativa di cambiamento potrà essere strategicamente di supporto al



business è un prerequisito che non può assolutamente essere sottovalutato in fase di definizione dello *scope* di progetto.

Alla seconda lettera **M** ho trovato naturale associare il termine **Managerialità**. Fare innovazione in una organizzazione dove il capitale manageriale non è sviluppato è uno sforzo titanico. Per capitale manageriale, in senso stretto, intendiamo il giusto mix tra competenze e capacità. I leader aziendali dovrebbero analizzare, prima di imbattersi in un progetto di cambiamento, fino a che punto sono presenti tali capacità all'interno dell'organizzazione. Tali capacità sono presenti nelle persone di responsabilità all'interno dell'azienda? In Italia circa il 90% delle aziende sono di dimensioni medio piccole di stampo padronale. In queste realtà la famiglia proprietaria si avvale generalmente di ottimi collaboratori che però tende a non far crescere managerialmente (Corbetta, 2010). La cosa più importante è che ci sia assoluta fiducia tra la proprietà e i dipendenti (dirigenti o quadri) che ricoprono posizioni di responsabilità. Diversamente, nei progetti di innovazione, gli organigrammi cambiano dai classici aziendali perché sono temporanei e finalizzati ad iniziative mirate. La messa in discussione dello status quo organizzativo può provocare un'uscita dalla *comfort zone* del management da più tempo in azienda. L'intelligenza manageriale profusa in questi progetti sarà allora l'elemento chiave per permettere a queste persone di crescere nel progetto insieme all'azienda di cui fanno parte.

La terza lettera, la **A**, l'ho associata alla parola **Allineamento**. Nelle organizzazioni che vogliono, attraverso l'ICT, fare un salto di qualità nei loro processi e aumentare produttività ed efficienza è "*condicio sine qua non*" che vi sia un approccio collaborativo e costruttivo nelle risorse chiave del progetto. *Program & project manager, process owner* e *key user* dovranno essere veri e propri *leader* del cambiamento capaci di combattere convintamente eventuali inerzie organizzative all'innovazione. Non sempre invece viene premiata l'iniziativa e il coraggio di assumersi responsabilità che esulano dal lavoro ordinario ma che riguardano aspetti più legati all'innovazione e al cambiamento sia esso relativo a processi, prodotti o mercati. Anzi il più delle volte in azienda è presente quella che viene definita la "sindrome della colpa", ossia lo stato d'animo perennemente presente nelle persone che ricoprono ruoli di responsabilità in aziende padronali (Schein, 2000). In queste organizzazioni l'errore non è visto come un inevitabile percorso di crescita del manager ma invece come qualcosa da evitare nella maniera più assoluta soprattutto se proviene da iniziative individuali. La cultura organizzativa ideale per il cambiamento è invece quella che premia il raggiungimento degli obiettivi, pervenuti attraverso decisioni in parte prese in autonomia dai manager e dai loro team che non punisce l'errore ma che invece incentiva la messa in discussione dello status quo e dove la *resilienza* individuale e di gruppo gioca un ruolo fondamentale per superare gli inevitabili ostacoli che si produrranno durante le attività progettuali.

Una gestione del cambiamento (*change management*) non improvvisata, ma dettagliatamente pianificata (*sviluppo organizzativo*), porterà dei grandi benefici per la riuscita piena dei progetti. Una comunicazione aziendale tempestiva e pervasiva è altresì importante per mantenere tutte le persone coinvolte, nel o nei progetti, informate sullo stato avanzamento lavori (SAL). Inoltre organizzare processi di apprendimento anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie (*E-learning*) permette di formare le persone e quindi di avvicinarle ai nuovi processi e alle nuove tecnologie nella maniera più facile e coinvolgente possibile.

La quarta lettera, la **R**, è stata da me associata alla parola **Riorganizzazione** o **Reengineering**. Sottovalutare l'impatto organizzativo, nell'introduzione di cambiamenti di processo, in particolare, quando quest'ultimi vengono attuati attraverso nuove tecnologie, è paragonabile a viaggiare in autovettura senza cinture di sicurezza o a fare una scalata senza imbragatura. L'imprudenza può essere fatale. È importante effettuare sia una analisi (*gap analysis*) dei processi preesistenti (*as is*) sia un'analisi a tendere ossia dei processi che si desidera introdurre o re-ingegnerizzare (*to be*). A differenza degli approcci al reengineering troppo pervasivi che rischiano o di dar vita a progetti che non finiscono mai senza raggiungere gli obiettivi o a concentrarsi su aspetti non strategici l'approccio qui seguito si focalizza su una analisi che si limita a definire e ad eventualmente rivedere i processi che sono identificabili come strategici e vitali (Kaplan and Norton, 2008). Ciò permette di concentrarsi esclusivamente sugli aspetti critici e di maggior impatto per il business. Così facendo si possono evitare fastidiosi sforamenti di progetto o peggio rendersi conto che l'introduzione della nuova tecnologia non serviva e quindi arrivare ad affermare che "*si stava meglio quando si stava peggio*".

Infine la lettera **T** come **Tecnologia**. *Last but not least* l'Information and Communication Technology. Scegliere i sistemi e/o le applicazioni che sulla base delle migliori *best practice* riescano a soddisfare le esigenze di sviluppo dell'azienda, in due parole: Business Technology. L'ICT al servizio del business. A questo punto, dopo aver stabilito il grado di preparazione dell'organizzazione al cambiamento, si è presi da un dubbio amletico: quale delle tante tecnologie, più o meno di moda, a disposizione sul mercato introdurre? Mai come in questi periodi di crisi il predisporre budget finanziari e di risorse su progetti di innovazione sbagliati può comportare gravi danni all'azienda.

In quest'ottica nell'ultima parte dello scritto verranno illustrati tre importanti progetti che hanno coinvolto la forza vendita (*Mobile Sales Force Automation* e *Mobile Corporate Performance Management*) e i manutentori (*Mobile Field Force Automation*) in Revello S.p.a. Questi importanti progetti, sviluppati in una logica *tailor made*, hanno coinvolto e cambiato il lavoro di centinaia di persone e sono stati completati con successo utilizzando per l'appunto l'approccio S.M.A.R.T. Nell'ultimo capitolo analizzeremo nel dettaglio questi tre importanti *case histories* evidenziandone sia gli aspetti più prettamente tecnologici sia gli aspetti strategici, organizzativi e di processo.

---

# Ringraziamenti

La scrittura di un libro è quasi sempre la sintesi di esperienze passate accademiche, professionali o personali. Parafrasando Descartes potremmo affermare che: *scrivo dunque sono*. Per l'appunto mi sento di ringraziare tutte le persone con cui ho condiviso studi universitari, esperienze lavorative sia come consulente che come manager. Non posso non ricordare il mio passato di sportivo professionista. Potrete notare, leggendo il testo, l'utilizzo di metafore sportive, che sono in molti casi il frutto di esperienza vissuta. Inoltre in questi anni ho avuto molte occasioni di condividere le idee sviluppate in questo libro in molti convegni o Master in cui sono stato chiamato come relatore. Ringrazio tutte le persone che sono intervenute e che hanno reso, con i loro feedback, quegli *speech* più interessanti e costruttivi. In particolare vorrei ringraziare con gratitudine Manlio Costantini, Enterprise business unit Director di Vodafone Italia e Paolo Attilio Catti, Director of Research B2b Observatories Digital Innovation del Politecnico di Milano, per i preziosi contributi che sono riusciti a dare nella post-fazione e nella pre-fazione.

Un grazie particolare ai membri del Comitato Direttivo di Revello S.p.a.: Gianni Revello, vero *deus ex machina* delle case histories citate nel testo; Edoardo Purgato in particolare, per il contributo dato alla case history sul progetto di Mobile Corporate Performance Management, Alessandro Silva, che ha scritto il paragrafo sul nuovo ruolo del venditore moderno e per il prezioso contributo dato al progetto iRev, Renzo Revello e Consalvo De Costa. Un grazie va a tutto il project team, in particolare, ai miei ragazzi Sara Allegretti, Martina Martini, Francesco Berti, Marco Ciccodicola, Nicola Gazzani, per il grande contributo, non solo tecnico, dato al successo dell'iniziativa progettuale.

Un grazie anche ad Annalisa Barco, Luca Donà e Matteo Zanetti preziosi stagisti che hanno poi proseguito le loro carriere in maniera brillante. Molte idee del libro sono nate dalla scrittura delle loro tesi di laurea. Un grazie anche ai *key user/tester* Irene Amorelli, Luciano Aronne e Maurizio Campa-

nile, nonché a Sebastiano Pizzolotto, Claudio Venturini e Alessandro Revello e a tutte le persone che in Revello Spa a vario titolo hanno partecipato ai progetti, in particolare a tutti gli Area Manager, alla Forza Vendita e ai Tecnici/Manutentori che hanno arricchito con i loro suggerimenti le applicazioni presentate nel testo. Un grazie ai fornitori Vodafone, Gulliver, SDG Group per il supporto fornito sulle 3 case histories presentate nel testo. Un grazie anche a Xpro Consulting e a Sanmarco Informatica. Un grazie particolare all'Ing. Giuseppe Capoferri Amministratore Delegato di Gulliver e a Manfred Messner Key Account Manager di Vodafone.

*“Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare”.*

Lucio Anneo Seneca

## 1.1. Strategia deliberata: mito o realtà

Provate ad immaginare di voler intraprendere un viaggio intorno al mondo. La prima cosa da chiarire, alla comitiva di viaggio, sarà appunto:

- quali paesi e città si vorrebbero visitare,
- con quali mezzi,
- quali saranno le regole di viaggio da rispettare.

Se viaggiamo da soli la chiarezza andrebbe fatta soprattutto con noi stessi ma se il viaggio coinvolge decine o centinaia di persone ecco che la definizione di obiettivi chiari e condivisi diventa altamente consigliata.

Lo stesso ragionamento dovrebbe essere fatto, in azienda, prima di individuare quali tecnologie introdurre. La prima cosa da chiedersi dovrebbe essere: dove vorrei che fosse la mia azienda tra due o tre anni? Certamente, in questi periodi di forte turbolenza ambientale globale, risulta veramente difficile fare previsioni. È altrettanto vero che le organizzazioni che hanno risposto meglio alla crisi sono state quelle che avevano una tensione costante nella definizione di percorsi di crescita e sviluppo o di rimodulazione dei propri intenti strategici. Ma è così frequente nella realtà delle aziende italiane avere processi di definizione e gestione della strategia strutturati? La realtà sembrerebbe proporci il contrario, o meglio, il più delle volte la strategia rimane nella “testa” dell’imprenditore/i e non viene comunicata e formalizzata in maniera che tutta l’organizzazione ne sia a conoscenza (Kaplan & Norton, 1996).

Quindi nella realtà aziendale andrebbe precisato meglio a cosa ci riferiamo quando parliamo di strategia o gestione strategica. Per strategia o gestione strategica intendiamo quel processo di analisi del rapporto impresa/ambiente (fig. 1) che ci consente di definire in maniera formalizzata un sentiero di sviluppo che permetta all’organizzazione di prosperare con successo negli