

# “Abbiamo bisogno di un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare” (Albert EINSTEIN)

Antonio Cappiello

([acappiello@e-tecnolink.it](mailto:acappiello@e-tecnolink.it))

Mettere mano all'innovazione dei processi aziendali non è cosa semplice.

Presuppone conoscenze, competenze e abilità specifiche ed approfondite.

Abbiamo parlato di questi temi con Antonio Cappiello, fondatore di Tecnolink S.r.l., una società di ICT & Business Consulting, che ha messo al centro della propria attività la consulenza e la realizzazione di progetti in ambito Business Process Management (BPM).

Lo abbiamo incontrato ai margini di una tavola rotonda promossa da AISCRIS (Associazione Italiana Società di Consulenza per la Ricerca, l'Innovazione e lo Sviluppo) sui temi delle capacità innovative delle imprese industriali.

**Dott. Cappiello, perché non è semplice innovare i processi aziendali?**

Perché spesso non sono chiari gli obiettivi, ma anche perché essi sono molteplici e contraddittori tra di loro. Comunque, mi lasci fare una piccola premessa: un'azienda non può permettersi di non innovare. Un'impresa nasce per innovare e muore quando non innova più per troppo tempo.

Lei sa qual è la vita media di un'impresa in Italia? 24 anni. Se non innova, l'azienda perde competitività: i clienti si rivolgono progressivamente alla concorrenza, mentre i magazzini restano pieni, gli impianti inutilizzati e i lavoratori a casa.

**Cosa dovrebbero concretamente fare le aziende per scongiurare questo pericolo?**

Vede, le aziende in un certo senso sono come le persone: nascono, si sviluppano, si ammalano, guariscono e poi inevitabilmente muoiono, destino a cui, ahimè, nessuno si può sottrarre, ma tutti ci auguriamo che ciò accada il più tardi possibile.

Così come individualmente siamo chiamati ad essere responsabili della nostra salute,

adottando comportamenti compatibili, conoscendo e prevenendo i fattori di rischio, anche i responsabili aziendali devono comprendere che la salute delle loro aziende dipende in modo significativo dai loro comportamenti, scelte e decisioni.

I responsabili delle imprese devono sentire il dovere di sottoporre la propria azienda ad un check-up sulla vitalità e capacità di innovare i processi critici, oltre che quello di affidarsi ad un buon consulente, come ci si affida ad un buon medico. Possibilmente prima di sviluppare malattie.

**Questo vuol dire che Lei è in grado di diagnosticare i problemi prima ancora che se ne manifestino i sintomi?**

Certamente. Noi della Tecnolink, insieme con un gruppo di società di consulenza e in collaborazione con L'E-BUSINESS LAB dell'Università di Torino, abbiamo messo a punto uno strumento, validato empiricamente direbbe il mio amico Prof. Marco Pironti, io invece, più semplicemente dico concreto ed affidabile, in grado di misurare le capacità innovative delle imprese manifatturiere.

Poiché le capacità innovative svolgono nell'impresa lo stesso compito che svolge per il corpo umano il sistema immunitario, se le capacità innovative sono buone, è molto probabile che quell'azienda non contrarrà problemi gravi, tali da mettere a rischio il suo normale sviluppo.

**E se le capacità innovative risultassero basse?**

Sarebbe un bel guaio e quasi sicuramente saremmo anche in presenza di precisi sintomi, come ad esempio problemi di costi, problemi di fatturato o ancora di scarsa flessibilità del personale e quindi dei processi.

Tutti problemi che si alimentano vicendevolmente.

### **E in questi casi cosa occorre fare?**

Bisogna prendere coscienza che se i risultati aziendali non sono buoni è perché c'è qualcosa nel sistema dei processi di quell'azienda che non funziona adeguatamente. E poi fermarsi a ragionare, provare ad abbandonare le vecchie idee e concezioni, anche quelle che per molto tempo si sono rivelate vincenti e cercare di aprirsi, anche con l'aiuto dei consulenti, a nuove conoscenze e metodologie, nuovi strumenti e tecnologie, per capire quali processi hanno bisogno di essere innovati e come innovarli.

### **Si riferisce a piattaforme di Business Process Management?**

Certamente le piattaforme di BPM sono molto utili perché aiutano a descrivere e a formalizzare i processi, in alcuni casi a simularli e quasi tutte le piattaforme ci offrono strumenti per creare applicazioni per eseguire automaticamente i processi, controllarli e analizzarli, al fine di poterli adattare e/o modificare facilmente. Ovviamente, bisogna essere esperti di processi per implementare correttamente questi strumenti.

### **Voi proponete qualche tecnologia particolare di BPM?**

No. Noi non abbiamo niente da vendere, se non il nostro aiuto a migliorare le performance aziendali agendo sui processi critici. Questo non vuol dire che non ci avvaliamo di tecnologie di BPM, ma sul mercato troviamo ormai una discreta varietà di prodotti, più o meno completi, più o meno consolidati e con prezzi che possono variare dalle migliaia alle centinaia di migliaia di euro.

Noi di Tecnolink preferiamo individuare il giusto prodotto per le esigenze della singola azienda in cui siamo chiamati ad operare.

### **Dott. Cappiello, si dice che i responsabili IT sono gli ultimi da cui andare a parlare di BPM. Corrisponde alla sua esperienza?**

Ma no, non è così, non si può generalizzare. Io non ho mai visto alcun responsabile IT

restio a priori ad introdurre nuove tecnologie informatiche. E' vero, invece, che spesso i responsabili IT sono disorientati, in alcuni casi perché fanno difficoltà a mettere a fuoco come effettivamente le tecnologie di BPM possono essere di aiuto per le loro aziende, in altri casi la difficoltà consiste nell'individuare qual è il prodotto giusto che alle loro esigenze.

### **Cosa suggerisce ad un Responsabile IT che vuole approcciare un discorso di BPM?**

Magari potessi dare un consiglio che valesse per tutti! Il nostro lavoro sarebbe meno impegnativo perché ci basterebbe replicarlo. Invece, non è così: ogni caso è unico.

### **Dott. Cappiello, ma se qualcuno dei lettori volesse chiederle un consiglio?**

Può inviarmi una e-mail all'indirizzo [acappiello@e-tecnolink.it](mailto:acappiello@e-tecnolink.it). Non sono sicuro di poter essere sempre di aiuto, ma leggerò con attenzione le domande e risponderò a tutti.

**Antonio Cappiello** è nato a Torino. Laureatosi in Scienze Politiche-Sociologia dell'Organizzazione, si è occupato, in ruoli ed aziende diverse, di organizzazione del lavoro e dell'impiego delle tecnologie informatiche.

Dal 1998 è General Manager di Tecnolink S.r.l., un'azienda di ICT & Business Consulting che offre servizi di consulenza e supporto ai Management Team chiamati a risolvere problemi connessi al cambiamento e all'innovazione (definire ed eseguire un piano strategico; allineare i principali processi operativi e la funzione IT al piano strategico, monitorare le performance dell'organizzazione).

Antonio Cappiello ha diretto e preso parte a progetti di consulenza per la Pubblica Amministrazione locale e per diverse aziende di produzione, distribuzione e di servizi, sia nazionali sia multinazionali. Ha organizzato e condotto numerosi eventi e seminari formativi sui temi dell'innovazione e dell'uso strategico delle ICT nelle organizzazioni e dal 2007 coordina i lavori dell'Osservatorio delle capacità innovative delle imprese del Nord-Ovest, iniziativa di **AISCRIS** (Associazione Italiana Società di Consulenza per la Ricerca, l'Innovazione e lo Sviluppo).