

OTTIMIZZAZIONE DI PROCESSI AZIENDALI: INTEGRAZIONE DI BPM, STRUMENTI DI WORKFLOW E SISTEMI ERP

di Bruno Stefanutti
APICS CPIM CSCP
e TUTOR. Amministratore
di Consept, società
di consulenza specializzata
in organizzazione, processi
e tecnologia.

Nelle aziende l'organizzazione rappresenta il vero strumento che consente la concretizzazione della strategia; ma il potere di un'organizzazione efficiente ed efficace, ovvero degli strumenti che rendono l'ottimizzazione dei processi una realtà fruibile, è ancora troppo poco noto. Il contributo desidera offrire una «mappa» di orientamento per meglio comprendere e collocare il corretto utilizzo di soluzioni che, integrate con il «classico» sistema informativo ERP, possono permettere una «rappresentazione digitale» ottimizzata dell'impresa prendendo le mosse da un'analisi specifica delle attività e dei processi che la caratterizzano.

Generalità

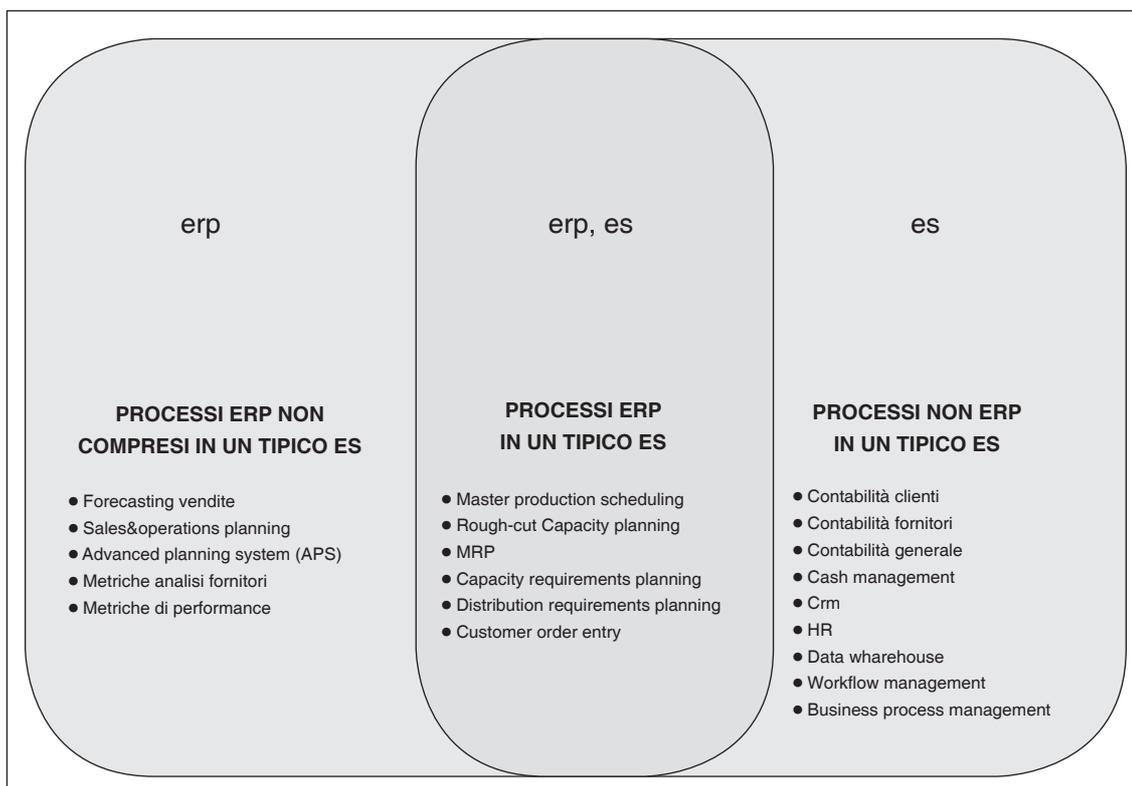
Uno degli effetti più evidenti dell'economia globalizzata che caratterizza l'attuale scenario di mercato è il ruolo, sempre più dominante, della comunicazione e del marketing; le differenze sociali, culturali e geografiche devono trovare un comune denominatore nei messaggi di lancio, oppure consolidamento, di prodotti o servizi da offrire al mercato. Tali messaggi si devono adattare a *media* differenti ma di fatto standardizzati, sia nel formato che nel *look*, per poter catturare l'attenzione di *consumer* altrettanto differenti. Poiché il potenziale target utenti è molto più vasto rispetto al contesto economico e sociale «ante web 2.0», risulta necessaria non solo la sintesi come prerequisito essenziale per l'efficacia del messaggio ma anche, lato *consumer*, una capacità di filtro e di successivo approfondimento per essere in grado di cogliere il reale contenuto del messaggio stesso. L'*information technology*, per sua natura, è uno dei contesti sociali in cui tale *mix* tra «contenitore e contenuto» appare più bisognoso di filtri successivi per una corretta interpretazione; in effetti, uno dei risultati più evidenti nell'aver reso la tecnologia sempre più a «portata di utente finale» è la pericolosa assenza di un livello di separazione netto tra quella che può essere considerata informatica individuale e quella che può, in tutta generalità, rientrare nella

classificazione di informatica aziendale: ed ecco come l'acquisto di tecnologia, per talune aziende, appare ancora come la risposta automatica alla gestione di un problema, trascurando il fatto che la tecnologia nelle organizzazioni si deve misurare non tanto e non solo con l'individuo a sé stante, ma con gruppi di individui, le cui attività sono articolate in processi correlati, talvolta asincroni, nei quali la tecnologia in sé non è affatto sufficiente a risolvere un problema se non opportunamente contestualizzata nell'insieme più ampio delle attività che la stessa deve asservire. Un esempio vissuto riguarda un'azienda che, alcuni anni fa, decise di istituire un processo di *web order management* a seguito di un'analisi interna che ne decretò la sostanziale maggiore efficienza rispetto alla consolidata procedura manuale di gestione dell'ordine cliente. Il paradosso si creò nell'analisi delle attività di dettaglio, nella quale emerse la necessità di gestire una firma manuale da parte del *general manager* per sancire la fattibilità dell'ordine ed abilitare il processo di fabbricazione del prodotto richiesto. Si pensò che la firma digitale potesse rappresentare un valido «surrogato» dell'analogica attività di firma manuale; predisposto, quindi, l'*hardware* ed il *software* necessario, l'attività «reingegnerizzata» prevedeva la firma digitale dell'ordine cliente elaborato dall'ufficio commerciale come conclusione del flusso di lavoro (*workflow*) di elaborazione della richiesta, certificato da un messaggio di notifica dell'avvenuta validazione da parte del GM. Il processo apparirebbe corretto da un punto di vista formale; anche da un punto di vista sostanziale, le attività manuali del processo nel loro complesso furono riviste ed ognuna di esse trovò una qualche «corrispondenza digitale» nel nuovo processo reingegnerizzato, firma del GM compresa. Ma qual è il problema di fondo di questo approccio? Semplicemente che il processo non ha evidenziato metriche di miglioramento; la «coda» documentale cartacea presente nel processo manuale *as is* si è semplicemente trasformata in una «coda digitale» nel processo «reingegnerizzato» *will be* sulla scrivania del GM, non portando alcun beneficio sensibile all'azienda nella gestione del *lead time* complessivo che va dalla ricezione dell'ordine cliente alla sua collocazione nel magazzino dei finiti.

Il punto che sfuggì nell'analisi che quell'azienda condusse è che qualsiasi sistema fisico si muove alla velocità del suo elemento più lento; se tale elemento non è oggetto di «incrementi di velocità», ovvero miglioramenti sensibili del proprio *lead time*, qualsiasi innesto di elemento di innovazione si rivelerà del tutto sterile. L'azienda continuerà a muoversi secondo la velocità dettata dal suo vincolo. Ecco un esempio di come il ricorso alla tecnologia individuale (l'applicazione di una firma digitale come certificazione della paternità di uno specifico atto da parte di un altrettanto specifico individuo) in un contesto aziendale senza un'analisi complessiva a supporto del processo, può trasformarsi in una mossa inefficiente; e spesso questo approccio è riscontrabile nelle aziende che desiderano dotarsi di un sistema integrato ERP, nel goffo tentativo di risolvere tecnologicamente un problema che è in realtà organizzativo e di processo. In sostanza, da un punto di vista aziendale, la spinta mediatica spesso complica la comprensione delle reali opportunità e potenzialità degli strumenti «sottotraccia» agli acronimi che, per amore della già richiamata necessità di sintesi, governano i messaggi pubblicitari; tutto ciò impedisce un reale accesso ed un'effettiva abilitazione all'ottimizzazione dei processi aziendali. E proprio dal «processo» occorre partire, dal «come» più che dal «cosa»; l'insieme dei processi aziendali rappresenta di fatto la rappresentazione plastica dell'organizzazione e

della sua strategia; anzi, la strategia si concretizza unicamente tramite una corrispondente organizzazione del business in processi. La missione aziendale prevede, infatti, la realizzazione di un prodotto/servizio al mercato con l'obiettivo di ottenerne un profitto minimizzando i costi di produzione e massimizzando il servizio al cliente in senso lato: qualità, tempi di consegna, rispetto delle specifiche funzionali, ecc. Il processo aziendale rappresenta, quindi, il nucleo tramite il quale ogni obiettivo si concretizza, perché è solo esso che raccoglie in sé compiutamente tutte le componenti aziendali che concorrono all'offerta di quel prodotto/servizio al mercato: tempi di esecuzione, risorse, sistemi, metodologie, documenti, ecc. Proprio per questo, il sistema informativo aziendale dovrebbe rappresentare questa connotazione strategica dei processi nella modalità più fedele possibile, in quanto esso null'altro è se non la rappresentazione digitale dell'impresa a sé stessa ed al mondo esterno. In particolare, come mappa digitale dell'azienda relativamente all'insieme dei processi caratterizzanti la *supply chain*, il cosiddetto sistema ERP¹ deve necessariamente contribuire a creare senza ambiguità una corrispondenza tra attività aziendali (ricezione ordine cliente, ordine a fornitore, produzione, fatturazione, ecc.) e dati ad esse afferenti; i processi aziendali, come naturale collezione di attività aziendali, ne rappresentano il prerequisito di fondo per un corretto

Tavola 1 – Relazione tra ERP e ES



¹ ERP è l'acronimo di Enterprise Resource Planning e rappresenta il classico sistema informativo gestionale presente in numerose aziende, benché non tutti i sistemi gestionali aziendali rientrino nella categoria degli ERP.