

Crisi e ottimizzazione dei processi aziendali

Il primo passo di un vero percorso di cambiamento consiste nel dotare la propria organizzazione di strumenti in grado di misurare i processi business, in modo da fornire al management i parametri vitali per evidenziare i punti nevralgici in cui si annidano sprechi e inefficienze.

La crisi appartiene a quella categoria di eventi che andrebbero inventati se non ci fossero. Derivato dal greco *krinein*, che significa distinguere, la crisi segna anche etimologicamente il crinale di un monte. In cinese la parola 'crisi' è rappresentata da due ideogrammi: *wei* (pericolo, rischio, timore) e *ji*, che vuol dire molte cose ma che in questa accezione indica un punto cruciale, una opportunità di svolta. Dunque uno stato di crisi significa un momento di separazione, di forte cambiamento ma anche di scelta e di crescita. Non è una chiave di lettura consolatoria, perché uscire da una fase di crisi come questa non è facile. Ma è uno sforzo che vale la pena intraprendere, anche nel contesto economico della piccola e media impresa.

Un tema molto dibattuto è rappresentato dalla ottimizzazione dei processi aziendali. Gli imperativi volti a 'eliminare le inefficienze' o a 'ridurre gli sprechi' riempiono, da anni, le pagine di giornali e riviste di settore. Per migliorare, ottimizzare, aumentare o ridurre, dobbiamo prima conoscere i parametri su cui vogliamo operare. Dobbiamo quindi essere in grado di misurare. La grande maggioranza delle Pmi oggi riesce a misurare poco al di là delle informazioni più macroscopiche, come fatturati, costi, ricavi. Il primo passo per poter stabilire un vero percorso volto al cambiamento e alla crescita sostenibile consiste quindi nel dotare la propria organizzazione di strumenti in grado di misurare e monitorare i processi business, fornendo al management i parametri vitali dell' 'ecosistema' aziendale in modo da evidenziare a colpo d'occhio i punti nevralgici in cui si annidano spre-

chi e inefficienze. Quando non comprendiamo, non metabolizziamo a fondo la natura di una difficoltà, le soluzioni tendono ad aggiungersi ai problemi che avrebbero dovuto eliminare. Un'azienda che affronta un nuovo progetto informatico per ottimizzare i suoi processi si focalizza troppo sui costi delle licenze del software, dei servizi di installazione e adattamento, delle eventuali risorse hardware da acquistare. Ma il costo maggiore, e spesso il fallimento di interi progetti, derivano dalla scarsa comprensione di che cosa si doveva ottimizzare in primo luogo.

Qualche esempio? Prendiamo la piattaforma di Crm che un'azienda ha deciso di affiancare alle sue forze commerciali perché le vendite vanno male. Il personale cerca di adattare il suo tradizionale modo di lavorare maledicendo il software come un inutile intralcio e le cose andranno peggio. Sarebbe stato meglio, prima di procedere con l'installazione e la personalizzazione del Crm, ci si fosse concentrati sulla revisione del processo di vendita, con il coinvolgimento degli utenti (non solo commerciali) per scoprire nuovi approcci e magari renderli possibili, o più fluidi, con l'automazione.

Un'altra azienda, non più grande della prima, decide di affrontare un progetto volto alla progressiva eliminazione della carta dai propri processi di business. Fatture e preventivi generati all'interno e documenti che arrivano dall'esterno vengono digitalizzati, la carta sparisce. Ma le lungaggini rimangono. Alla fine l'azienda può vantarsi di essere più ecologica, ma non ha ottimizzato nulla se il tempo per confezionare un preventivo è lo stesso e



Carlo Andreas Secchi,
Managing Director di Tc Systems

l'ordine ricevuto dal cliente deve essere passato allo scanner invece di essere inserito in un faldone. Forse sarebbe stato meglio rivedere completamente i processi, stabilire con clienti e fornitori solidi legami elettronici procedurali. Investire qualche risorsa in più su un servizio di consulenza davvero propositivo, capace di intervenire sui processi, significa preparare al meglio il terreno all'ottimizzazione tecnologica. Senza contare che solo così - pianificando, misurando - si ha la possibilità di poter calcolare un reale pay back che, in progetti ben organizzati, può essere raggiunto entro i 12 mesi dall'avvio del progetto.

Tc Systems ha scelto questo approccio per affrontare il 2010 con l'offerta dell'area Business Solutions Consulting che, quest'anno, alla consolidata offerta Erp basata sui gestionali Microsoft Dynamics Nav e Sap Business One, vede aggiungersi la linea di prodotti e servizi Enterprise Content Management (gestione e ottimizzazione dei processi documentali, archiviazione elettronica) e Business Performances Management (monitoraggio e ottimizzazione dei processi business, business intelligence, controllo di gestione).

L'area It Solutions & Services di Tc Systems, con la sua estesa offerta rivolta all'informatica aziendale (reti, elaborazione, sicurezza), proseguirà la sua evoluzione proponendo le nuove versioni dei sistemi operativi Microsoft e del sistema di messaggistica Microsoft Exchange 2010, e affiancherà i clienti nei progetti di migrazione alla nuova piattaforma applicativa Office 2010 attesa per la metà dell'anno.