



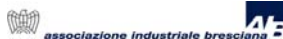
FORUM IT 2008

DOCUMENT E WORKFLOW MANAGEMENT:

la tecnologia per l'eccellenza dei processi di business

Martedì 18 Marzo 2008

Centro Servizi Multisetoriale
e Tecnologico (CSMT)
via Branze, 45 - Brescia



IL CENTRO DI COMPETENZA INF-OS	1
Finalità e contesto.....	1
I servizi per le imprese.....	2
Membership	3
Contatti	3
IL FORUM	4
Tematica.....	4
Programma dei lavori.....	4
Partecipanti.....	5
RELAZIONI	6
La gestione documentale: ARXivar	6
Profilo del relatore e dell'azienda.....	6
Sintesi della relazione.....	6
Un caso aziendale: il caso Gruppo Lonati	8
Profilo del relatore e dell'azienda.....	8
Sintesi della relazione.....	8
TAVOLA ROTONDA.....	15
CONCLUSIONI.....	19
Temi per i prossimi incontri.....	19

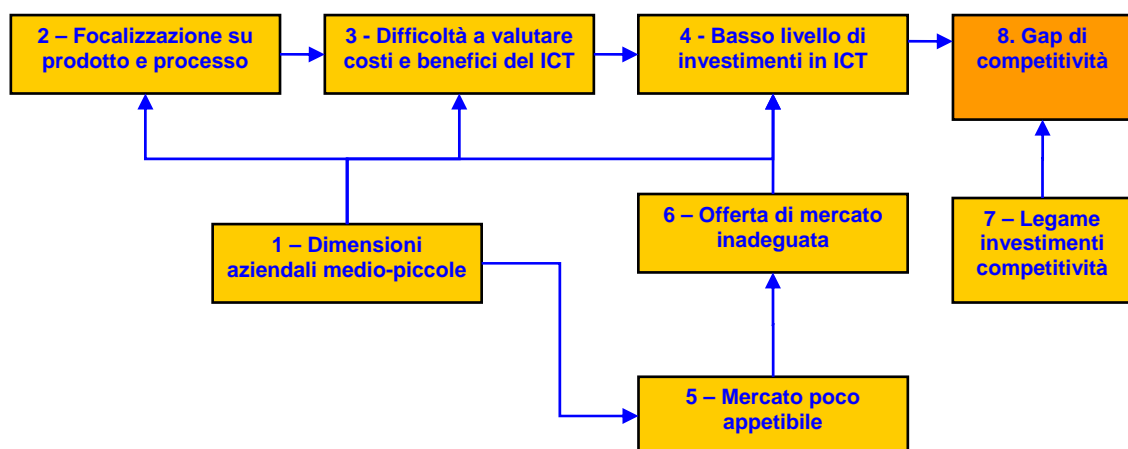
IL CENTRO DI COMPETENZA INF-OS

Finalità e contesto

Il miglioramento congiunto dell'efficienza nello svolgimento delle proprie attività e dell'efficacia nel soddisfare il mercato è l'obiettivo che tutte le aziende perseguono per aumentare la propria competitività sui mercati internazionali. Grazie al potenziale di accelerazione dei processi, di riduzione degli errori e di ampliamento della trasparenza e visibilità delle informazioni, i sistemi informativi gestionali sono visti sempre più, almeno dal punto di vista concettuale, come una leva strategica in tal senso.

D'altra parte, la correlazione tra investimenti in ICT e aumento della competitività non è, nel concreto, affatto scontata, in quanto fortemente influenzata da molteplici fattori, tra i quali: il settore industriale d'appartenenza, la dimensione dell'azienda, la struttura organizzativa, le attitudini e le competenze degli utilizzatori del sistema e la cultura aziendale. Spesso, infatti, si manifestano casi di insuccesso tra i progetti di innovazione interni all'azienda, specie presso le imprese di piccole dimensioni, tradizionalmente rivolte all'operatività e scarsamente sensibili a orientamenti strategici di lungo periodo. Tali insuccessi mettono in guardia molte imprese contro un troppo facile entusiasmo verso gli investimenti in ICT.

Combinandosi con la crisi congiunturale della nostra economia, l'atteggiamento prudente verso l'innovazione tecnologica ha di fatto condotto negli ultimi anni a un significativo rallentamento della propensione delle imprese all'investimento in nuove infrastrutture HW e SW. A sua volta questo rallentamento ha operato da freno all'innovazione organizzativa e gestionale che spesso si accompagna a nuovi investimenti in sistemi informativi. Entrambi questi fattori sono presumibilmente tra le più significative carenze che impediscono alle nostre PMI di assumere nuovamente quel ruolo trainante rivestito a più riprese sullo scenario nazionale ed internazionale negli anni '80 e '90.



In questo quadro, INF-OS, Centro di Competenza sull'Innovazione dei Processi Logistico-Produttivi - costituitosi per iniziativa delle Università degli Studi di Bergamo e di Brescia, dell'Unione degli Industriali di Bergamo, dell'Associazione Industriale Bresciana e di CSMT e Servitec, due Consorzi deputati al trasferimento tecnologico su base territoriale - promuove attivamente la generazione e diffusione di una "nuova" cultura dei sistemi informativi gestionali, offrendo alle imprese un supporto rigoroso e sviluppando progetti di ricerca sul campo.

Tale obiettivo è perseguito attraverso:

- servizi a valore aggiunto per le imprese utilizzatrici di sistemi informativi gestionali;
- conoscenze innovative e concrete sull'utilizzo dei sistemi informativi gestionali;
- indipendenza di giudizio, nell'ottica dell'utilizzatore;
- massima confidenzialità riguardo alle informazioni raccolte.

I servizi per le imprese

INF-OS pone a disposizione delle Imprese Associate una serie sempre maggiore di servizi in grado di supportare con dati di fatto le principali scelte d'investimento, configurazione, pianificazione ed esercizio del sistema informativo gestionale.



RELAZIONE: attivazione di una rete di relazioni con le imprese e le associazioni di categoria del territorio (membership) e costante comunicazione tramite newsletter e sito web;

SENSIBILIZZAZIONE: organizzazione di eventi (Forum IT) in cui le aziende associate possono dialogare e confrontarsi su specifiche aree di interesse, con successiva stesura di libri bianchi;

RICERCA: stesura di studi settoriali e rapporti di ricerca sullo stato dell'arte dell'ICT nel mondo dell'industria;

TRASFERIMENTO: supporto alle aziende nelle attività di gestione dell'IT attraverso la realizzazione del Check Up del sistema informativo aziendale e l'affiancamento per la realizzazione di progetti specifici.

Membership

Associarsi ad INF-OS consente di essere coinvolti direttamente nelle attività del Centro. INF-OS, infatti, promuove l'attivazione di nuove attività ed aree tematiche ed imposta il proprio programma annuale sulla base dei temi di maggior interesse manifestati dagli associati.

L'associazione è al Centro di Competenza per l'anno 2008 è a titolo gratuito.

In caso di interesse è inoltre possibile richiedere una visita aziendale da parte dei ricercatori INF-OS che, senza nessun impegno, vi presenteranno in maniera più approfondita le singole attività, fornendovi tutte le informazioni necessarie alla valutazione del pacchetto associativo più adatto alle esigenze aziendali.

Per informazioni relative alla modalità di associazione, ai servizi e per richiedere la visita aziendale contattare:

Ing. Alberto Turano – Università degli Studi di Brescia

E-mail: alberto.turano@INF-OS.it

Tel: 030 3715647

Contatti

L'erogazione dei servizi sopra illustrati e la raccolta delle informazioni necessarie vengono supportate dal sito di INF-OS (www.inf-os.it). Tale sito consente agli utenti di fruire in maniera rapida e intuitiva delle informazioni e dei servizi ad essi dedicati, in relazione alle loro specifiche esigenze.

IL FORUM

Tematica

Il tema di questo secondo forum del 2008 riguarda il *Document e Workflow Management*, uno dei temi di maggior interesse per le aziende utilizzatrici di prodotti e servizi ICT.

Un libro degli anni '70, "La rivoluzione cibernetica" di M. A. Rothman , avveniristico per quegli anni, raccontava di un mondo che non aveva più bisogno di carta grazie alle infrastrutture informatiche. Questa promessa finora non è stata mantenuta, in parte anche a causa dell'attitudine delle persone a stampare documenti. Le infrastrutture e le applicazioni moderne ci mettono però in condizione di condividere documenti importanti. Ne è un esempio, se si vuole banale, la posta elettronica: in questi anni le informazioni veramente utili vengono scambiate tramite posta elettronica e l'informazione scambiata con un qualsiasi altro mezzo di comunicazione rischia di perdere la propria importanza.

Quindi le applicazioni pensate per questo scopo permettono alle aziende di cablare processi, attività, stand decisionali e allegare tutta la documentazione connessa.

È prassi dei forum INF-OS privilegiare la parte dell'utilizzatore ed è per questo che in questo forum sono stati invitati un utilizzatore ed un fornitore.

La discussione a seguito delle presentazioni dei due relatori ha lo scopo di condividere le esperienze dei partecipanti in merito all'oggetto di discussione, sia in termini positivi che in termini negativi, in modo da poter condividere il tema *del Document e Workflow Management* in tutti i suoi aspetti.

Programma dei lavori

16.30 Saluto ed introduzione – Romano Miglietti (CSMT)

16.45 Interventi aziendali:

- Fabrizio Mazzolari (Able tech s.r.l.)
- Stefano Tironi (Lonati s.p.a.)

17.30 Discussione - Moderatore: Marco Perona (Università degli Studi di Brescia)

18.30 Conclusione dei lavori e saluti

Partecipanti

NOME	COGNOME	SOCIETA'
Romano	Bonadei	Filartex sp.a.
Luca	Bonfanti	Gerard's
Roberto	Camia	Libero professionista
Arnaldo	Colombo	Libero professionista
Antonio	Dabrazzi	Dec Packaging
Marco	Gambarini	Metallurgica San Marco
Chiara	Garibaldi	GIVI
Angelo	Ghidoni	Ghial Spa
Giorgio	Grazioli	Regesta
Giulio	Maccabelli	Edilmac
Elena	Maffeis	Cotonificio Albini S.p.a
Leonardo	Mangili	Cotonificio Albini S.p.a
Giacomo	Mantelli	Holding Terra Moretti
Roberto	Migliorati	Automazioni industriali Capitano
Andrea	Moia	Mcm s.p.a.
Marco	Pellizzari	A2A
Arturo	Scalvini	EDB srl
Roberto	Terlizzi	Gruppo Feralpi
Federica	Zanardini	GIVI
Mauro	Zanetti	Industrie Saleri Italo s.p.a.

RELAZIONI

La gestione documentale: ARXivar

Profilo del relatore e dell'azienda

Dr. Fabrizio Mazzolari – L'Ing. Fabrizio Mazzolari è Direttore di Marketing e Commerciale di AbleTech - Produttore di ARXivar. Ha realizzato progetti di gestione documentale avanzata (content Management), gestione processi (workflow management) e conservazione sostitutiva in piccole, medie e grandi aziende italiane.

AbleTech s.r.l. – Azienda presente da oltre nove anni sul mercato italiano del software per la Gestione Documentale, il cui unico prodotto è ARXivar. ARXivar è una piattaforma gestionale utilizzata come base per i loro progetti di Information Management che spaziano dalla semplice archiviazione dei dati, alla Conservazione Sostitutiva, alla gestione del flusso documentale (*Workflow Management*) fino al trattamento completo di tutte le informazioni aziendali provenienti dai sistemi gestionali, fax, mail ecc.

Sintesi della relazione

La presentazione del Dr. Fabrizio Mazzolari inizia con una riflessione sull'organizzazione aziendale: probabilmente l'ERP in azienda racchiude il 20% - 30% dei dati presenti in azienda. Questi sono i dati che risiedono nei database (Sql server, Oracle, DBII, ..) e sono quindi quelli che si riferiscono ad anagrafica clienti, anagrafica fornitori, cicli, etc.. Gli stessi dati spesso vengono poi consolidati attraverso strumenti OLAP (gestione multidimensionale), che lavorano però sempre su dei dati strutturati.

L'80% delle informazioni sono invece destrutturate e fuori controllo perché vengono gestite via carta, posta elettronica o fax e, di conseguenza, risulta difficoltoso tenere traccia delle correzioni e delle continue revisioni apportate. Ad esempio, le copie della documentazione cartacea non permettono di mantenere l'informazione in essa contenuta sotto controllo perché non è possibile inserire l'aggiornamento rispetto all'originale (un cliente di AbleTech eseguiva addirittura 11 copie di ogni contratto, con conseguenze disastrose in caso di modifica). Il pezzo di carta è dunque il più "pesante" documento che esista.

Nonostante ciò, le decisioni tattiche e strategiche della dirigenza aziendale dovrebbero considerare anche questo 80% di informazioni fuori controllo.

Un altro problema legato all'archiviazione dei documenti in azienda è legato alla gestione dei file e delle cartelle: per rintracciare un file è necessario ricostruirne il percorso nelle cartelle create da un utente terzo ed individuare quindi il nome corretto. Questo è effettivamente un problema rilevante per le aziende perché l'attività di ricerca di un documento o di un'informazione è un'attività a valore aggiunto nullo.

Attraverso l'utilizzo di un applicativo di *Document Management*, invece, il documento cartaceo viene dematerializzato e passa da "pesante" a "leggero". Il documento cartaceo può essere quindi archiviato, dopo essere stato identificato con un codice a barre posizionato sullo stesso, i cui estremi vengono memorizzati nell'ERP presente in azienda. Inoltre, attraverso lo stesso programma di gestione documentale è possibile inviare i documenti al cliente o al fornitore richiedente in molto meno tempo e con uno sforzo decisamente inferiore.

Di fondamentale importanza è anche la tipologia di dati gestibili attraverso un applicativo di gestione documentale: con questi applicativi è, infatti, possibile gestire ed archiviare non solamente fatture, note o documenti tecnici, ma anche mail, fax o filmati. Nel contesto attuale, in cui le aziende sono orientate al lavoro per processi trasversali a più funzioni, risulta particolarmente utile l'utilizzo di applicativi di "*Process Management*" che semplificano il flusso delle informazioni, migliorano la comunicazione tra le diverse funzioni e consentono di eliminare la difficoltosa gestione della carta e snellire i processi

In figura 1 viene presentato un esempio di processo gestito tramite l'applicativo ARXivar, realizzato da Abletech.

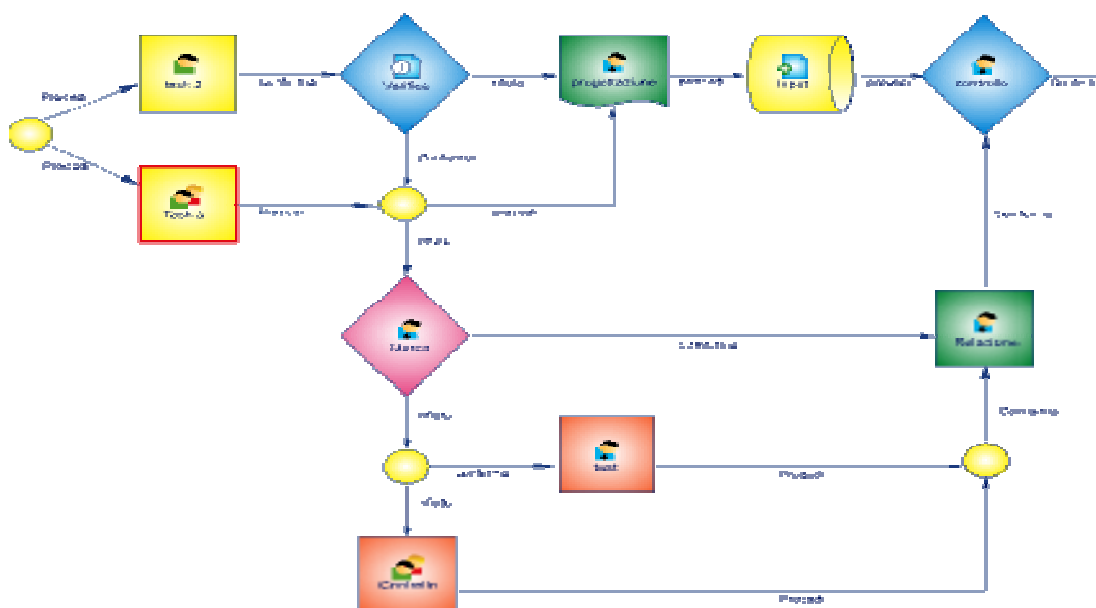


Figura 1 – Esempio di processo gestito tramite ARXivar (Fonte: presentazione AbleTech)

Il processo è formato dai seguenti elementi:

- Task: attività (graficamente rappresentato da un quadrato)
- Link: collegamento tra le diverse attività (graficamente rappresentato da un connettore)
- Punto di connessione: elemento di scelta tra due strade differenti, dipendenti dal valore di alcune variabili (graficamente rappresentato da un rombo)

L'interesse e la rilevanza sempre crescente per gli applicativi di gestione del *workflow* può essere in parte dimostrata da un fatto: durante la fiera CEBIT, svoltasi ad Hannover dal 4 al 9 marzo, i padiglioni di maggiore importanza erano il padiglione 4, contenente i principali ERP a livello internazionale, ed il padiglione 3, riguardante proprio il *Business Process Management* (BPM). La differenza più evidente tra le due tipologie di applicativi è la differente problematica di implementazione: implementare un ERP richiede tempi e costi decisamente elevati, nonché la completa revisione dei processi aziendali; al contrario, l'implementazione di un applicativo di *Business Process Management* non è invasiva perché non prevede la riprogettazione dei processi aziendali. Un BPM entra quindi in azienda "in punta di piedi", focalizzandosi solamente sull'aumento del valore aggiunto.

Mazzolari termina l'intervento sottolineando come tutti i mesi è possibile vedere una presentazione di questo applicativo partecipando alla simulazione che viene tenuta a Montichiari alla termine del corso base per addetti.

Un caso aziendale: il caso Gruppo Lonati

Profilo del relatore e dell'azienda

Dr. Tironi Stefano – Responsabile informatico del gruppo Lonati e responsabile di C.S.L. S.r.l., società di servizi del gruppo Lonati con il compito di unificare i servizi IT a livello di gruppo.

Il **Gruppo Lonati** – Il Gruppo Lonati, fondato nel 1945, è una holding con una posizione leader nel settore delle macchine per calze e delle macchine circolari per maglieria. Oggi il principale polo produttivo della società, localizzata a Brescia, sorge su un'area di 80.000 mq, di cui 24.500 coperti. Nel corso degli anni la società, che registra un fatturato annuo di 100 milioni di Euro e occupa circa 650 dipendenti, ha ampliato costantemente il proprio raggio d'azione, raggiungendo un market share di oltre il 50% nel mercato meccanotessile a livello mondiale. Il Gruppo Lonati è presente, oltre che su mercati tradizionali quali Nord e Sud America, Europa e Medio Oriente, anche in numerosi Paesi emergenti quali Turchia, Cina e Corea del Sud.

Sintesi della relazione

L'esigenza del gruppo Lonati di implementare un applicativo per la gestione documentale, proviene direttamente dal responsabile aziendale, il sig. Ettore Lonati, che ha espressamente richiesto di eliminare l'enorme quantità di carta presente nell'Ufficio Acquisti dell'azienda stessa.

In seguito all'esame dei numerosi applicativi presenti sul mercato, la scelta è quindi ricaduta su ARXivar. In particolare, i fattori considerati per la scelta sono stati:

- La facilità di implementazione

- I ridotti tempi di implementazione (necessità di smaltire enorme quantità di carta in tempi rapidi)
- La possibilità da parte degli utenti utilizzatori di modificare ed aggiornare direttamente i processi, senza dover dipendere dall'EDP Manager aziendale
- La semplicità di interfaccia con gli applicativi già esistenti in azienda (nello specifico J.D. Edwards)
- La localizzazione della società ICT nel territorio
- La conoscenza personale delle risorse
- Il prezzo
- La possibilità di recuperare dati storici presenti in azienda

Date le particolari esigenze interne all'azienda il primo processo gestito attraverso l'applicativo di gestione documentale è stato quello di acquisto, il cui principale problema era legato al processo di approvazione degli ordini: l'Ufficio Acquisti infatti impiegava la quasi totalità del proprio tempo ad approvare qualsiasi ordine gestito dall'azienda, indipendentemente dalla rilevanza dell'ordine stesso.

I processi gestiti all'interno dell'ufficio acquisti quindi sono stati:

- Il flusso di approvazione degli ordini di acquisto
- L'archiviazione degli ordini di acquisto
- La gestione delle Richieste di Offerta (rilevante la quantità di carta legata all'offerta)
- Gli ordini Intercompany, ossia interni alle diverse divisioni aziendali

Oltre agli Acquisti, nel progetto sono state coinvolte anche le Vendite, la Qualità e l'Ufficio Tecnico.

Per quanto riguarda l'area Vendite, i processi gestiti sono stati:

- Flusso spedizione conferma d'ordine
- Sollecito pagamento (alti volumi aziendali con conseguente enorme presenza di carta: 13.000 fatture di vendita all'anno, 25.000 bolle di vendita ed altrettanti ordini)
- Automatizzazione dell'archiviazione dei documenti
- Documentale per post-vendita (necessità di avere i dati relativi al post-vendita: manutenzioni, guasti, ...)

L'area Qualità, invece, è stata soggetta ad un importante cambiamento in quanto è stato avviato anche il processo di certificazione, che ha portato l'azienda ad ottenere la certificazione nel 2007. Questo ha comportato la necessità di gestione dei seguenti processi:

- Gestione non conformità
- Archiviazione documentale (manuale della qualità, normative, leggi, ...)

Infine, per l'area Ufficio Tecnico è stato coinvolto il processo di gestione delle richieste di modifica. In azienda è infatti presente un ciclo di richieste di modifica abbastanza

complesso: siccome le macchine sono molto specializzate in funzione alle esigenze del cliente, le modifiche vengono richieste da quest'ultimo e devono poi essere approvate dal commerciale, dall'ufficio tecnico, dagli operativi e dal controllo di gestione.

Per quanto riguarda la fase di implementazione di ARXivar, il primo processo informatizzato è stato quello di "Gestione rapportini", cui flusso è schematizzato in figura 2.

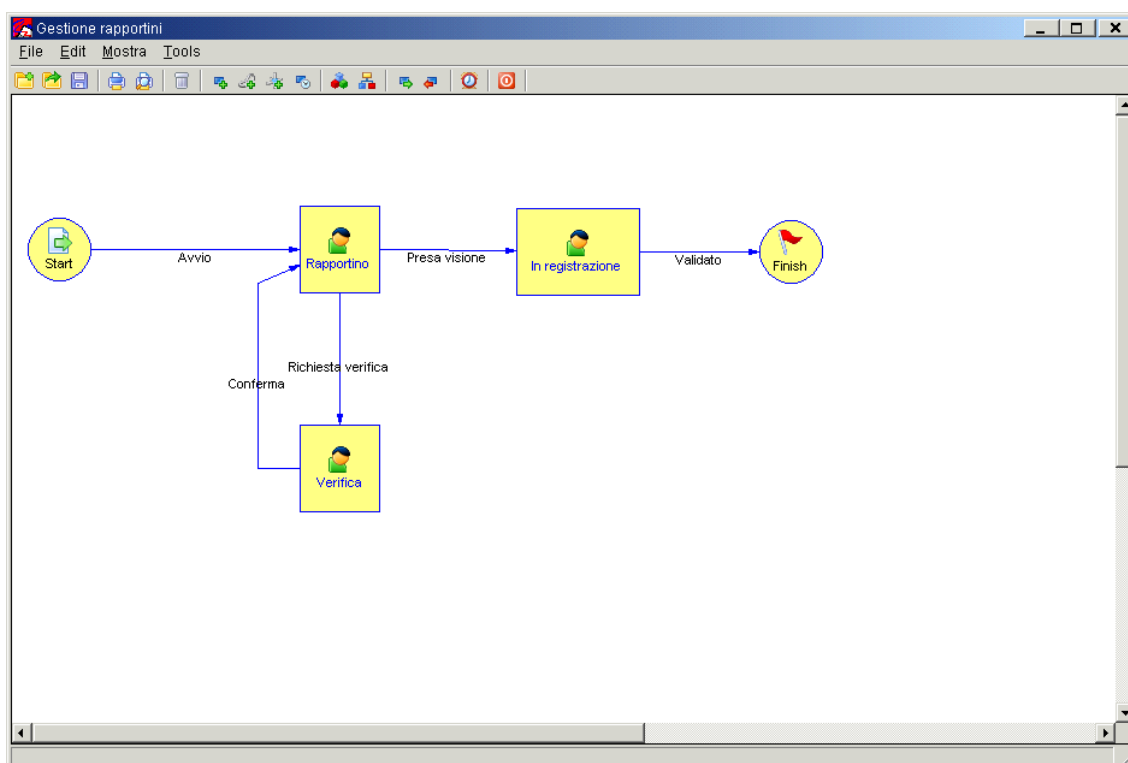


Figura 2. Processo gestione rapportino (Fonte: presentazione Gruppo Lonati)

Questo processo è dovuto alla necessità di gestire diverse società esterne e diversi consulenti, ognuno dei quali inviava dei rapportini su carta, con la conseguente alta mole di carta da gestire ed archiviare. Data la semplicità del processo si è deciso di informatizzare questo processo per eseguire la prova del software di gestione documentale.

Il processo informatizzato funziona in questo modo: l'ufficio riceve il rapportino via mail o via fax, lo archivia, lo inoltra al vertice aziendale per l'approvazione e poi lo archivia definitivamente. In questo modo il pezzo di carta fisico viene depositato in magazzino e non viene più gestito.

In seguito all'esito positivo della prova, si è passati all'informatizzazione di processi più complessi, come ad esempio l'emissione ordini da parte dell'ufficio acquisti, di cui è riportato in figura 3 il flusso.

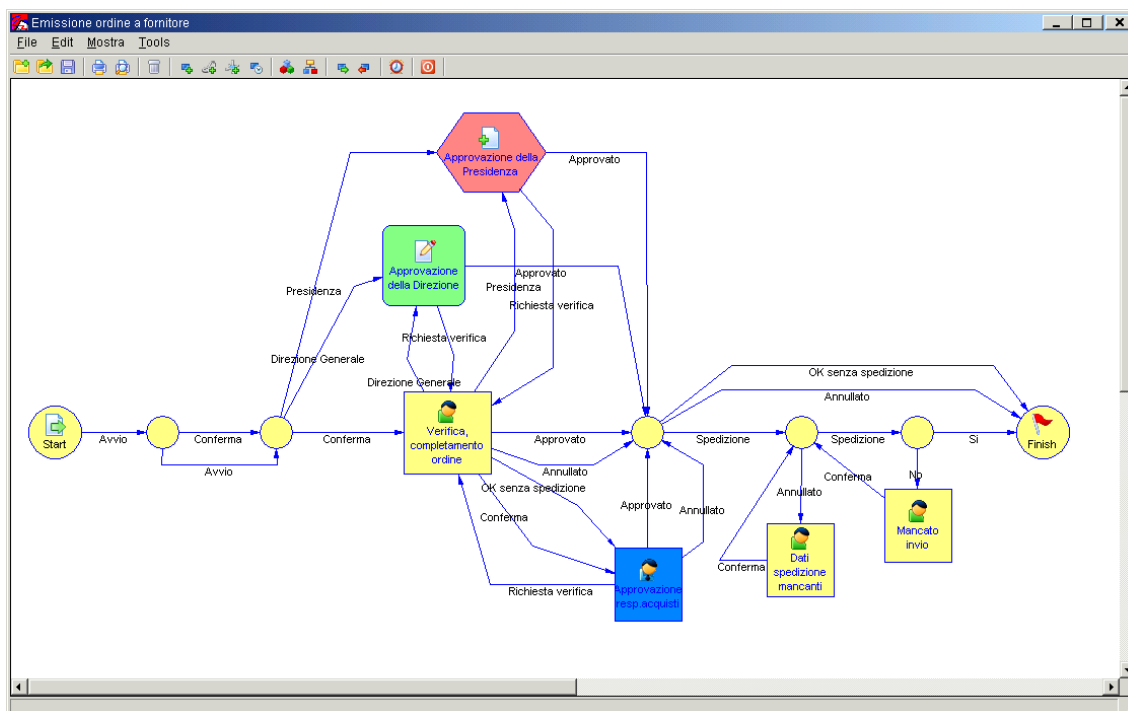


Figura 3. Processo emissione ordini di acquisto (Fonte: presentazione Gruppo Lonati)

Il processo si articola nelle fasi seguenti: l'utente elabora dal gestionale l'emissione degli ordini d'acquisto (su cui viene indicato il nome del buyer, cioè dell'acquirente). Se l'importo dell'ordine è elevato, questo viene prima inoltrato alla direzione o alla presidenza, che, prima dell'approvazione, può richiedere eventuali verifiche all'ufficio acquisti; invece, in caso di importi non rilevanti, l'ordine viene passato direttamente all'ufficio acquisti per essere esaminato ed approvato. In seguito all'approvazione, l'ordine viene spedito in automatico dal sistema tramite mail o fax (in formato .pdf) e viene quindi archiviato con allegato il rapportino di invio del fax. Nel caso in cui fax o mail abbiano problemi, all'ufficio acquisti viene segnalata la mancata spedizione e la motivazione della stessa.

Per sottolineare la complessità del processo in questione dal punto di vista della gestione dei documenti, è necessario considerare che gli ordini non sono costituiti da un semplice foglio di carta con elencati gli articoli richiesti, ma spesso ad essi viene allegato anche il disegno tecnico, tracciato automaticamente dal sistema.

L'implementazione di un applicativo di gestione documentale, oltre che allo snellimento del processo, ha permesso anche di eliminare rilevanti inefficienze interne: ad esempio, informatizzando questo processo è stato scoperto che l'ufficio acquisti di Lonati era solito inviare fax ad una società di ricambi presente nello stesso edificio al piano soprastante.

Oltre a ciò, questa innovazione è servita anche per gestire il maggior numero di ordini possibili tramite mail, invece che tramite fax, consentendo un risparmio anche dal punto di vista economico: infatti, prima dell'informatizzazione del processo, l'ufficio acquisti gestiva il 70% degli ordini tramite fax ed il 30% degli ordini tramite mail, mentre

ora il 70% degli ordini vengono gestiti tramite mail, ed il restante 30% tramite fax, soprattutto a causa del bassissimo livello di informatizzazione dei fornitori.

Altro vantaggio dell'applicativo di gestione documentale è la possibilità di conoscere, in qualsiasi momento, lo stato dell'ordine: tramite apposita interrogazione al programma, una cornice rossa evidenzia la fase del *workflow* in cui è fermo il processo, consentendo all'utente di eseguire un sollecito per velocizzare l'approvazione dell'ordine.

Un altro importante flusso informatizzato è stato quello per la gestione delle conferme d'ordine (figura 4).

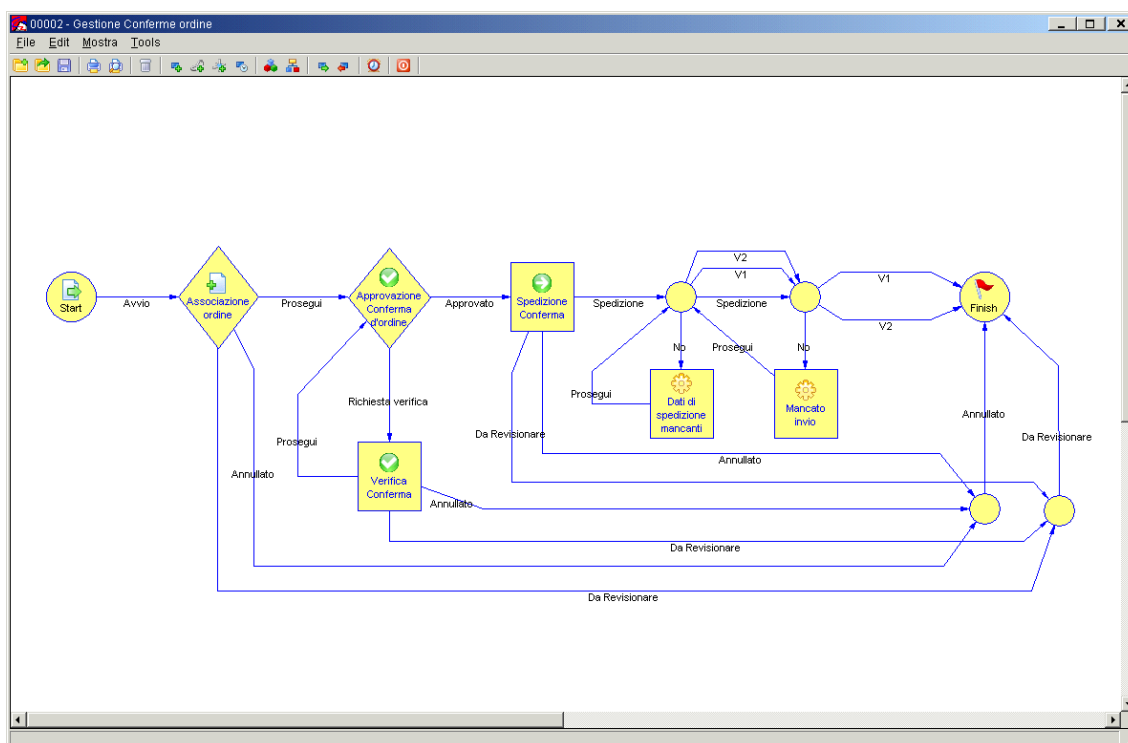


Figura 4. Processo di gestione delle conferme d'ordine (Fonte: presentazione Gruppo Lonati)

Mentre il processo precedentemente descritto è un processo di gruppo, questo processo è stato creato esclusivamente per una società (Santoni) e rappresenta un processo classico.

Il processo di gestione delle conferme d'ordine è suddiviso nelle seguenti fasi:

- Ricevimento della richiesta dal fornitore
- Caricamento della richiesta
- Stampa
- Archiviazione nel software di gestione documentale
- Conferma e spedizione al cliente (in automatico via fax o via mail)

visione del documento nella sua originalità. La stessa personalizzazione è stata creata per molti altri documenti aziendali: ordini clienti, fatture clienti, estratto conto clienti, fatture clienti, ecc...

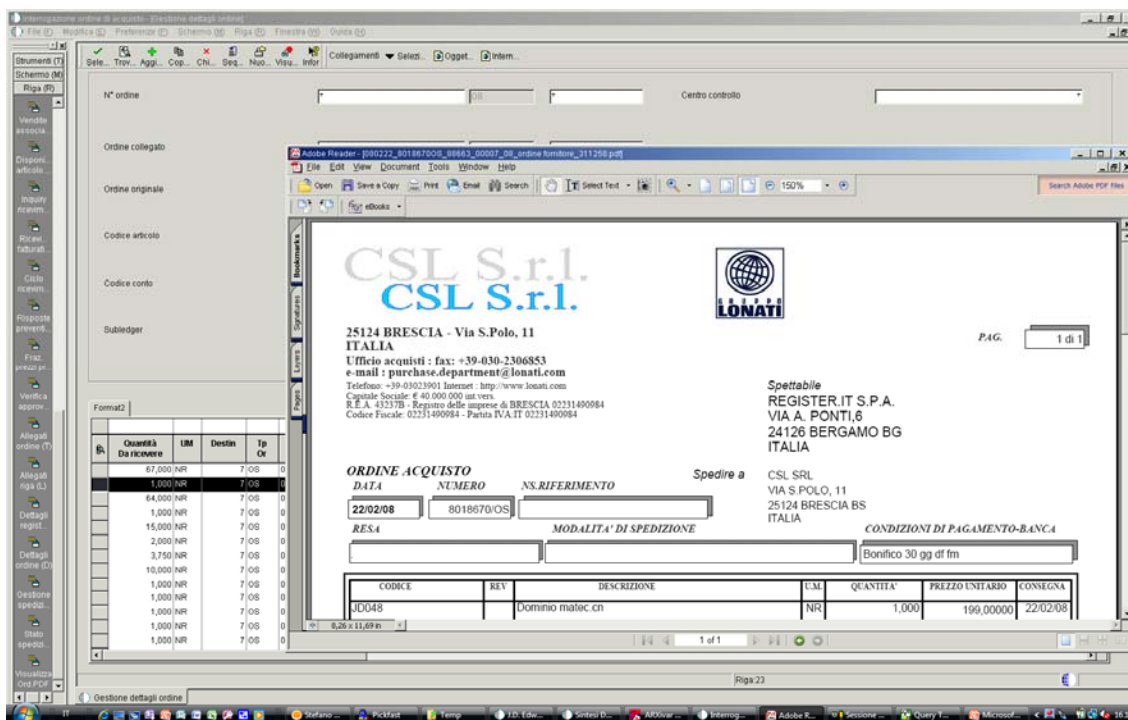


Figura 6. Maschera di interrogazione delle fatture con visualizzazione documento originale (Fonte: presentazione Gruppo Lonati)

Un'altra personalizzazione del gestionale ha permesso che quest'ultimo passasse ad ARXivar tutti i legami tra ordine, bolla e fattura, in modo tale che l'ufficio vendite, in qualsiasi momento possa avere la visione di tutti i documenti in un unico contenitore. Ad esempio, è possibile, richiamando una fattura, risalire a tutti gli eventi connessi alla fattura stessa.

In futuro le attività previste supportate dal software di *Document e Workflow Management* saranno:

- Integrazione con la sezione e-commerce del sito: possibilità di integrare direttamente on line la visualizzazione della documentazione dei clienti
- Flusso di registrazione e di archiviazione delle fatture d'acquisto
- Archiviazione sostitutiva

TAVOLA ROTONDA

Le relazioni da parte dei relatori e l'interesse per i temi trattati hanno stimolato numerosi interventi da parte dei partecipanti, dando vita alla discussione di seguito sintetizzata.

Roberto Camia, professionista dell'IT per la gestione della Supply Chain, ha chiesto in quanto tempo J.D. Edwards è stato implementato in azienda e quanti utenti ne usufruiscono attualmente.

Lonati risponde che a novembre del 2001 è iniziata l'analisi dei flussi e dei processi della supply chain, conclusasi nel 2002, mentre l'implementazione vera e propria ha avuto inizio il 1° novembre 2002 per l'area gestione ricambi ed il 1° gennaio 2003 per due società del Gruppo: una meccanotessile e l'altra elettronica. Nel 2005 il gestionale è stato implementato in Santoni ed in seguito in diverse altre società del gruppo. L'implementazione è stata eseguita in prevalenza con personale esterno.

Bonadei, imprenditore di Filartex (produttrice di filati di cotone e di fibre) e rappresentante dell'associazionismo dell'industria tessile, racconta due significative esperienze legate all'informatizzazione dei processi aziendali.

Mentre prima la produzione era caratterizzata da grandissime serie di pochissimi modelli, negli ultimi quindici anni è avvenuta una fortissima selezione nel settore della filatura (ne sono rimaste circa il 2-3%) dovuta al fatto che il mercato ha richiesto modelli sempre diversi di prodotti ed un costante aumento dell'innovazione. Proprio per questo motivo è stato necessario creare un sistema gestionale per l'ambito produttivo completamente personalizzato: mentre prima ogni unità era molto specializzata (pochi modelli) ed il flusso era gestito semplicemente dagli uffici centrali, ora che il numero di modelli si è moltiplicato è stato necessario inserire nel gestionale tutte le informazioni, rendendole così disponibili a tutti gli utenti. In seguito, tramite il lavoro nell'associazione tessile, è stato preparato un applicativo per l'interscambio e la condivisione dei documenti tra fornitori e clienti del settore tessile (richiesta, contratto, bolle di spedizione o fattura), purtroppo poco utilizzato dalle aziende. Il principale problema dell'utilizzo di questi applicativi in una realtà come quella tessile è la mancanza di preparazione degli attori che difficilmente decidono in favore di uno sviluppo del supporto informatico del sistema.

Perona prende spunto dall'intervento di Bonadei per sottolineare come qualsiasi innovazione, che sia tecnologica o di altro tipo, non funziona di per sé, ma funziona solo se viene adottata dalle persone che compongono la stessa organizzazione. Vi è quindi una dimensione motivazionale-organizzativa superiore a quella tecnico-gestionale. Proprio per questo sarebbe interessante capire se anche Lonati ha vissuto questo tipo di difficoltà nell'implementazione del software di gestione documentale e gestione del *workflow*.

Tironi sottolinea come rivolgersi al mondo esterno, ad esempio quello delle piccole aziende fornitrici, sia sicuramente molto più difficile e più impegnativo rispetto a rivolgersi all'interno dell'azienda stessa. Forti difficoltà si sono riscontrate con l'implementazione del gestionale, J.D. Edwards, dove effettivamente è stato richiesto un cambio di mentalità alle persone. La stessa cosa non si può dire per l'installazione del software di *Document e Workflow Management*: mentre nel primo caso è stato necessario stravolgere il modo di lavoro delle persone, nel secondo è stata vissuta più come un effettivo miglioramento delle attività svolte da parte degli utenti che non come un'imposizione. Per gli utenti inoltre l'implementazione dell'applicativo di *Document e Workflow Management* è stata decisamente "soft" e trasparente (la possibilità di risalire direttamente al documento originale ne è un esempio).

Rispetto alle aziende esterne l'unica attività messa in atto è lo scambio tramite pdf invece che in formato cartaceo (molto semplice da implementare e con un impatto di riduzione dei costi).

Giacomo Mantelli, responsabile dei sistemi informativi del Gruppo Moretti, gruppo attivo soprattutto nei settori delle costruzioni, agroalimentare e turistico-alberghiero, rileva che probabilmente è auspicabile che l'implementazione di un prodotto di informatizzazione della documentazione proceda di pari passo con un processo di ottimizzazione delle risorse, sia dal punto di vista della potenza che dal punto di vista di spazio dati. I documenti infatti occupano uno spazio significativo ed il tema della virtualizzazione della potenza operativa distribuita su diversi server probabilmente dovrebbe essere affrontato di pari passo. Mantelli inoltre si chiede se l'utilizzo di prodotti OCR per il riconoscimento del singolo campo sia giunto ad un livello di qualità utilizzabile nel mondo industriale oppure no.

Per Mazzolari è insito in un progetto di questo tipo dover affrontare il tema dell'infrastruttura informatica a supporto, e di conseguenza anche della virtualizzazione. La forza di un buon prodotto di *Business Process Management* è però quella di essere neutrale rispetto alla tecnologia e quindi di poter sfruttare a pieno tutte le nuove tecnologie messe sul campo. Comunque nell'economia generale di un processo di BPM il costo dell'infrastruttura informatica è un costo poco rilevante rispetto al "*Total Cost of Ownership*" dell'investimento. Il costo totale dell'investimento infatti è costituito non solo dal costo un software, che rappresenta la minima parte del costo totale, ma soprattutto dal lavoro necessario alla sua installazione e personalizzazione.

L'aspetto della gestione documentale è talmente standardizzato che necessita di pochissimo lavoro di implementazione, mentre l'aspetto di gestione dei processi dipende molto dalla conoscenza e dalla formalizzazione dei processi presenti in azienda. E' però fuorviante parlare di costi in processi di questo tipo: più che i costi sarebbe necessario focalizzarsi sui risparmi legati all'implementazione di questa tipologia di applicativi. Il calcolo dei costi e dei benefici dell'implementazione di un applicativo BPM però non è semplice. Esistono infatti diverse società, soprattutto negli Stati Uniti, che si occupano proprio di stimare i benefici ed i costi dell'implementazione di pacchetti software: è stato così provato che il risparmio associato

all'implementazione di pacchetti di questo tipo è pari al 30% del tempo delle persone, in grado così di dedicare tempo ad attività a maggior valore aggiunto. Rapportandolo alla piccola media azienda italiana è possibile eseguire un semplice calcolo: ipotizzando che una persona che utilizza strumenti di questo genere risparmia in azienda il 10% del suo tempo e che di media il costo della persona sia dai 25.000 ai 30.000 € annui, ogni persona all'anno fa risparmiare all'azienda all'incirca 3.000 €. Se l'applicativo viene utilizzato da una decina di persone il risparmio annuo risale a circa 30.000 €. Dato che l'implementazione per un'azienda di questo tipo costa all'incirca 15.000 € il risparmio sembra più che evidente ed il ritorno dell'investimento è di pochi mesi, non di anni.

Nel libro "Il costo dell'ignoranza informatica", è spiegato come, se solo le aziende potessero implementare pacchetti di questo genere, si potrebbe realmente risparmiare sui costi pagandosi in questo modo anche i progetti di virtualizzazione o di acquisto del server.

Perona sottolinea come anche il centro di ricerca INF-OS stia lavorando nell'ottica di sviluppare modelli per aiutare le imprese a quantificare costi e benefici dell'implementazione di applicativi software, in modo da aiutare le imprese a valutare un investimento ICT in quanto tale, e quindi come un investimento e non come un costo. La richiesta da parte dell'azienda è rilevante perché è relativamente facile quantificare certe voci di costo, mentre è difficile valutare il costo opportunità o il costo dell'ignoranza informatica da un lato e il beneficio della cancellazione dell'ignoranza informatica dall'altro (cosa molto più difficile). Il conteggio illustrato in precedenza da Mazzolari infatti è molto pratico ed abbastanza convincente, ma qualcuno potrebbe obiettare che alle persone comunque lo stipendio viene pagato e bisognerebbe quindi valutare il beneficio dovuto all'aumento del tempo a disposizione di queste persone per attività a maggior valore aggiunto.

Terlizzi, EDP Manager del gruppo Feralpi, gruppo siderurgico internazionale specializzato nella produzione di acciaio al servizio dell'edilizia, sottolinea come il costo dell'hardware e del software siano decisamente inferiori al costo della soluzione nella sua globalità, soprattutto se confrontati ai benefici ottenibili. Terlizzi riporta il caso della propria azienda, dove è stato implementato con successo un software per la gestione documentale, i cui benefici sono risultati decisamente superiori ai costi. Il responsabile EDP di Feralpi quindi consiglia a tutte le aziende di fare un progetto di questo tipo, indipendentemente dal fornitore del software scelto. Il costo di questi progetti infatti è relativamente basso, i ritorni sono immediati e, eliminando buona parte della carta, la gestione aziendale viene nettamente semplificata e gli utenti ne sono soddisfatti.

Arnaldo Colombo, consulente informatico specializzato in sistemi complessi, esprime la perplessità sull'implementazione di un software di gestione documentale, dovuta all'utilizzo della cosiddetta "informatica a cespuglio". Affrontare regolarmente i processi uno per uno è sicuramente la modalità più istintiva di procedere, ma probabilmente sarebbe meglio fosse preceduto da un approccio più globale che in modo che la

somma dei benefici ottenuti nei singoli processi non sia inferiore all'implementazione di un pacchetto mirante ad ottimizzare direttamente il beneficio globale.

Perona riprende la domanda chiedendo se, nel caso in cui un'azienda non sia dotata di un ERP in senso proprio ma da una serie di applicativi non sempre interfacciati od integrati tra di loro, l'applicativo ARXivar riesce comunque ad operare e magari a ricostruire dei processi che nel gestionale sottostante sono spezzettati.

Mazzolari per rispondere a queste considerazioni ricorda un fatto successo circa un anno e mezzo prima: un'azienda bresciana, una multinazionale con 120 dipendenti, stava meditando di cambiare il gestionale, passando da gestionale basato su AS400 ad un ERP internazionale molto più complesso. Il principale motivo del cambiamento era la necessità di gestire le date di consegna ai propri clienti, a causa di forti ritardi di produzione e di conseguenza penali rilevanti. Prima di effettuare il cambio di ERP l'azienda ha installato ARXivar per la gestione dei flussi: l'applicativo di gestione documentale ha soddisfatto tutti i bisogni aziendali e non è stato necessario effettuare il complesso e costosissimo cambio di gestionale. Le aziende infatti spesso non sanno dov'è il problema e fanno fatica ad individuare le soluzioni adatte a risolverlo, spesso molto più alla portata di mano di quanto si aspettino.

Il dilemma per l'azienda è quindi dover scegliere tra due teorie: il *Business Process Reengineering*, ossia la revisione di tutti i processi e la modifica del sistema nel suo complesso, o il *Business Process Modelling*, cioè l'implementazione degli strumenti che risolvano i principali problemi, senza eliminare ciò di cui già si dispone. La seconda teoria permette di dar valore a quello che già di buono si fa in azienda senza dover per forza effettuare drastici cambiamenti.

Giorgio Grazioli, consulente SAP e supply chain, richiede se ARXivar sia stato utilizzato con sistemi EDI, strumento ormai fondamentale soprattutto nei settori dell'automotive e del bianco.

Mazzolari risponde portando l'esperienza di un cliente AbleTech, Sirap-Gema, appartenente al gruppo Italcementi. L'azienda, infatti, lavora in AS400 con prodotti "a macchia di leopardo", gestisce le attività dei processi aziendali tramite ARXivar e fa largo uso dell'EDI nei rapporti con le aziende esterne, dimostrando quindi che come non ci siano problemi nell'utilizzo di sistemi EDI con applicativi di gestione documentale

Grazioli si domanda inoltre perché Lonati abbia scartato il sistema di *Document e Workflow Management* interno a J.D. Edwards.

Lonati risponde che la scelta è dovuta sicuramente a fattori economici, ma anche perché si è voluto dotare l'utente di un applicativo poco "informatico", facile da modificare senza dover coinvolgere l'area EDP. ARXivar ha inoltre meno problemi di interfacciamento con altri applicativi rispetto alla gestione *workflow* di J.D. Edwards.

CONCLUSIONI

Il Forum si conclude con l'intervento di Perona dell'Università di Brescia, che ricorda che l'ente organizzatore del forum è il C.S.M.T., Centro Servizi Multisetoriale e Tecnologico della città di Brescia.

Perona sottolinea inoltre l'importanza dell'adesione ad INF-OS, attraverso cui si entra a far parte di una comunità che si interessa dell'innovazione di processo a base informativa e che attiva processi di interscambio e di crescita culturale delle persone. Viene ricordato infine il check up dei sistemi informativi aziendali: attività di ricerca applicata sul campo già svolta in 32 aziende, che nel prossimo futuro INF-OS ha intenzione di ripetere in altre imprese manifatturiere.

Temi per i prossimi incontri

Per l'anno 2008 il Centro si ripropone di promuovere l'organizzazione di nuovi Forum IT volti a sviluppare differenti tematiche.

DATA	SEDE	ENTE	TEMA
10 Luglio 2008	Brescia	CSMT	Fare da sè o acquistare? Quale scelta adottare per le competenze e gli addetti ai sistemi informativi
Inizio Ottobre 2008	Brescia	CSMT	L'outsourcing dei processi IT
Metà Novembre 2008	Brescia	CSMT	L'outsourcing della gestione dei dati
Gennaio 2009	Brescia	CSMT	WEB: opportunità e rischi per le imprese
Febbraio 2009	Brescia	CSMT	Investimenti in ICT: come valutare costi e benefici?