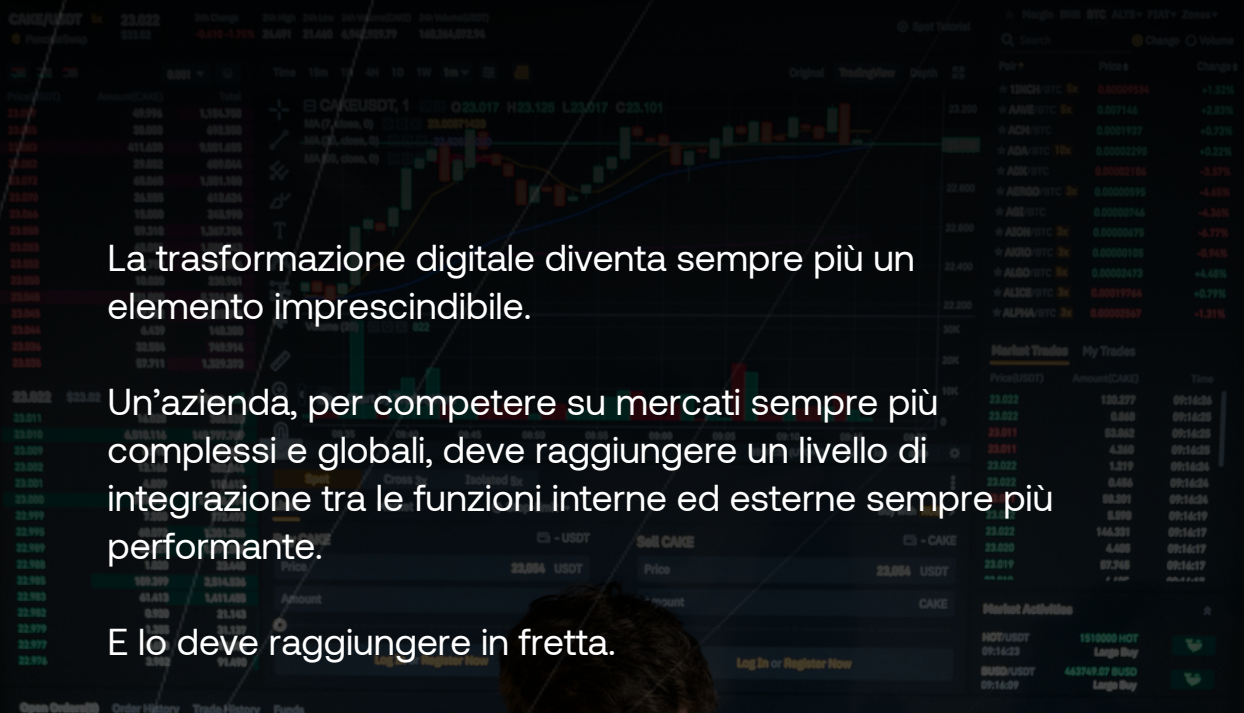




Fabbrica
del Valore

LA COMPONENTE UMANA NELL'INTEGRAZIONE DEI SISTEMI IN AZIENDA:

La costruzione di un progetto di successo
passa dal coinvolgimento delle persone
e dai processi correlati all'operatività



La trasformazione digitale diventa sempre più un elemento imprescindibile.

Un'azienda, per competere su mercati sempre più complessi e globali, deve raggiungere un livello di integrazione tra le funzioni interne ed esterne sempre più performante.

E lo deve raggiungere in fretta.

Gli strumenti e l'architettura del dato aiutano a monitorare e a comprendere in tempo reale quali comportamenti e direzioni sono da correggere.

L'evoluzione tecnologica offre un panorama pressoché sterminato in termini di possibili scelte.

Lo studio del funzionamento dei propri processi interni può rappresentare tra le chiavi di maggior successo per fare in modo di non sbagliare questa scelta.

Ma gli strumenti sono i fattori critici di successo, e rappresentano, come si usa dire, "elementi necessari ma non sufficienti".

Chiariamo subito che gli strumenti oggi sul mercato sono rappresentati da una continua evoluzione tecnologica, spinta da una concorrenza che non aspetta e non ti dà modo di poter aspettare.

Questa spinta all'evoluzione è in continua metamorfosi, è guidata da un'attenzione maniacale al concetto di *User Experience*.

Sì... è proprio così. Il successo degli strumenti passa attraverso anche l'esperienza dell'utilizzatore e dalla standardizzazione del modo in cui si usa lo strumento stesso.

Ci capita spesso di analizzare i processi interni lungo la *Supply Chain* e nelle *Aree Operations* e riscontriamo in tantissimi casi, per non dire la quasi totalità, un fenomeno rappresentato dal come le persone all'interno dell'azienda si costruiscono in modo quasi autonomo dei modelli operativi a margine del sistema *ERP*.

L'analisi dei processi a sistema fa scoprire che le persone, per risolvere i propri problemi operativi, creano quasi un sistema parallelo, con soluzioni talvolta artigianali, che rappresentano di fatto una criticità lungo il percorso di implementazione dello strumento e della trasformazione digitale più in generale.

La domanda che spesso ci troviamo a fare è questa:

Perché, in un'era in cui il mercato propone e offre soluzioni straordinarie e integrabili tra loro, le persone chiave all'interno dell'azienda si creano percorsi paralleli per riuscire a lavorare e monitorare le proprie performance?

Questo fenomeno dovrebbe mettere tutti noi davanti a una profonda riflessione che proviamo ad approfondire, ponendoci i seguenti quesiti:

- All'interno dell'azienda come è stata processata la *digital transformation*? Ha veramente coinvolto le persone?
- A che livello di profondità *l'analisi dei processi* ha saputo cogliere le criticità insite nel sistema? Queste criticità sono state risolte con *l'introduzione di un nuovo strumento*?
- In che modo *l'onboarding* delle risorse utilizzatrici è stato al centro del progetto di trasformazione digitale?

Ebbene sì. Dal nostro osservatorio possiamo affermare che laddove le persone sono parzialmente o addirittura per nulla coinvolte nel processo di cambiamento, gli strumenti sono meno utilizzati, meno performanti e non creano quel *boost* che ci si aspetta.

La **digitalizzazione** passa attraverso l'ascolto e la capacità degli **owner** del cambiamento interno di calarsi nella vera esigenza operativa dei colleghi.

Digitalizzare e coinvolgere è un paradigma oramai imprescindibile.

Ma il coinvolgimento delle persone è sufficiente al fine del raggiungimento degli obiettivi della digitalizzazione?

Per rispondere parliamo di trasparenza e visibilità complessiva, scaturita dal miglioramento della capacità di analisi, che l'introduzione degli strumenti produce.

La visione d'insieme, in termini di monitoraggio e controllo, rappresenta l'elemento trainante dell'intero processo.

L'analisi dei processi sviluppa un altro fattore critico di successo, che si traduce attraverso l'identificazione chiara dei colli di bottiglia e criticità correlate alle funzionalità operative. Questi vanno rappresentati in modo analitico e grafico, identificando le relazioni tra le funzioni e i relativi corto circuiti, che tipicamente esistono nelle organizzazioni, a prescindere dalla dimensione.



Le rappresentazioni grafiche **Swim Lane** e **CRT (current reality tree)** aiutano a comprendere i rapporti di causa ed effetto e l'individuazione delle radici dei problemi, che si vanno a riscontrare attraverso analisi puntuali.

Definito il contesto operativo e mappati i processi, lo step, svolto contemporaneamente, consisterà nell'analizzare gli strumenti attualmente utilizzati in Azienda.

Ci si aspetta generalmente di rilevare strumenti digitali, gestioni del processo con software dedicati, ma anche soluzioni più «artigianali», governate in locale. Ci si concentra, inoltre, nella valutazione sul livello di condivisione degli strumenti tra i componenti del Team, sul grado di autonomia nella gestione degli stessi, così come le modalità di «interpretazione» nell'utilizzo.

Come già indicato in precedenza, l'analisi del processo evidenzia le fasi critiche ed è quindi possibile comprendere le interconnessioni che derivano dal necessario scambio di informazioni tra aree funzionali diverse.

L'analisi fin qui descritta e condivisa permette di stendere una lista complessiva delle specifiche funzionali e tecniche desiderate "*Must Have*", da considerare in fase di ricerca della configurazione tecnologica più adatta.

Per arrivare all'individuazione della soluzione ottimale è necessario approfondire le diverse funzionalità del nuovo software.



Fabbrica
del Valore