

Principi e tecniche di e-collaboration

Bernardo Nicoletti
Consulente
e Coach di Impresa

Come rendere un processo complesso più snello, più efficiente e più efficace

Un progetto di una società EPC (*Engineering Procurement Construction*) può essere anche molto complesso, spaziando a volte con siti, fornitori e clienti anche molto distanti fra di loro (**figura 1**).

I progetti portati avanti dalle società EPC tendono ad avere sempre più le seguenti caratteristiche:

- gruppi di lavoro distribuiti globalmente;
- sistemi di gestione dai contenuti indipendenti;
- impatto nei cicli di lavorazione dei canali di comunicazione tradizionali (mail, fedex, fax ecc.);
- 10-20% del tempo speso ad aspettare i dati o le informazioni.

D'altra parte, esistono numerose opportunità di collaborare su temi quali:

- richieste di informazioni e di offerte;
- diagrammi responsabilità/attività e liste di contatti del progetto;
- documenti e impegni contrattuali;
- programmi e ordini;
- report e verbali di riunioni di progetto;
- elenco di azioni;
- disegni e cambiamenti nel progetto.

La collaborazione richiesta tra le varie parti coinvolte può essere molto diversa e complessa (**tabella 1**). In queste attività collaborative, vi sono diversi "sprechi" e quindi opportunità di rendere i processi più snelli (*lean*):

- tempo impiegato a cercare le informazioni;
- ri-inviare le informazioni;
- attesa per ricevere le informazioni;
- riunioni per rivedere informazioni di routine;
- prendere decisioni con dati non aggiornati quando addirittura errati;
- duplicare contenuti o archivi (a volte con versioni differenti dei documenti).

La e-collaboration

Ci si può chiedere se sia possibile rendere il processo più snello e aumentarne l'efficienza, ma soprattutto l'efficacia. In effetti, la collaborazione può essere supportata da un approccio di *lean and digitize*, basato sul rendere prima i processi snelli e poi automatizzarli (Nicoletti, 2010). Nel caso specifico, si tratta di prendere un approccio sempre di più di *e-collaboration*.



La Treccani riporta come definizione di collaborazione: "Il fatto di collaborare, cioè di partecipare insieme con altri a un lavoro, a una produzione". Il tema è rilevante, giacché le organizzazioni richiedono sempre di più un lavoro di gruppo. Nel caso ad esempio degli approvvigionamenti, quest'aspetto si amplifica. La collaborazione è anche con enti e persone esterne all'organizzazione, siano essi fornitori o servizi finanziari o logistici o clienti.

È possibile utilizzare alcuni recenti sviluppi nella ICT (*Information and Communication Technology*) per rendere più efficace, efficiente ed economica la collaborazione. Essa è definita con il titolo generico di *e-collaboration*. Per poter avere tutti i benefici possibili con questo nuovo approccio è essenziale affrontarlo non solo dal punto di vista tecnologico. Si tratta di inquadrare l'approccio anche come miglioramento dei processi e tener conto delle relazioni sociali. La *e-collaboration* è attraverso dei computer e delle reti ma anche tra persone.

E-collaboration mo - Make a Complex Process More Effective, Efficient and Economical

The Treccani Encyclopedia defines collaboration as: "The fact of working, that is to participate together with others to work in a production". This aspect is relevant because organizations increasingly require team work. In the case of procurement, for example, this aspect is amplified. The collaboration is not only inside the organization but also among organizations and people outside the organization, be them suppliers or financial services or logistics.

It is increasingly possible to use recent developments in the Information and Communication Technology (ICT) to make collaboration more effective, efficient and economical. This approach is denominated with the generic title of *e-collaboration*. In order to have all the benefits possible with this new approach, it is essential to address it not only from a technological standpoint. It is necessary to frame the approach as a process improvement and to take into account the social relations among all the actors in the processes. The *e-collaboration* is through computers and networks but also among persons.



La MS Encarta definisce la *e-collaboration* come: "working together using electronic means such as the Internet, video conferencing, and wireless devices". Si tratta quindi di un lavoro collaborativo attraverso infrastrutture quali internet, conferenze

Tabella I – Esempi di e-Collaboration nei Rapporti con i Clienti

Focalizzati sulle Relazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di prodotti sul Web: Contenuto focalizzato sui prodotti e sui clienti • Ottimizzazione della forza vendita: Supporto al Marketing e alle Vendite: ad esempio Salesforce.com, Siebel • Monitoraggio: Ubicazione e prestazioni dei prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunità virtuali sui prodotti e il loro sviluppo: Sviluppo congiunto, Microsoft Virtual Server Community • Addestramento e supporto tecnico remoto: es. supporto tecnico remoto delle turbine della GE O&G • Supporto ai Clienti: Supporti online e interattivi di supporto ai clienti • Coordinamento e controllo: Calendari comuni, etc.
Focalizzati sulle Transazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Documentazione tecnica: Supporti ai prodotti e al loro funzionamento • Inventario/visibilità della supply chain: Supply chain integrate tra fornitori e clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratti: Processi di esecuzione dei contratti • Transazioni finanziarie: EDI e EIPP per fatture e pagamenti • Logistica autonoma: Sistemi di monitoraggio chef anno scattare eventi di supply chain, manutenzione e alter attività di supporto
	A volte in una sola direzione	Normalmente Bi-direzionali

video e dispositivi mobili.

Wikipedia indica tre aspetti rilevanti della *e-collaboration*:

- comunicazione e condivisione attraverso mezzi informatici;
- riunioni attraverso mezzi elettronici;
- strumenti gestionali di tipo collaborativo (*concurrent engineering, sourcing* sociale ecc.).

Questa classificazione va intesa nel senso concettuale, in quanto vi sono strumenti che appartengono a diversi di questi aspetti nello stesso tempo.

Nello sviluppo informatico, si è partiti soprattutto con supporti del terzo tipo. Grazie allo sviluppo delle comunicazioni ci si è spostati verso i primi due aspetti della definizione data di *e-collaboration*. La comunicazione che utilizza mezzi elettronici non richiede necessariamente applicazioni complesse.

Il social procurement

Un esempio di *e-collaboration* è dato dal *social procurement*, l'evoluzione dell'*e-commerce* in senso interattivo. Esso consente una maggiore disponibilità di informazioni per i clienti. Utilizza il modello *open source*, insieme con le migliori pratiche aziendali per la collaborazione distribuita e per realizzare progetti avanzati in collaborazione tra clienti, fornitori e componentisti (**tabella I**).

Esistono diverse applicazioni di *social procurement* (Nicoletti, 2011). Quella più diffusa in questo momento permette una ricerca globale dei possibili fornitori. Si tratta di una applicazione simile a quella che viene utilizzata dalle Direzione del personale per selezionare possibili candidati a una posizione utilizzando una rete sociale come LinkedIn. Nel

caso dei fornitori, esistono delle reti specializzate. Al loro interno, distinguono tra chi si vuole iscrivere come possibile fornitore e chi si vuole iscrivere come possibile compratore.

Il fornitore include nella propria sezione tutta una serie di informazioni sui prodotti e sui servizi offerti. Quando il compratore ha bisogno di una specifica fornitura, indica le sue esigenze. Il sito evidenzierà i fornitori che hanno indicato la loro capacità di fornire una soluzione a quell'esigenza. Il passo successivo è costituito dal raccogliere i commenti dei compratori che hanno fatto un acquisto da uno specifico fornitore sulla sua affidabilità e prestazioni. Essi includono una serie di parametri di soddisfazione (o purtroppo di insoddisfazione). Queste informazioni sono disponibili spesso solo alla rete dei "compratori".

Un'altra applicazione cerca di fornire un supporto a un'organizzazione che, attraverso i fornitori o altri compratori, intende aggiornarsi su nuove soluzioni ai propri problemi o cerca chi sia disponibile a sviluppare una nuova idea. Ad esempio, una recente ricerca della London Business School ha individuato che alcuni componenti del web 2.0, come i *blog*, rappresentano una fonte rilevante di conoscenza degli sviluppi su nuove tecnologie.

Il *social procurement* è, ma soprattutto alla logistica una branca del *social computing* che, grazie a internet ma soprattutto al *cloud computing*, apporterà grossi cambiamenti e innovazioni a molte funzioni delle organizzazioni, ma soprattutto alla logistica. Un elemento distintivo della logistica è la costante e rapida crescita dell'adozione di prassi e tecnologie a supporto della collaborazione tra attori della catena logistica (studio della SDA Bocconi è ripo-

tato in Baglieri, 2011). In particolare, sotto il profilo transazionale le attività oggetto di collaborazione possono essere diverse: dall'invio dell'ordine fino al pagamento elettronico della fattura. Sotto il profilo relazionale, il 30% delle aziende nell'indagine della SDA Bocconi già adotta soluzioni di VMI (*Vendor Managed Inventory*) e CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting And Replenishment*). Un altro 30% sta per adottare analoghe soluzioni.

I benefici rilevati dall'indagine della SDA Bocconi sono stati rilevanti in certi settori. Si sono realizzati miglioramenti del livello di servizio tra il 15% e il 10%, riduzioni di scorte tra il 15% e il 25%, risparmi nei costi di trasporto e logistica tra il 7% e il 15%. A ciò si aggiungono i benefici in termini di sostenibilità e impatto ambientale, con rilevanti riduzioni di percorrenze, consumo di carburanti ed emissioni di CO₂.

La prospettiva, anche in Italia, sembra confermare per il futuro questa direzione "collaborativa" e "tecnologica" nel *procurement*. Infatti, gli investimenti dichiarati nell'indagine della SDA Bocconi per il prossimo triennio saranno concentrati prevalentemente su tre priorità:

- distribuzione più razionale ed efficace (23% degli investimenti);
- collaborazione e integrazione sempre più estesa con i vari nodi del network logistico (30% degli investimenti nel prossimo triennio);
- automazione e adozione massiva di sistemi e tecnologie dell'informazione e della comunicazione (19% degli investimenti).

Il ruolo di un operatore logistico evoluto (indicato anche come 4GL) potrebbe proprio svilupparsi verso una funzione di catalizzatore di questo genere di collaborazioni. Si tratta di svolgere un ruolo di integrazione anche e soprattutto tra aziende di media e piccola dimensione, che costituiscono il nerbo dell'industria italiana. Si comprende quindi

l'importanza di questi argomenti anche dal punto di vista della politica industriale.

Un'indagine della Sezione Informatica dell'Animp

Recentemente la Sezione Informatica dell'Animp ha svolto una indagine nel settore delle società impiantistiche, nell'ambito della *e-collaboration*. Nei grafici delle **figure 2, 3, 4, 5, 6 e 7** si riportano alcuni risultati dell'indagine. Qui preme sottolineare alcune conclusioni iniziali che varrebbe la pena di approfondire.

L'utilizzo della *e-collaboration* è in ordine decrescente rispetto alla classifica indicata precedentemente:

comunicazione => riunioni => gestione

Si utilizzano abbastanza strumenti di comunicazione o a supporto di riunioni. Mentre l'utilizzo della *e-collaboration* a supporto della gestione è ancora limitato. Vi sono peraltro delle funzionalità in sviluppo, soprattutto su strumenti di gestione di fenomeni organizzativi in maniera automatizzata, coinvolgendo anche altre organizzazioni, siano esse partner; piuttosto che fornitori o enti logistici o di servizi finanziari. Si tratta indubbiamente del futuro della *e-collaboration*, soprattutto grazie alla sempre più estesa disponibilità di rete estesa.

Dall'indagine sono emerse delle difficoltà (peraltro confermate anche da Gartner, 2011) con la necessità di:

- avere un'infrastruttura adeguata (ad esempio dal punto di vista della banda di trasmissione);
- rivedere i processi (ad esempio del ciclo passivo);
- garantire sicurezza, in termini sia di accesso a informazioni che possono essere confidenziali

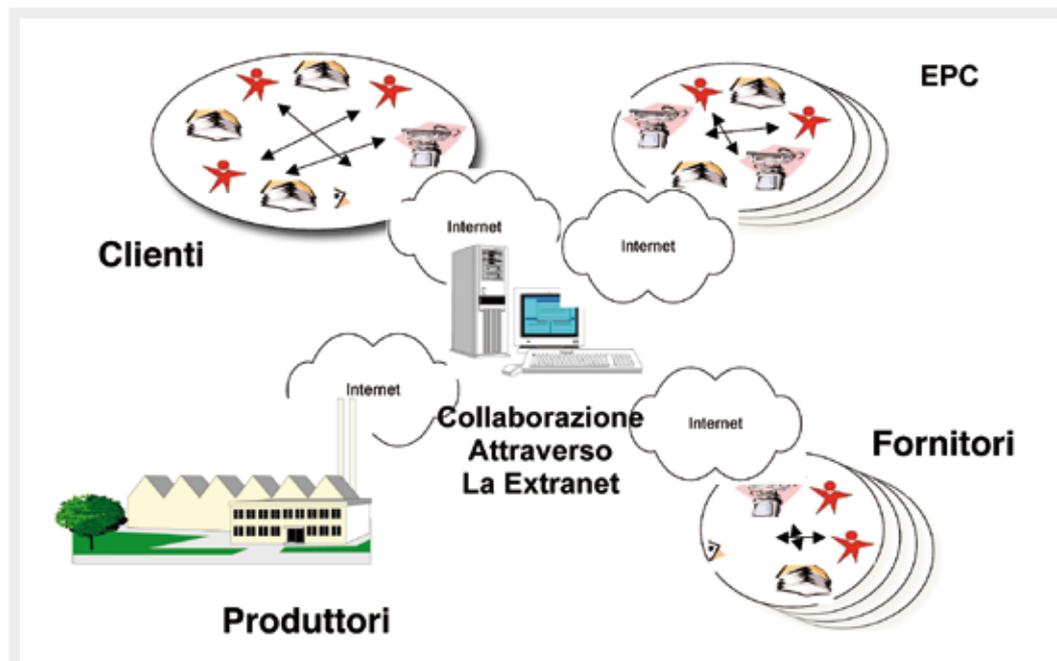


Fig. 1 –
Collaborazione
tra cliente,
EPC e fornitori

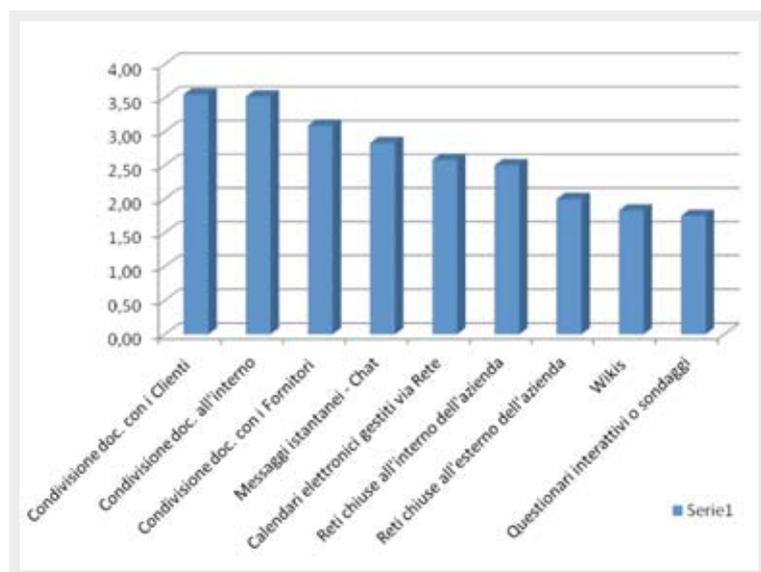


Fig. 2 – Comunicazione e condivisione attraverso mezzi informatici

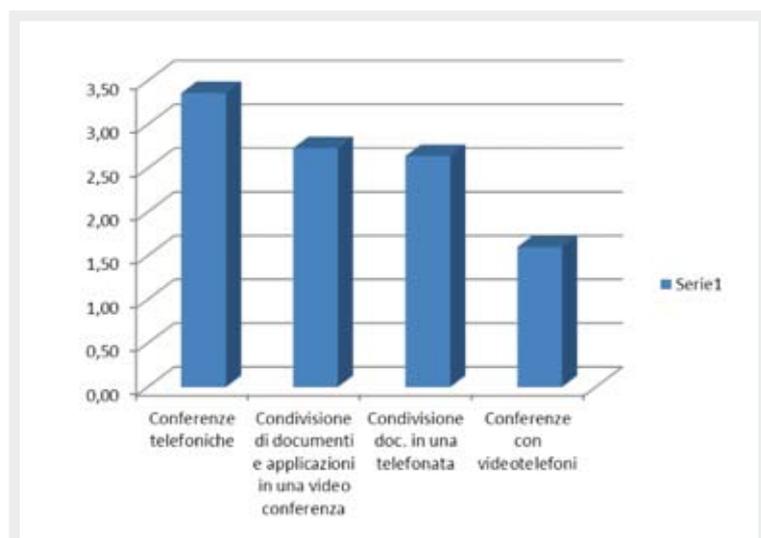


Fig. 3 – Riunioni attraverso mezzi elettronici

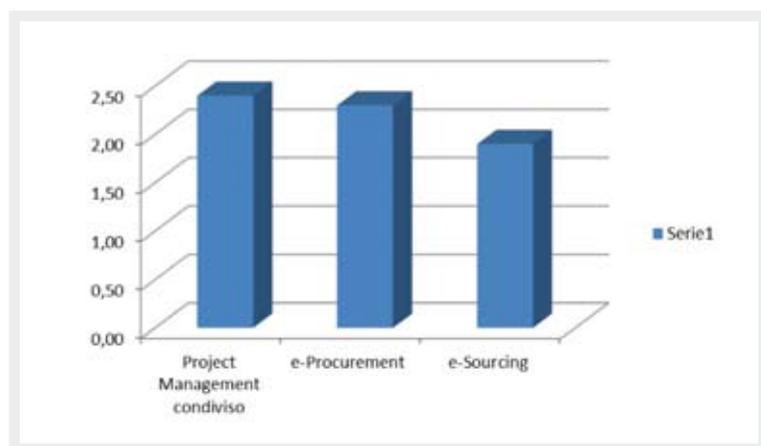


Fig. 4 – Strumenti di tipo collaborativo

sia di trasmissione (criptata piuttosto che in via normale);

- giustificare l'utilizzo di *e-collaboration* dal punto di vista di benefici tangibili (i benefici non tangibili sono chiari e ampi). Se hanno troppi scopi generali necessitano di sviluppo e personalizzazioni, costose e difficili da realizzare, mentre se sono specifici sono insufficienti da soli a coprire le necessità di collaborazione aziendale. In entrambi i casi, i costi di acquisto, manutenzione e supporto non giustificano (almeno in apparenza) i benefici;
- sviluppare la cultura della condivisione: prima che un problema di strumenti si tratta di un problema di percezione della necessità e dell'utilità di operare "in comunione"; si richiede quindi un cambiamento nelle persone (in termini di cultura sempre più aperta.

Nel caso del *procurement*, alcuni di coloro che hanno risposto all'indagine hanno fatto presente soprattutto l'utilizzazione di strumenti per l'integrazione del ciclo dell'ordine, attraverso la diffusione di processi "dematerializzati", dove i diversi attori interni ed esterni (agenti, clienti, fornitori) dialogano in via telematica, riducendo la circolazione della carta e acquisendo i documenti in via automatica nei diversi sistemi informativi. Ciò consente risparmio nei costi di lavorazione, efficienza di processo, diminuzione degli errori nella digitazione, possibilità di svolgere attività a maggior valore aggiunto.

Gli standard per la collaborazione

Il tema dell'*e-collaboration* si svilupperà sempre di più. Una indicazione in questa direzione è data dalla pubblicazione del British Standard BS 11000. Si tratta del primo standard nazionale nel mondo ad affrontare il tema delle relazioni collaborative nell'ambito e tra organizzazioni. Esso non rappresenta una soluzione unica alle problematiche esaminate, ma piuttosto un quadro coerente che può essere scalato e adattato per venire incontro a degli specifici bisogni di un'organizzazione.

Le relazioni collaborative nel contesto del BS 11000 possono essere multi-dimensionali. In altri termini, possono riferirsi alle relazioni uno a uno, ma anche a quelle più frequenti che coinvolgono molte parti che lavorano insieme, inclusi partner esterni, fornitori, altri enti dell'organizzazione e spesso clienti.

Il BS 11000 mappa le aree chiave che tutte le organizzazioni dovrebbero considerare. Si riconosce che il grado di applicazione necessariamente cambia entro il quadro proposto da organizzazione a organizzazione. Ogni relazione è differente, sia essa verticale o orizzontale. Gli aspetti chiave sono nella maggior parte comuni. Il BS 110000 cattura appunto questi aspetti e per loro fornisce un fondamento comune e consistente per la collaborazione. Lo standard si focalizza su un approccio a

tre fasi che copre nel suo insieme otto passi.

La prima fase ha tre passi: la *consapevolezza*, la *conoscenza* e la *valutazione interna*. Questa fase fornisce i fondamenti per collegare approcci collaborativi con le operazioni dell'intera organizzazione. Al tempo stesso, si focalizza sulle capacità delle organizzazioni di collaborare.

Una volta che l'organizzazione ha affrontato gli elementi strategici della collaborazione è pronta per la seconda fase. Questa è costituita da due passi: la *selezione del partner*, che indirizza la valutazione dei potenziali nuovi partner, e il *lavorare insieme*. Quest'ultimo passo serve a organizzare una collaborazione che funzioni nella pratica. Importante è anche il passo della *creazione del valore* e dell'*innovazione*.

La terza fase è sulla gestione della relazione. Essa si estrinseca nel passo dello *stare insieme* (che consiste nel fornire i servizi e i benefici concordati e attesi) e la *strategia di uscita*, che si focalizza sull'efficace disaccoppiamento di una relazione collaborativa.

La gestione delle relazioni collaborative è un aspetto complesso. La BS 11000 mette in luce gli elementi chiave per il successo. Essa fornisce una mappa del ciclo di vita per facilitare l'integrazione e una piattaforma misurabile per monitorare i progressi. La pubblicazione nel 2010 della prima parte del BS 11000 e questo anno della seconda parte (in corso di revisione) fornirà le fondamenta per sviluppare delle collaborazioni sostenibili tra e all'interno di organizzazioni.

Si tenga presente che anche le norme ISO 9000 per la gestione della qualità furono introdotte inizialmente come uno standard BS in Gran Bretagna. È auspicabile che anche gli standard BS 11000 diventino delle norme ISO con un supporto di certificazione. Gli standard sono certamente necessari per la qualità, ma lo sono altrettanto per la collaborazione per il fatto che quest'ultima coinvolge diverse parti spesso non della stessa organizzazione societaria.

Insomma, si aspettano grossi sviluppi: *stay tuned on the e-collaboration*, come direbbero gli americani. ■

Bibliografia

Baglieri E., M.P.: *Eppur si muove: la logistica* - Procurement Channel, 31:32, 2011

Gartner: *Gartner demistifica la collaboration* - eWeek Europe, 1, 8 giugno 2011

Nicoletti B.: *La Metodologia del Lean & Digitize* - Franco-Angeli Editore, 2010

Nicoletti B.: *e-Collaboration e Procurement* - Procurement Channel, 9(2), 13, 2011

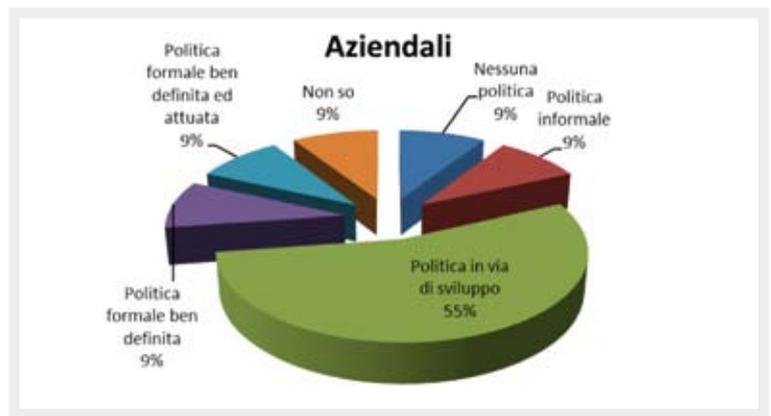


Fig. 5 - Politiche aziendali sulla e-collaboration

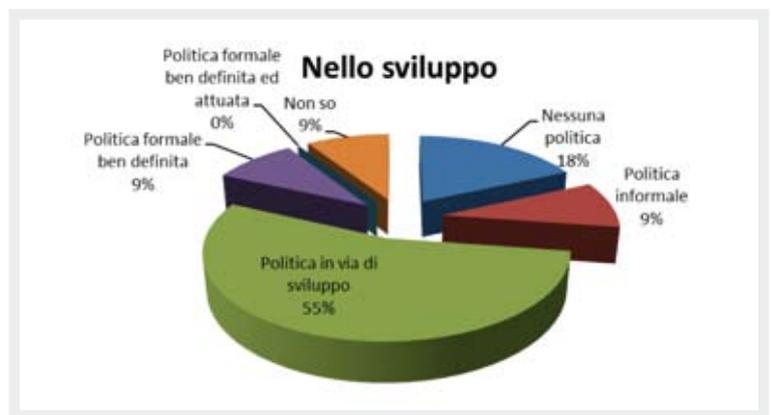


Fig. 6 - Politiche sulla e-collaboration nello sviluppo

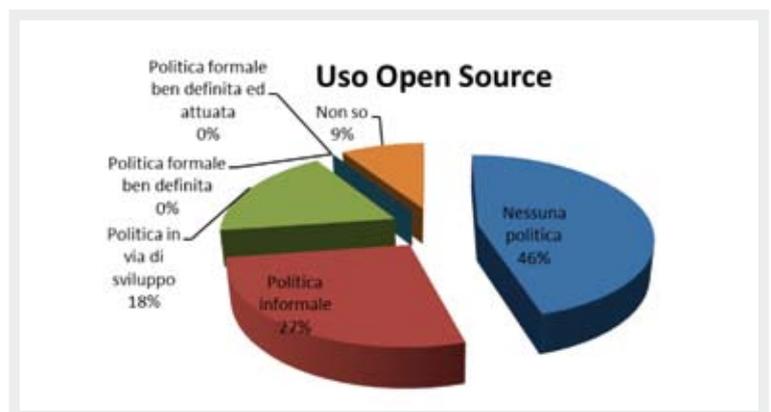


Fig. 7 - Politiche aziendali: uso open source



Bernardo Nicoletti, attualmente consulente e coach di impresa, è stato Direttore Sistemi Informativi del Nuovo Pignone ed ha ricoperto incarichi presso la General Electric, AIG, Galileo e Alitalia.

Bernardo Nicoletti ha sviluppato un approccio alla gestione dei progetti informatici, indicato come Lean & Digitize. Si tratta di rendere i processi dell'organizzazione snelli prima di automatizzarli. Collabora in attività del Master in Procurement della Seconda Università di Roma.

È autore di quindici libri sulla gestione aziendale e 200 lavori pubblicati in riviste e congressi internazionali