Innovazione e competitività per le PMI Italiane

1 Gli obiettivi del libro ..... - 9 -
1.1 Come usare il libro ..... - 10 -
2 Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti ..... - 11 -
2.1 La centralità delle persone ..... - 12 -
2.2 Il contributo dell'IT per migliorare il modo di lavorare ..... - 13 -
2.3 Le soluzioni Microsoft a supporto delle persone ..... - 14 -
2.4 Il caso Bow.it ..... - 16 -
2.5 Il caso Easydom ..... - 18 -
2.6 Un possibile percorso per valorizzare le persone ..... - 20 -
3 Comunicare e collaborare ..... - 21 -
3.1 L'importanza della comunicazione e della collaborazione ..... - 21 -
3.2 Il contributo dell'IT alla comunicazione e alla collaborazione aziendale ..... - 23 -
3.3 Le soluzioni Microsoft per comunicare e collaborare ..... - 24 -
3.4 Il caso Manini Prefabbricati ..... - 26 -
3.5 Il caso Latteria Vipiteno ..... - 27 -
3.6 Un possibile percorso per migliorare attraverso l'IT la comunicazione e la collaborazione in azienda ..... - 29 -
4 Proteggere l'azienda ..... - 30 -
4.1 L'importanza della sicurezza informatica ..... - 30 -
4.2 Le minacce e i pericoli per le aziende ..... - 32 -
4.3 I consigli per proteggere l'azienda ..... - 35 -
4.4 Le soluzioni Microsoft per proteggere l'azienda ..... - 38 -
4.5 Le iniziative Microsoft per proteggere l'azienda ..... - 41 -
4.6 Il caso Beta Utensili ..... - 42 -
4.7 L'approccio suggerito per proteggere la propria azienda ..... - 44 -
5 Progettare e produrre ..... - 47 -
5.1 I processi dell'area progettazione e produzione ..... - 47 -
5.2 Le criticità dell'area di progettazione e produzione ..... - 49 -
5.3 Il contributo dell'IT alla progettazione e alla produzione ..... - 51 -
5.3.1 Il contributo dell'IT alla progettazione e pianificazione della produzione ..... - 51 -
5.3.2 Il contributo dell'IT alla produzione ..... - 52 -
5.4 Le soluzioni Microsoft per progettare e produrre ..... - 54 -
5.5 Il caso Generali Prefabbricati VGroup ..... - 55 -
5.6 Il modello di innovazione suggerito per progettare e produrre ..... - 57 -

6 Ottimizzare i processi ..... - 59 -
6.1 Mappatura dei principali processi dell'area ..... - 59 -
6.2 Le criticità nella gestione della catena del valore ..... - 60 -
6.3 Il contributo dell'IT all'ottimizzazione dei processi e al miglioramento della catena del valore ..... - 63 -
6.4 Le soluzioni Microsoft per ottimizzare i processi e migliorare la catena del valore ..... - 65 -
6.5 Ottimizzare i processi attraverso la virtualizzazione ..... - 66 -
6.6 Il caso YOOX ..... - 67 -
6.7 Il modello di innovazione suggerito per migliorare la catena del valore ..... - 69 -
7 Conoscere e guidare l'impresa ..... - 70 -
7.1 L'importanza di una gestione delle informazioni efficace ed efficiente ..... - 70 -
7.2 Le criticità legate alla gestione delle informazioni ..... - 72 -
7.3 Il contributo dell'IT per migliorare la conoscenza del business ..... - 73 -
7.4 Le soluzioni Microsoft per conoscere e guidare l'azienda ..... - 75 -
7.5 Il caso Geomag ..... - 76 -
7.6 Il percorso suggerito per migliorare la gestione delle informazioni ..... - 78 -
8 Conoscere i propri clienti ..... - 80 -
8.1 La mappa dei processi che impattano sulla gestione del cliente ..... - 81 -
8.2 Le criticità dei processi di vendita e marketing ..... - 82 -
8.3 Il contributo delle soluzioni di CRM nella gestione del cliente ..... - 84 -
8.4 Gestire il cliente oggi ..... - 85 -
8.5 Il caso Tessitura Pertile ..... - 87 -
8.6 Il modello di innovazione suggerito per la gestione del cliente ..... - 89 -
9 Usare l'online per il business ..... - 90 -
9.1 Il marketing innovativo e i suoi obiettivi ..... - 90 -
9.2 Gli strumenti per fare marketing innovativo ..... - 91 -
9.3 Il ruolo dell'IT a supporto del marketing innovativo ..... - 92 -
9.4 Le soluzioni Microsoft a supporto del marketing innovativo ..... - 93 -
9.5 Il Blog come strumento di apertura aziendale ..... - 95 -
9.6 Il caso MClips ..... - 96 -
9.7 Il percorso suggerito per fare marketing innovativo ..... - 97 -
10 Conclusioni ..... - 99 -

Figura 1 Le persone e la catena del valore ..... - 12 -
Figura 2 Le soluzioni Microsoft per migliorare il modo di lavorare ..... - 15 -
Figura 3 Un esempio di collaborazione: il processo d'acquisto ..... - 22 -
Figura 4 Le soluzioni Microsoft per comunicare e collaborare ..... - 24 -
Figura 5 Le principali minacce e i consigli per fronteggiarle ..... - 34 -
Figura 6 Le conseguenze di attacchi informatici ..... - 35 -
Figura 7 Le soluzioni Microsoft per proteggere l'azienda ..... - 41 -
Figura 8 Il giusto approccio alla sicurezza ..... - 46 -
Figura 9 La catena del valore di un'azienda di produzione e le relazioni con l'esterno ..... - 48 -
Figura 10 I costi della fasi iniziali del ciclo di vita del prodotto ..... - 49 -
Figura 11 Le soluzioni Microsoft per progettare e produrre ..... - 55 -
Figura 12 Il modello base di catena del valore ..... - 60 -
Figura 13 I flussi documentali lungo la catena del valore ..... - 62 -
Figura 14 I vantaggi della fatturazione elettronica ..... - 65 -
Figura 15 Microsoft Dynamics per migliorare la catena del valore ..... - 66 -
Figura 16 Il flusso delle informazioni in azienda ..... - 72 -
Figura 17 Conoscere e guidare l'azienda ..... - 75 -
Figura 18 Le soluzioni di Business Intelligence di Microsoft ..... - 76 -
Figura 19 I processi di vendita ..... - 81 -
Figura 20 I processi post - vendita ..... - 82 -
Figura 21 I processi di Marketing ..... - 82 -
Figura 22 Esigenze e criticità nei processi legati alla gestione del cliente ..... - 84 -
Figura 23 Le finalità delle soluzioni di CRM ..... - 85 -
Figura 24 Le soluzioni per gestire il cliente oggi ..... - 86 -
Figura 25 Il marketing innovativo e i relativi vantaggi ..... - 93 -
Figura 26 Le soluzioni Microsoft per fare marketing innovativo ..... - 95 -

Prefazione di Luca Marinelli*

Perché un libro dedicato alle Piccole e Medie Imprese italiane?
Vi chiederete, forse, il perché un libro dedicato alle piccole e medie Imprese.
La spiegazione è che le piccole e medie imprese italiane costituiscono il vero motore del nostro Paese, producendo il 70% del PIL e impiegando più dell'80% degli occupati.

Noi di Microsoft pensiamo che l'innovazione informatica abbia offerto un contributo importante alle aziende accelerando l'automazione e stimolando lo sviluppo di prodotti e servizi migliori a costi minori.

La tecnologia, tuttavia, da sola non basta: per aiutare le vostre aziende a essere protagoniste dell'economia globale occorre promuovere la diffusione di una cultura d'impresa aperta all'innovazione, e poiché l'Italia, se confrontata con gli altri Paesi Europei, è in netto ritardo su questo fronte, il rischio è che si freni ancor di più la competitività del sistema Italia sui mercati.

Efficienza, flessibilità e affidabilità sono gli obiettivi che pensiamo importanti e raggiungibili per le vostre imprese adottando soluzioni tecnologiche utili a rispondere prima e meglio ai rapidi cambiamenti cui stiamo assistendo oggi.

Uno strumento decisivo per superare questo ritardo può essere l'adozione, in tempi rapidi e con modalità strategiche, delle tecnologie e delle soluzioni IT, insieme a una revisione dei processi aziendali e a un innalzamento della qualità e delle competenze delle risorse umane.
Numerose analisi effettuate negli ultimi anni hanno dimostrato come il grado di efficienza e di competitività di un'impresa dipenda da una serie di fattori, quali l'innovazione tecnologica, l'internazionalizzazione e l'integrazione in filiere di approvvigionamento che hanno ormai raggiunto dimensioni globali.

E' dimostrato infatti che le imprese che investono maggiormente in ICT ottengono risultati migliori in termini di performance, di produttività e di crescita. Osservato alla luce di questo paradigma, il ritardo che l'economia italiana e le sue imprese hanno accumulato nell'ultimo quinquennio risulta imputabile alla loro scarsa dinamica innovativa e al basso livello di investimenti IT.

In molti Paesi l'adozione di tecnologie informatiche da parte delle imprese ha già dimostrato di poter contribuire in modo sostanziale alla creazione di valore e al miglioramento della competitività fornendo alle aziende la spinta innovatrice per renderle protagoniste competenti e integrate nel nuovo sistema economico globale.

In qualità di azienda informatica, Microsoft ha cercato di offrire un contributo alle aziende, ben consapevole del fatto che spesso non dispongono di capitali e risorse per intraprendere grandi progetti di innovazione.

È quindi necessario un lavoro paziente per sensibilizzare imprese, istituzioni, governi e associazioni, per creare un clima di consenso e incoraggiare la nascita di progetti che favoriscano un'innovazione alla portata delle aziende italiane.

È questo l'obiettivo principale dell'iniziativa **Destinazione Impres@** dedicata proprio alle piccole e medie imprese.

E vuole essere proprio questo l'obiettivo di questo libro, che cerca in modo semplice di raccontare agli imprenditori e alle imprenditrici italiane come si possa favorire la competitività e lo sviluppo delle proprie aziende portando anche esempi concreti di imprese che hanno creduto nell'innovazione ed hanno investito in progetti apparentemente grandi e complessi.

Queste aziende oggi, ci raccontano come, superata la ritrosia iniziale, abbiano tratto benefici concreti e ritorni degli investimenti reali da queste decisioni.

Speriamo davvero che questo possa essere uno strumento utile, da consultare in ogni momento, per cercare le soluzioni che meglio si adattano alla vostra azienda e per capire se oggi possiamo davvero fare a meno di credere in sistemi che concretamente possano aiutare le aziende italiane a diventare un modello per gli altri paesi anche in questo.

Vi auguro una buona lettura

*Direttore Piccola Media Impresa e Partner
Microsoft Italia

Introduzione di Giancarlo Capitani*

L'Information Technology può assumere un ruolo forte nel rafforzare la competitività di un sistema Paese, perchè offre opportunità di cambiamento e di miglioramento a tutti gli attori che tale sistema compongono - imprese, Pubblica Amministrazione, cittadini.

Rappresenta una leva fondamentale per l'innovazione delle piccole e medie imprese, perchè può supportarle nel misurarsi con sfide quali: maggiore competitività, miglioramento della produttività, internazionalizzazione, delocalizzazione produttiva, maggiore efficienza, crescente complessità delle catene logistiche, riduzione del time to market.
Come? Attraverso innovazioni del sistema aziendale a tutti i livelli: nei prodotti, nei processi, nelle persone.
Con quali risultati?

- Incremento del business attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi canali di vendita, nuove partnership;
- Riduzione dei costi attraverso l'eliminazione di inefficienze che incidono sui costi operativi e sulla redditività aziendale;
- Miglioramento della produttività attraverso una maggiore efficienza nei processi, una maggiore produttività dei dipendenti, un miglioramento nella gestione di dati e informazioni
- Miglioramento della profittabilità a seguito di una maggiore efficienza e una maggiore produttività
- Maggiore protezione dei dati e della proprietà intellettuale in un mercato sempre più globale

L'efficacia dell'IT è però correlata all'approccio culturale che l'introduzione di nuove tecnologie accompagna. E' proprio il cambiamento culturale, associato all'innovazione tecnologica, che garantisce un utilizzo dell'IT strutturato e funzionale al miglioramento del business.
Probabilmente un approccio culturale adeguato è quello che manca nelle imprese italiane, ed è per questo che esse necessitano di un supporto per acquisire consapevolezza della rilevanza strategica e dei benefici dell'IT, ovvero delle innovazioni di tipo strutturale che portano ad un modo di fare impresa sicuramente più efficace, più allineato ad un contesto economico in evoluzione, sempre più globale e difficile da prevedere.

Gli esempi positivi di chi ha utilizzato l'IT in maniera adeguata ci sono, in altri Paesi ma anche in Italia. Basti pensare ad alcune realtà distrettuali, ad alcune medie imprese del Made in Italy. Questi esempi ci dicono che guadagni di efficienza e produttività si possono ottenere con strumenti più efficaci della riduzione dei costi e dell'aumento del numero di ore lavorate. Investendo in una risorsa strategica come l'IT e sfruttandone tutte le potenzialità per accrescere la propria competitività.

Compito dell'impresa, tanto più se di piccole dimensioni, è superare quella sorta di non comprensione nei confronti dei benefici realizzabili attraverso l'IT che ne ha spesso limitato una totale incorporazione nei propri processi.

Allo stesso tempo, il fornitore di tecnologia è chiamato ad andare oltre quello che è stato il proprio compito in passato: deve si offrire soluzioni ma creare anche un contesto in cui sia più facile per le imprese accedere all'innovazione tecnologica. Il fornitore deve cioè aiutare il decisore aziendale, sia esso imprenditore o manager, nel realizzare quel salto culturale che possa portare ad una maggiore dinamicità innovativa a tutti i livelli – nei prodotti, nei processi, nei modelli organizzativi e nelle competenze , al superamento di qualunque barriera che freni il recupero di competitività ed efficienza e di conseguenza la crescita dell'impresa.

Il nuovo modello di sviluppo che emergerà dal superamento della difficile fase che tutte le economie stanno attraversando attualmente sarà basato su un ritorno ai fondamentali, ovvero dalla capacità da parte delle imprese di creare valore reale, ricchezza e benessere.
Le tecnologie IT rappresenteranno più ancora che in passato la risorsa fondamentale per realizzare questo obiettivo e le piccole e medie imprese dovranno essere le protagoniste di questo passaggio.

Occorre, quindi, supportare le PMI affinché adottino strumenti IT funzionali ad innovazioni di tipo strutturale e ad un modo diverso di fare impresa, perché da questo dipende anche l'avvio di un nuovo ciclo economico nel nostro Paese.

*Amministratore Delegato Netconsulting

Gli obiettivi del libro

Microsoft è da sempre impegnata a diffondere una cultura dell'Information Technology come strumento per innovare e competere, con l'obiettivo di contribuire a colmare il gap culturale che finora non ha permesso alla PMI italiana di comprendere i benefici concreti e il reale valore apportato dalla tecnologia.

Lo ha fatto con il Manuale dell'Imprenditore, nel 2004, che aveva l'obiettivo di guidare l'imprenditore piccolo e medio verso un percorso di innovazione basato sull'Information Technology per raggiungere cinque obiettivi fondamentali: incrementare il business, migliorare la produttività, ridurre i costi, proteggere i dati e la proprietà intellettuale, migliorare l'accesso al credito e agli investimenti.

Continua a farlo, tra numerose altre iniziative, anche con questo libro.

Il libro "Destinazione Impres@" vuole essere, ancora una volta, uno strumento di sensibilizzazione perchè l'Information Technology venga sempre più percepita come un investimento per la realizzazione delle strategie aziendali e non un puro costo. A tal proposito, particolare enfasi verrà data al legame tra l'introduzione delle soluzioni e i vantaggi business che ne possono derivare e che giustificano l'investimento stesso.

Il libro è basato su otto tematiche che corrispondono ad altrettante esigenze aziendali:

- Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti
- Comunicare e collaborare
- Proteggere l'azienda
- Progettare e produrre
- Ottimizzare i propri processi
- Conoscere e guidare l'impresa
- Conoscere i propri clienti
- Usare l'online per il business

Relativamente a ciascuna tematica, vengono analizzati i processi aziendali interessati, focalizzandone le esigenze e le criticità, vengono presentate le soluzioni IT che possono dare risposta a criticità ed esigenze evidenziate, vengono descritti alcuni casi di aziende che hanno già introdotto soluzioni IT, evidenziando in particolare i vantaggi business ottenuti in seguito all'introduzione della soluzione. Infine, viene suggerito un possibile percorso di innovazione.

1.1 Come usare il libro

La struttura del libro è finalizzata a renderne il più possibile agevole la consultazione. Ogni capitolo affronta una tematica ed è svincolato da quelli precedenti o successivi. L'imprenditore potrà così individuare la propria area di interesse e focalizzarsi su quella, senza dover necessariamente consultare le pagine precedenti o quelle successive.

I casi aziendali descritti in ciascun capitolo serviranno a illustrare i risultati che le imprese indicate hanno ottenuto attraverso l'implementazione di soluzioni Microsoft nelle singole aree o come risposta ad esigenze che impattano su tutti i processi, quali ad esempio la valorizzazione delle persone attraverso una migliore organizzazione del lavoro, la comunicazione e la collaborazione, la sicurezza, la gestione della catena del valore.

I casi aziendali vogliono rappresentare anche uno strumento per l'imprenditore che voglia confrontare la propria realtà aziendale con quella di altre imprese.

Con queste caratteristiche, il libro vuole rappresentare una guida operativa di supporto a qualunque imprenditore che voglia considerare l'opportunità di investire in Information Technology.

2 Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti

Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti

- Comunicare e collaborare
- Proteggere l'azienda
- Progettare e produrre
- Ottimizzare i processi
- Conoscere e guidare l'azienda
- Conoscere i propri clienti
- Usare l'online per il business

Obiettivi del capitolo:

- l'importanza delle persone in azienda
- le soluzioni IT per migliorare il lavoro in azienda e i relativi vantaggi

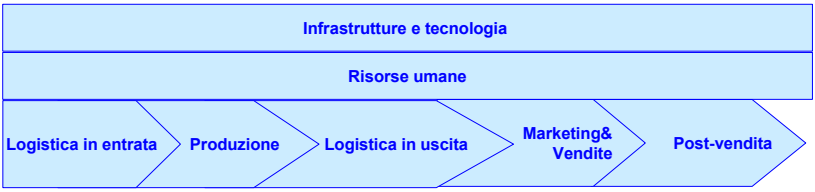
La scelta di iniziare un libro per l'imprenditore parlando di strumenti che possano consentire alle persone di lavorare meglio è motivata da diverse considerazioni:

- il successo di qualunque realtà aziendale dipende dalle persone
- le aziende hanno successo quando forniscono al personale gli strumenti, le informazioni e le opportunità appropriate per far progredire l'azienda
- gli strumenti di Information Technology possono aiutare le persone, motivandole e valorizzandole, nel perseguimento del successo dell'azienda

Qualunque impresa acquista i beni e i servizi (fattori produttivi) per produrre altri beni e servizi da destinare alla vendita. Per far questo utilizza risorse finanziarie (capitale) e risorse umane (lavoro). La differenza tra il valore dei beni o servizi prodotti e il valore di quelli utilizzati per la produzione costituisce il valore aggiunto di una impresa, ovvero ricchezza che l'azienda destina alla remunerazione dei fattori, in primo luogo le persone che vi lavorano, incluso l'imprenditore.

Un'azienda non può esistere senza le proprie persone. Esse, insieme alle infrastrutture tecnologiche, sono alla base della catena del valore di una qualunque realtà aziendale (Figura 1), di qualunque relazione sia interna all'azienda sia esterna (con clienti, fornitori, istituzioni pubbliche, banche, ecc.).

Figura 1 Le persone e la catena del valore



Fonte: NetConsulting per Microsoft

Sono sempre più diffuse campagne pubblicitarie e promozionali in cui le persone che lavorano nell'azienda diventano i principali testimonial e sponsor dei prodotti e servizi offerti.
E' così che la centralità delle persone diventa una vera e propria strategia aziendale.

2.1 La centralità delle persone

Se delle persone non si può fare a meno, per l'imprenditore diventa inevitabile porsi alcune domande:

- Che relazione esiste tra persone e prodotti/servizi offerti?
- Meglio avere persone motivate o semplicemente subordinate?
- Esiste un'associazione tra soddisfazione delle persone e valore della società?
- Quali sono i risultati della centralità delle persone come strategia aziendale?

La soddisfazione delle persone si ripercuote sulla qualità dei beni e servizi offerti da un'azienda. Questo perché sempre di più le aziende non si limitano a vendere un prodotto ma forniscono con esso un servizio. E sempre più le persone all'interno dell'azienda si trovano, nelle ore lavorative e non solo, ad avere relazioni con persone esterne all'azienda, siano essi clienti, fornitori o partner, e a confrontare la propria esperienza lavorativa con quella di altri.
Cosa deve fare quindi l'imprenditore?
Far percepire a ciascun dipendente la crucialità del proprio ruolo, indipendentemente dalla sua posizione nella gerarchia aziendale.
Da una parte ogni dipendente deve potersi sentire cercato, considerato e valutato dall'azienda, dall'altro deve avere la possibilità di poter contribuire alla crescita aziendale anche attraverso proposte e suggerimenti.

Centralità delle persone vuol dire anche partecipazione e condivisione della filosofia aziendale.

Tutto ciò non può avvenire se le informazioni e le conoscenze a disposizione dell'azienda non sono accessibili a tutti. Solo un lavoratore informato può dare un contributo utile al miglioramento dei processi e dei prodotti aziendali.
La rapida circolazione delle informazioni, la loro qualità e il loro aggiornamento costituiscono un vantaggio competitivo in quanto rendono l'azienda più rapida e pronta a rispondere alle richieste dell'ambiente. Ultimo aspetto ma non meno importante: strumenti che facilitino una ricerca rapida e puntuale delle informazioni consentono di risparmiare tempo e risorse, aumentano la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti che, liberati da attività noiose e dispendiose, potranno dedicare più tempo ad attività a valore.
Un imprenditore che voglia superare la sfida della competitività deve poter ottenere il massimo dalle proprie risorse. Come?

- Considerando le persone al centro della propria strategia
- Perseguendo la soddisfazione delle persone con cui interagisce, siano essi dipendenti, clienti, fornitori o partner
- Sfruttando la comunicazione come strumento per motivare, valutare e prevenire le incomprensioni
- Costruendo sistemi su misura delle persone e non viceversa

Quali sono i ritorni di una tale strategia?

- Fidelizzazione dei clienti, elevata qualità delle relazioni con partner e fornitori
- Prodotti e servizi innovativi condivisi dall'intera organizzazione aziendale
- Risparmi di tempo e risorse liberate da attività a scarso valore
- Conseguimento di sinergie grazie alla pronta circolazione delle informazioni

L'Information Technology può supportare l'imprenditore nel raggiungimento di questi obiettivi.

2.2 Il contributo dell'IT per migliorare il modo di lavorare

Come la tecnologia rende perseguibili tali obiettivi?
Innanzitutto aiuta a gestire al meglio i volumi crescenti di informazioni in azienda.
Con l'avvento delle nuove tecnologie che hanno abilitato numerosi canali di comunicazione, dalle e-mail alle newsletter, dai blog alle bacheche aziendali virtuali, in tutte le aziende vi è un sovraccarico di informazioni che finiscono per essere controproducenti e rallentano il lavoro invece che facilitarlo. Le nuove funzionalità messe a disposizione dagli strumenti di produttività individuale consentono di gestire elevati volumi di informazioni, favorendo risparmi di tempo e di conseguenza

una maggiore soddisfazione dei dipendenti, di organizzare, aggiornare e ricercare tra le diverse informazioni e fonti di informazione con notevoli risparmi di tempo. Lavorare con strumenti aggiornati e all'avanguardia contribuisce alla soddisfazione del dipendente.

2.3 Le soluzioni Microsoft a supporto delle persone

Il sistema operativo **Windows Vista®** contribuisce al miglioramento dell'efficienza, a risparmi di tempo grazie ad una serie di funzionalità che consentono di migliorare anche in maniera significativa la produttività individuale. Come? (Figura 2)

- Facilita l'utente nell'utilizzo di tutte le funzionalità rendendole disponibili in modo immediato. L'interfaccia Aero, infatti, mostra un'anteprima dei file sia all'interno delle cartelle sia al passaggio del mouse mentre la trasparenza delle finestre consente di avere sempre visibilità di tutte le applicazioni e dei documenti aperti sul desktop
- Consente di ricercare, fra i titoli e i contenuti dei file sia su disco fisso che su archivi di rete aziendali, ogni tipo di informazione semplicemente digitandone il nome o parte del testo contenuto in esso
- Consente di creare automaticamente una copia di backup di tutto il PC
- Permette di ricreare a casa lo stesso ambiente di lavoro che si ha in ufficio (personalizzazioni effettuate sul proprio PC, possibilità di accedere a tutti i contatti e contenuti che si hanno in ufficio)
- Migliora sensibilmente l'organizzazione e la gestione delle riunioni dando la possibilità di creare un'area di lavoro virtuale tra più PC connessi anche in modalità wireless, grazie alla quale poter lavorare contemporaneamente sullo stesso documento
- Dà la possibilità di sincronizzare i dati fra più PC e i dispositivi con Microsoft Windows Mobile, in tal modo è possibile consultare tutte le informazioni anche in movimento
- Non può essere manomesso dagli abituali utenti che per sbaglio o consapevolmente modificano parti essenziali del sistema compromettendone la funzionalità, offre quindi maggiori garanzie in termini di sicurezza e stabilità.

Insieme a Windows Vista è stato anche introdotto **Microsoft Office System 2007**.
Microsoft Office è una famiglia completa di prodotti software di produttività e database che consentono di risparmiare tempo e organizzare al meglio il lavoro.
Potenti funzionalità di gestione dei contatti permettono di gestire le informazioni sui clienti potenziali e sui clienti effettivi da un'unica posizione. Potrai sviluppare con facilità materiale di marketing professionale da diffondere tramite stampa, posta elettronica e Web, e produrre

campagne di marketing efficaci internamente all'azienda. Sarai inoltre in grado di creare velocemente documenti, fogli di calcolo e presentazioni aziendali dinamici e realizzare database anche senza esperienza o l'assistenza di personale tecnico. Grazie inoltre ai menu migliorati, che presentano gli strumenti adatti quando sono necessari, apprenderai rapidamente le nuove funzionalità. Cos'è e quali sono le funzionalità di Office System 2007 che aiutano l'azienda a persone migliorare l'efficienza dei processi interni?

Di seguito un esempio delle le principali caratteristiche dei prodotti di Office 2007:

- la barra multifunzione, ovvero una barra dei comandi che fa comparire i comandi giusti solo quando servono. Ad esempio, se si sta lavorando su un testo, i comandi che vengono visualizzati e che si possono utilizzare sono solo quelli che servono, formattazione inclusa
- la Live Preview per visualizzare in anteprima gli effetti che si possono ottenere, ad esempio formattazione e animazione
- versatilità nel senso di possibilità di convertire i file in formati aperti (come XPS) con un duplice vantaggio: più ampie possibilità di condivisione e sigillo dei documenti in modo da renderli non più modificabili
- compatibilità con le versioni precedenti: i nuovi documenti di Office System 2007 vengono letti anche da chi non ha Office 2007, si aprono tranquillamente con un convertitore che si scarica gratuitamente dal sito Microsoft.
- sviluppare con facilità materiale di marketing professionale da stampare, inviare tramite posta elettronica e Web, e produrre campagne di marketing efficaci internamente all'azienda grazie a Microsoft Office Publisher 2007

Microsoft Office Outlook 2007 con Business Contact Manager offre una soluzione completa di gestione dei clienti e dei contatti per aiutare le piccole aziende a offrire un servizio clienti migliore. Microsoft Office Outlook 2007 con Business Contact Manager consente di raccogliere in una posizione centrale informazioni su contatti, clienti potenziali e clienti effettivi, inclusi cronologia delle comunicazioni, previsioni sulle vendite, probabilità di conclusione e attività, permettendo di gestire più facilmente i clienti potenziali, rispondere alle richieste dei clienti e gestire la pipeline di vendita in un'unica posizione

Figura 2 Le soluzioni Microsoft per migliorare il modo di lavorare

	WINDOWS VISTA	OFFICE SYSTEM 2007
Obiettivo	**Migliorare l'efficienza e la produttività**	
Funzionalità	▪ Ricerca immediata di documenti, immagini, sia su PC sia sulla rete aziendale ▪ Anteprima di informazioni all'interno di calendari, e-mail, lavori ▪ Elevata sicurezza: back up e ripristino semplificati, possibilità di recuperare lavori persi, prevenzione di download dannosi, ecc. ▪ Interfaccia dinamica che consente di passare con facilità da un documento all'altro ▪ Sincronizzazione dei dati fra PC e un dispositivo Windows Mobile ▪	▪ Nuova barra multifunzione per rapido accesso ai comandi ▪ Conversione dei file in formati aperti ▪ Salvataggi in formato .pdf ▪ Stili e formati preimpostati a seconda delle esigenze di utilizzo ▪ Power Point, Excel, Word, Outlook riprogettati in chiave innovata ▪ Office Publisher 2007 per gestire le campagne marketing ▪ Groove per creare un ambiente di lavoro comune virtuale ▪ .....
Accessibilità	**Creazione e condivisione con altri utenti di aree di lavoro virtuali** **Accesso al desktop dell'ufficio anche da casa**	

Fonte: NetConsulting per Microsoft

2.4 Il caso Bow.it

L'azienda

Bow.it srl, oggi parte del gruppo DMail Group spa, si occupa di vendite online di prodotti di informatica ed elettronica di consumo dal 2001. L'azienda ha registrato considerevoli crescite di fatturato (circa 20 milioni di Euro nel 2007) con un organico inferiore a 20 addetti per il 90% sotto i 35 anni.

Come si spiega un tale livello di produttività? E come si motiva una struttura organizzativa tanto giovane e dinamica? Una risposta è nella valorizzazione delle persone e del lavoro che svolgono.

Le esigenze che hanno portato all'introduzione di Windows Vista e Office 2007

La repentina crescita del business porta a gestire ogni giorno un numero crescente di richieste da clienti, fornitori, ma anche dagli stessi dipendenti. Ogni giorno Bow.it gestisce più di 250 ordini, riceve 700-800 e-mail e cura un catalogo con più di 10.000 prodotti a listino.

La rapidità di crescita del business negli anni scorsi avrebbe richiesto una totale riorganizzazione del personale che non sarebbe potuta avvenire in tempi brevi. Allo stesso tempo, però, il carico di lavoro sulla struttura andava gestito in maniera efficiente in un mercato dove i tempi sono un fattore critico di successo. Senza dimenticare le esigenze dei dipendenti che si sono trovati oberati da carichi di lavoro eccessivi e a scarso valore aggiunto.

La soluzione è stata quindi quella di sfruttare le nuove capacità di Windows Vista e Office 2007 aderendo al programma Microsoft TAP – Technology Adoption Program, attraverso il quale Microsoft ha deciso di far testare il programma anche alle aziende prima del lancio definitivo.

La realizzazione del progetto

L'adozione del nuovo sistema operativo è avvenuta progressivamente ma in tempi rapidi e ha richiesto l'equivalente di *una sola risorsa interna in termini di tempo dedicata all'implementazione e all'integrazione del software*. Non è stato necessario effettuare alcun tipo di formazione sulle risorse coinvolte, l'utilizzo di Windows Vista e Office 2007 si è rivelato facile e immediato per tutti gli utenti, già abituati a utilizzare le release precedenti. La particolare veste grafica, visivamente piacevole, ha poi ingenerato curiosità e voglia di autoapprendimento, fattori che hanno accelerato e facilitato l'accettazione del nuovo software da parte degli utenti. Non si sono quindi manifestati costi in termini di tempo sottratto alla normale operatività aziendale, né si sono verificati ritardi o inconvenienti dovuti ai tempi di apprendimento delle nuove funzionalità software.

I vantaggi derivanti dall'adozione di Windows Vista e Office 2007

Tra le funzionalità più apprezzate e che più hanno contribuito ad una maggiore produttività e allo sviluppo del business vengono segnalate:

- la funzione di Search, particolarmente apprezzata dai dipendenti perché consente di indicizzare tutti i contenuti interni condivisi e non, evita di archiviare il materiale in cartelle create all'occorrenza, rende veloce la ricerca di documenti e la loro visione attraverso una sorta di anteprima. Quali i vantaggi? Riduzione dei tempi di esecuzione della attività, più efficienza nella gestione dei contenuti, dipendenti più motivati. Si stima che, a regime, solo tale funzione porterà a un risparmio di circa 4 ore al giorno su una struttura di 17 dipendenti
- la Sicurezza, dal momento in cui si è adottato Windows Vista non si sono verificati episodi di contagio o intrusione, all'interno delle macchine, di elementi potenzialmente dannosi (Trojan horse, Virus etc…), inoltre, la migliorata funzione di gestione dei collegamenti di Rete rende possibile individuare colli di bottiglia e malfunzionamenti nei collegamenti e gestirli in maniera facile e intuitiva, anche in modalità VPN
- Freezing del sistema che riduce la necessità di riavviare il PC, con conseguente recupero di tempo e possibilità di salvaguardare l'hardware del PC
- Funzione Feed RSS e gestione Tag integrata perché fornisce un ulteriore strumento informativo e di marketing. Consente, infatti, di informare i clienti, direttamente sul proprio desktop, delle novità presenti sul sito Bow.it
- Remote control perché consente ai dipendenti di creare uno "specchio" del proprio desktop anche a casa e di lavorarvi come in ufficio

- Instant Messaging e condivisione delle applicazioni perché consentono ai dipendenti di svolgere più compiti contemporaneamente e dialogare con diversi interlocutori siano essi clienti, fornitori o colleghi
- Possibile passaggio a successive versioni attraverso il semplice aggiornamento del codice di licenza
- Piena integrazione con l'applicativo gestionale interno denominato e-Plus già sviluppato su piattaforma Microsoft.

2.5 Il caso Easydom

L'azienda

Easydom è stata tra le prime aziende a sviluppare un sistema di gestione della domotica da PC. Con sede a Milano, l'azienda conta oggi 15 dipendenti ed è dotata di una rete di vendita che copre tutto il territorio nazionale.

Le esigenze che hanno portato all'introduzione di Windows Vista

Easydom punta ad incrementare il proprio business, in linea con la crescita del mercato della domotica, ed espandersi in Europa, attraverso una capillare rete di vendita. Per raggiungere questi obiettivi ha bisogno di una infrastruttura IT sufficientemente flessibile e scalabile. Ha deciso quindi di aggiornare il proprio parco PC a Windows Vista. La stabilità, la flessibilità e le funzionalità che il nuovo sistema operativo ha dimostrato hanno portato l'azienda ad integrarlo anche nella soluzione di Home Automation sviluppata da Easydom.

Sfruttare al meglio le nuove tecnologie è sempre stata una strategia aziendale importante perchè da essa si è fatto dipendere la crescita del business. A tal proposito, si è deciso di semplificare la gestione dell'IT e individuare una soluzione che permettesse a tutti i dipendenti di focalizzarsi sul lavoro a valore aggiunto, come lo sviluppo di nuovi programmi per il software sviluppato da Easydom stessa, senza interruzioni e riducendo al contempo il tempo necessario per risolvere eventuali problematiche tecniche.

La realizzazione del progetto

Easydom utilizzava Windows XP come sistema operativo sia per l'esecuzione delle applicazioni aziendali sia per sviluppare il proprio software di gestione della domotica.

Nei primi mesi del 2007 scelse quindi di installare Windows Vista Ultimate su 4 PC desktop e un notebook, Windows Vista Business su 3 desktop e Windows Vista Home Premium su altri 3 desktop e 2 notebook.

Anche grazie a Windows Small Business Server 2003 l'aggiornamento a Windows Vista è stato estremamente agevole ed uniforme, non si sono manifestati problemi di compatibilità nè con gli abituali programmi di lavoro nè con i software di sviluppo già usati.

Easydom utilizza tre diverse edizioni di Windows Vista:

- l'ufficio grafico sfrutta "Shadow Copy" (disponibile in Windows Vista Ultimate e Windows Vista Business) per creare automaticamente copie di file che possano essere sempre recuperate anche nel caso vengano accidentalmente modificate
- gli sviluppatori invece apprezzano funzionalità come "Windows Complete Backup and Restore", "Offline File" e "Encrypting File System" (anch'esse disponibili nelle versione Ultimate e Business di Windows Vista)
- per accedere al network aziendale attraverso un processo completamente automatico, viene utilizzato Remote Desktop Connection e le funzionalità di Join al Dominio. L'integrazione tra Windows Vista e Small Business Server 2003 garantisce sicurezza e trasparenza nel processo di autenticazione alla rete aziendale
- inoltre, Easydom sviluppa il proprio software in modo tale che possa funzionare anche con Windows Media Center, funzionalità inclusa in Windows Vista Ultimate e Windows Vista Home Premium. In tal modo, i clienti Easydom possono sfruttare al massimo le potenzialità del prodotto.

I vantaggi derivanti dall'adozione di Windows Vista

Easydom ha scelto Windows Vista con tre aspettative: aumentare l'efficienza dei dipendenti, dare la massima mobilità agli agenti di vendita, far si che il reparto IT potesse concentrarsi sullo sviluppo del software e dedicare meno tempo al supporto tecnico.

Quali vantaggi sono stati effettivamente ottenuti?

- Un incremento dell'efficienza dell'ordine del 30%: i dipendenti risparmiano tempo – nel trovare informazioni e documenti sia all'interno della Rete aziendale sia sul Web, ecc. - e di conseguenza sono più produttivi, sia in ufficio sia fuori ufficio
- Un risparmio dei costi IT grazie alla maggiore sicurezza e stabilità di Windows Vista, alla facilità di gestione, una riduzione dei tempi di lavoro degli addetti IT del 15% per minori richieste di assistenza, un miglioramento della protezione delle informazioni aziendali grazie alla possibilità di distribuire le patch di sicurezza in maniera centralizzata. Considerando la combinazione di una serie di aspetti - migliore stabilità, maggiore sicurezza, facilità di distribuzione degli update, standardizzazione dell'ambiente desktop in tutta l'azienda - è stata stimata una riduzione dei costi di circa 100 Euro per PC.

2.6 Un possibile percorso per valorizzare le persone

Come affrontare il problema della soddisfazione delle persone e come utilizzare la tecnologia per migliorare l'ambiente aziendale? Seguendo semplici passaggi:

- Analizzare la divisione dei compiti all'interno dell'azienda e l'uso delle tecnologie
  - Come sono ripartiti i compiti in azienda?
  - La conoscenza delle tecnologie è un asset aziendale o un semplice strumento?
  - Quali sono i tempi di realizzazione di un documento? Quante volte accade di sottoporre un medesimo documento a revisione da parte di persone con maggiori conoscenze informatiche o con in mano strumenti tecnologici più avanzati?
  - Tutte le persone sono capaci di cercare informazioni all'interno e all'esterno della rete aziendale?
- Identificare inefficienze e colli di bottiglia
  - E' possibile che solo alcune persone abbiano in carico la stesura di documenti, o perché uniche a possedere tale conoscenza o perché riconosciute in questo ruolo o ancora perché sono le uniche a essere dotate di strumenti adeguati
  - In tal caso si possono verificare colli di bottiglia nei periodi di maggiore attività o inefficienze per il tempo perso nel caso opposto
- Ridistribuire carichi e competenze
  - La specializzazione del lavoro applicata alle conoscenze tecnologiche di base è spesso fonte di inefficienze
  - E' necessario che tutto il personale, inclusi i manager, siano dotati e capaci di utilizzare gli strumenti informatici di base a supporto alle attività quotidiane
  - E' necessario che più persone abbiano competenze sulle tecnologie più avanzate, per evitare da una parte che i compiti siano ripetitivi e poco gratificanti e dall'altra che l'assenza di una persona possa causare ritardi nell'operatività aziendale e ricadute sull'intera organizzazione

Un'analisi dell'organizzazione aziendale e delle dotazioni tecnologiche potrebbe essere necessaria e ne massimizzerebbe i risultati. Le soluzioni tecnologiche, infatti, solo se adeguatamente utilizzate semplificano le attività di tutti i giorni, consentono di fare le stesse cose in minor tempo e hanno come effetto quello di snellire i processi, diminuire il rischio di rallentamenti o di interruzioni dell'attività, rendere i dipendenti più soddisfatti e di conseguenza migliorare il clima aziendale.

3 Comunicare e collaborare

Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti

Comunicare e collaborare

Proteggere l'azienda

Progettare e produrre

Ottimizzare i processi

Conoscere e guidare l'azienda

Conoscere i propri clienti

Usare l'online per il business

Obiettivi del capitolo:

- focalizzare le esigenze di comunicazione e collaborazione in azienda
- introdurre soluzioni IT che rispondono a tale esigenza evidenziandone i relativi vantaggi

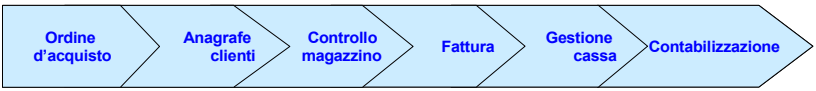
3.1 L'importanza della comunicazione e della collaborazione

Indipendentemente dalla tipologia di azienda, qualsiasi attività è il risultato del contributo di diverse persone, aree, processi, funzioni. Ed è una tendenza di tutte le aziende, indipendentemente dalla dimensione, quella di utilizzare competenze, abilità e specializzazioni diverse per comporre e produrre un unico output. Come conseguenza della sempre maggiore specializzazione del lavoro si sono creati ruoli all'interno delle aziende dedicati allo svolgimento di micromansioni che, come un puzzle, si ricompongo ma si modificano anche reciprocamente.

Questo presuppone però che persone diverse per ruolo, competenze e attività svolte comunichino tra loro e sempre più spesso collaborino.

Qualunque processo, come ad esempio un processo di acquisto (Figura 3), è il risultato di più interventi successivi e richiede la collaborazione e comunicazione di persone diverse impiegate in ruoli differenti.

Figura 3 Un esempio di collaborazione: il processo d'acquisto



Fonte: NetConsulting per Microsoft

Quali criticità possono manifestarsi in azienda se la comunicazione e la collaborazione non sono ottimali?

- Il moltiplicarsi di incontri, riunioni, spostamenti che sottraggono tempo alle attività lavorative
- Un aumento dei rischi sulla integrità, sicurezza e riservatezza dovuti alla maggiore circolazione tra diversi luoghi e persone di pratiche e ordini da evadere
- Un rallentamento delle attività lavorative, difficile recupero di documenti, rischio di errori a causa di una errata gestione di file elettronici ed e-mail
- Un'inefficiente gestione dei flussi informativi che si ripercuote sulla partecipazione del personale alle decisioni e sulla loro soddisfazione

Spesso singole pratiche o ordini, materializzati su un foglio di carta o in faldoni interi di carte, finiscono per passare di tavolo in tavolo, di ufficio in ufficio, all'interno ma anche all'esterno dell'azienda con rischi per l'integrità dei documenti, la sicurezza e la riservatezza.
Anche quando i documenti sono prodotti elettronicamente spesso vengono gestiti in maniera inefficiente: scambi continui di e-mail, attachment di versioni successive di documenti, difficoltà di ricerca del documento corretto, spreco di tempo, rischio di commettere errori.

Il dispendio di tempo ed energie causato da una complicata e inefficiente gestione dei flussi di lavoro si percuote sulla partecipazione delle persone alle decisioni. La qualità del lavoro diminuisce e si perdono importanti opportunità che una più stretta e ampia collaborazione può offrire.

Oggi la tecnologia consente di produrre in formato elettronico i documenti di lavoro, di inviarli e conservarli rapidamente. Ma questi vantaggi si annullano se non si "digitalizzano" e si ripensano i processi organizzativi o se non si rendono accessibili i contenuti ovunque.
La tecnologia permette, altresì, di essere contattati ovunque e in tempo reale, ma senza uno spazio ove manifestare la propria identità si è solo una firma in fondo a una e-mail.

3.2 Il contributo dell'IT alla comunicazione e alla collaborazione aziendale

Perché un'organizzazione o un team dovrebbero prendere in considerazione l'adozione di soluzioni di collaborazione e comunicazione?

Nella comunicazione tra persone all'interno di un'azienda vengono utilizzati diversi strumenti: e-mail, sms, messaggi nelle caselle vocali, messaggi nella segreteria telefonica di telefoni cellulari, fax. Spesso, si tratta di messaggi da considerare nel più breve tempo possibile. Orientarsi ed essere efficaci attraverso tutti questi canali diventa sempre più complesso.

La **comunicazione integrata** fornisce un valido supporto nel gestire le comunicazioni ricevute attraverso diversi canali.

Gli strumenti di comunicazione integrata, denominata da Microsoft Unified Communications, consentono, infatti, a ciascun utente di essere univocamente identificato, di manifestare la propria disponibilità a essere contattato (funzione di presenza) e di essere contattato facilmente e con rapidità scegliendo il canale preferito o a disposizione nel momento o luogo in cui ci si trova. Ad esempio, è possibile lasciare un messaggio su una casella vocale che poi viene notificato all'utente in una e-mail. La comunicazione integrata, in definitiva, permette di superare la suddivisione tra e-mail, instant messaging, telefonia mobile e telefonia fissa, conferenze audio, video e web, eliminando le barriere che tengono separate le diverse piattaforme di comunicazione e rendendo più facile il contatto tra le persone.

Altro strumento IT di comunicazione e di collaborazione è rappresentato dalle **Intranet**.

Le Intranet aziendali sono dei veri e propri siti web su cui qualsiasi organizzazione può trasferire i processi aziendali e i flussi organizzativi, materializzandoli e rendendoli accessibili via Internet.

Cosa si può fare attraverso una Intranet?

- Visualizzare tutti i documenti e i processi che li hanno generati
- accedere a documenti e informazioni anche da remoto utilizzando una semplice connessione telefonica attraverso dispositivi quali PC, cellulari, smartphone
- mettere a disposizione programmi e contenuti attraverso un'unica e semplice interfaccia
- riutilizzare format ed esperienze di progetti precedenti accorciando i tempi di delivery del prodotto o servizio
- personalizzare e pubblicare contenuti anche personali per presentarsi e farsi conoscere

Entrambi gli strumenti tecnologici permettono di gestire il sovraccarico di informazioni evitando duplicazioni, senza perdere informazioni rilevanti, accedendovi con facilità e in mobilità.

3.3 Le soluzioni Microsoft per comunicare e collaborare

Microsoft ha scelto di fornire le funzioni di messaggistica, di rilevamento della presenza e di comunicazione voce e fax come parte di una soluzione integrata e scalabile (Figura 4). Una soluzione cioè che sia parte degli applicativi di produttività, la suite Office innanzitutto, e che sia facilmente espandibile con il crescere degli utenti. Grazie alla funzione di presenza, inoltre, si è certi che il destinatario riceverà il messaggio eliminando ritardi e disguidi.

L'integrazione di Microsoft Windows Mobile, con la piattaforma Microsoft Exchange Server consente anche la condivisione di cartelle e documenti in mobilità.

Windows Mobile è il nuovo sistema operativo che offre tutte le funzionalità richieste dalla categoria sempre più consistente degli utenti mobili, sia in termini di produttività che di efficienza in contesti diversi dal proprio ufficio. Microsoft opera nel mercato della telefonia mobile da oltre 5 anni e ha maturato una significativa esperienza e conoscenza delle esigenze degli utenti di sistemi operativi mobili.

L'Italia è certamente uno dei primi Paesi al mondo per diffusione di dispositivi mobili per comunicare, collaborare e tenersi in contatto con il proprio mondo professionale anche fuori dall'ufficio. In questo scenario, vediamo crescere sempre di più la diffusione di dispositivi che offrono agli utenti oltre alle classiche funzionalità voce e sms, anche caratteristiche di Mobile Internet e di accesso alle applicazioni aziendali, da quelle di produttività individuale, come Microsoft Mobile Office, a quelle di collaborazione fino ai sistemi EPR e CRM.

Smartphone e palmari stanno rapidamente estendendo tutte le funzionalità tipiche del mondo PC anche in ambienti mobile, consentendo a tutti i dipendenti di lavorare anche lontano dall'ufficio, con la massima semplicità, produttività e sicurezza.

In un recente passato abbiamo visto particolarmente attive sul fronte della mobilità le realtà che hanno necessità di fornire strumenti mobili a forze vendita e tecniche dislocate sul territorio con necessità di collegarsi anche lontano dall'ufficio alle risorse per svolgere le attività. Oggi, vediamo crescere l'interesse per le soluzioni di mobile office da parte di tutte le figure presenti in azienda che sempre più spesso hanno bisogno di poter disporre delle informazioni e risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro attraverso smartphone e palmari, indipendentemente dalle dimensioni aziendali. In tale contesto si inserisce il sistema operativo Windows Mobile.

Figura 4 Le soluzioni Microsoft per comunicare e collaborare

	MICROSOFT OFFICE COMMUNICATOR	MICROSOFT OFFICE COMMUNICATIONS SERVER 2007
Obiettivo	▪ Comunicazione in tempo reale con utenti interni ed esterni all'azienda ▪ Informazioni sullo stato di presenza dei contatti	Facilitare e integrare i diversi tipi di comunicazione tra colleghi e partner
Funzioni	Presenza, Istant Messaging, softphone, video comunicazioni, file transfer	Servizi di Istant Messaging, VoIP, Audio-Video conference, file sharing, presenza, integrazione con il mondo telefonico
Integrazione	Office Outlook e tutta la suite Office System	▪ Office Communicator ▪ Exchange ▪ Windows Server ▪ Sharepoint Server ▪ Windows Mobile

Fonte: NetConsulting per Microsoft

Gli strumenti di comunicazione che Microsoft propone per tutte le dimensioni di impresa si basano sul concetto di comunicazione integrata.
La soluzione di comunicazione integrata proposta, denominata **Unified Communications**, consente di semplificare le comunicazioni, attraverso l'integrazione di strumenti di comunicazione finora separati quali la posta elettronica, la messaggistica istantanea, il VoIP, la telefonia, la teleconferenza multimediale in un sistema unico e intuitivo.

A supporto della diffusione della comunicazione integrata e della tecnologia VoIP, sempre più presente anche nelle imprese di minori dimensioni, Microsoft ha creato il primo Competence Center sul VoIP in Italia che si trova nella sede di Microsoft a Segrate (MI).
La finalità del Microsoft VoIP Competence Center è di mettere a disposizione di clienti e partner una struttura in cui fare demo e prove sulla tecnologia Unified Communications basta sul software. E' indirizzata alle aziende di qualsiasi dimensione del settore pubblico e privato.
Microsoft, anche attraverso i suoi partner, si pone l'obiettivo di aiutare concretamente le aziende nell'adozione del VoIP, supportandole nell'introduzione di nuovi strumenti di comunicazione volti a migliorare il modo in cui le persone comunicano e collaborano.

In questo modo viene fornita una risposta all'esigenza delle persone di condividere informazioni, lavorare in modo collaborativo e unirsi in team, attraverso soluzioni che consentono la costruzione di veri e propri siti web cui accedere e attraverso cui lavorare secondo modalità collaborative.
Tra le soluzioni che rispondono alle esigenze di collaborazione descritte troviamo **Microsoft Office SharePoint Server 2007®**, applicazione server che fa parte di Microsoft Office System 2007 e consente di:

- creare siti per la pubblicazione di contenuto specifico e la gestione del contenuto
- collaborare e condividere informazioni con altre persone, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, attraverso il sito
- svolgere ricerche di persone, documenti e dati, per progettare processi aziendali basati su moduli e parteciparvi
- accedere a grandi quantitativi di dati aziendali e analizzarli.

3.4 Il caso Manini Prefabbricati

L'azienda

Manini Prefabbricati è la società principale di un gruppo attivo nella prefabbricazione di sistemi, strutture e componenti industrializzati per l'edilizia.

Le esigenze che hanno portato all'introduzione di Microsoft Exchange 2007

L'azienda lavora su commessa e utilizza il sistema di posta elettronica come componente strategica del business. L'assistenza commerciale, infatti, sfruttando le più aggiornate tecnologie Cad elaborate dall'ufficio di progettazione interna, genera un elevato volume di traffico.
La posta elettronica, mettendo in relazione personale commerciale, personale tecnico e cliente, è parte integrante dell'operatività aziendale. Il traffico giornaliero, trattandosi di disegni in AutoCad, in media supera gli 80 Megabyte. Il sistema, organizzato secondo una ripartizione funzionale, gestisce una ventina di caselle di posta, condivise nell'ambito dei vari reparti.
Il sistema precedentemente utilizzato era di difficile gestione, appesantito da una forte diffusione di spam e le caselle di posta non potevano eccedere i 2 Gb, vincolando notevolmente l'operatività di certe divisioni.
Considerata l'evoluzione aziendale, i deficit tecnologici erano molto debilitanti. Si è deciso, quindi, di potenziare la piattaforma, mirando a una nuova soluzione integrata e orientata alla costruzione di un ambiente di tipo collaborativo.

La soluzione introdotta

Nel 2007 si decise di realizzare un progetto di migrazione centrato su Microsoft Exchange 2007 che capitalizzasse la presenza in azienda di un dominio Microsoft Windows Server 2003.

La scelta è ricaduta sull'ambiente Exchange perchè assicurava grande facilità di gestione e una piattaforma integrata a 360°.

I vantaggi ottenuti dall'introduzione di Microsoft Exchange 2007

I primi vantaggi del passaggio a Microsoft Exchange 2007 si sono manifestati attraverso:

- un miglioramento del livello di sicurezza (spam azzerato) e un miglioramento della capacità di gestione del traffico nelle comunicazioni (nessun vincolo nello scambio di e-mail)
- una maggiore flessibilità.

L'elasticità della piattaforma consente alla direzione di intervenire su tutto l'assetto organizzativo, attraverso un cruscotto dedicato, inoltre, si possono usare funzioni che facilitano tutte le operazioni di comando del sistema.

Sul fronte dell'efficienza delle risorse, l'azienda è riuscita a razionalizzare tutti i processi di controllo in un'ottica di semplificazione e ad offrire pieno supporto all'evoluzione del business e alla crescita, con l'implementazione di nuovi servizi sia per gli utenti interni sia per i clienti finali.

Prossimi step

Integrazione della piattaforma Microsoft Exchange 2007 con strumenti quali Microsoft SharePoint o Microsoft Unified Messaging che permetteranno di consolidare un ambiente collaborativo efficiente e ad elevata integrazione.

3.5 Il caso Latteria Vipiteno

L'azienda

La Latteria Vipiteno, fondata nel 1884, è un'azienda produttrice di latte, yogurt e burro. Si avvale della collaborazione di 130 addetti, concentrati in un'unica sede produttiva a Vipiteno, e ha raggiunto nel 2007 un fatturato di 54 milioni di Euro.

La distribuzione avviene attraverso una fitta rete di vendita che raggiunge i piccoli negozi e gli operatori della Grande Distribuzione Organizzata.

Le esigenze che hanno portato alla realizzazione di una Intranet su tecnologia Microsoft

Le esigenze che hanno portato a considerare il progetto sono state diverse:

- migliorare la comunicazione all'interno dell'azienda, attraverso strumenti di condivisione dei documenti, di gestione delle agende e delle rubriche di manager e commerciali
- razionalizzare la gestione documentale e i processi aziendali non strutturati, attraverso la digitalizzazione di documenti amministrativi, commerciali, finanziari, documenti di controllo qualità, documenti su cui venivano registrati manualmente i risultati delle analisi per ogni lotto di prodotto, archiviati esclusivamente in forma cartacea

- supportare l'attività degli agenti di vendita migliorando l'accesso da parte di questi ultimi a dati e informazioni aziendali
- migliorare la comunicazione e fornire alcuni servizi ai propri clienti e fornitori attraverso un'area dedicata.

La soluzione introdotta

Latteria Vipiteno ha deciso di adottare una soluzione Intranet/Extranet basata su tecnologia Microsoft SharePoint 2007, Exchange 2007, Office 2007, Unified Communications e Terminal Server.

I vantaggi ottenuti dall'introduzione della tecnologia Microsoft

I benefici derivanti dall'introduzione della soluzione sono diversi:

- un miglioramento delle attività che richiedono l'interazione di più persone per poter essere realizzate grazie a strumenti di collaborazione quali condivisione agende e rubriche, pubblicate e sincronizzate online, condivisione documenti. Inoltre, i dipendenti possono sul portale effettuare prenotazioni, condividere informazioni, richiedere ferie, verificare la disponibilità di sale riunioni
- una consistente riduzione dei costi di acquisto di carta e una maggiore facilità e tempestività nella ricerca e nell'accesso alle informazioni grazie alla dematerializzazione dei documenti. La digitalizzazione e la pubblicazione dei documenti sull'Intranet, infatti, consente di effettuare ricerche molto più rapide rispetto all'utilizzo di un archivio cartaceo e migliorare l'accesso e la consultabilità dei documenti stessi. L'utilizzo della Intranet consente, inoltre, di pubblicare i risultati delle analisi sui prodotti in una sezione apposita, offrendo la possibilità di effettuare ogni tipo di analisi e statistiche
- un miglior supporto agli agenti di vendita: mentre prima veniva inviato agli agenti, con cadenza mensile, un CD-ROM, ora la Intranet rende i dati disponibili e accessibili solo agli utenti autorizzati, a garanzia di una maggiore riservatezza, e consente di aumentare la tempestività di aggiornamento delle statistiche di vendita. In particolare, tutti gli agenti, attraverso l'accesso all'applicazione, hanno la possibilità di consultare i dati aggiornati sui clienti e le statistiche di vendita estratte dal sistema gestionale
- infine, il portale Extranet consente di migliorare la comunicazione e lo scambio di informazioni verso clienti e fornitori:
  - i clienti hanno la possibilità di accedere ad un'area riservata in cui, oltre a compilare gli ordini online e gestirli in maniera più efficiente, possono visualizzare la descrizione di nuovi prodotti o accedere a documenti commerciali di interesse come, ad esempio, i contratti di fornitura, le promozioni in corso

- i fornitori, invece, hanno accesso ad un'area in cui vengono pubblicate le previsioni di acquisto per la settimana successiva di Latteria Vipiteno, suddivisi tra le diverse tipologie di fornitore, oltre alle specifiche di fornitura richieste dall'azienda (ad esempio, il fornitore degli imballaggi, potrà trovare indicazione sulle specifiche di fornitura selezionate dall'azienda per un certo prodotto). I fornitori, in tal modo, potranno pianificare al meglio e in anticipo la propria produzione, avendo visibilità sugli ordini che Latteria Vipiteno effettuerà nella settimana successiva.

3.6 Un possibile percorso per migliorare attraverso l'IT la comunicazione e la collaborazione in azienda

Tanto il piccolo quanto il medio imprenditore possono migliorare l'efficienza in azienda intervenendo sulle modalità e sugli strumenti di comunicazione e collaborazione utilizzati.
Quale può essere un possibile percorso da seguire?

- Analizzare la situazione attuale dei processi aziendali
  - Come interagiscono le persone all'interno dell'azienda?
  - Con quali strumenti le persone comunicano e collaborano?
  - Quali sono in media i tempi di realizzazione di un documento? Quali i tempi di trasmissione?
  - Quante volte un documento viene girato (via e-mail o su carta) per successive revisioni? Con quali tempi?
- Fare il punto su possibili inefficienze e su come queste possono essere ridotte
  - Si possono ridurre i tempi di scambio di informazioni, di documenti?
  - Si può migliorare l'accesso a documenti anche dall'esterno?
  - Si può migliorare la comunicazione e la collaborazione anche per chi lavora prevalentemente dall'esterno (commerciali, tecnici che lavorano spesso presso i clienti)?

Eseguiti questi step, eventualmente anche con il supporto di consulenti esterni, si possono considerare le soluzioni che, come abbiamo visto, semplificano le attività di tutti i giorni, consentono di fare le stesse cose in minor tempo, producendo meno carta, e hanno come effetto quello di dare risposte più veloci ai clienti, ottimizzare i processi, rendere i dipendenti più soddisfatti, in definitiva migliorare il business e recuperare in termini di efficienza.

4 Proteggere l'azienda

Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti
Comunicare e collaborare
Proteggere l'azienda
Progettare e produrre
Ottimizzare i processi
Conoscere e guidare l'azienda
Conoscere i propri clienti
Usare l'online per il business

Obiettivi del capitolo:

- l'importanza della sicurezza informatica in azienda
- le soluzioni IT che consentono di proteggere l'azienda da attacchi esterni e interni

4.1 L'importanza della sicurezza informatica

Nel contesto attuale le aziende sono sempre più aperte verso l'esterno, questa apertura è garantita dalla pervasività di Internet e della posta elettronica, soprattutto. Strumenti indispensabili per il flusso di documenti e di informazioni digitali scambiate sia all'interno di un'impresa sia con altre realtà esterne (altre imprese, enti, istituti di credito, ecc.). I vantaggi e le opportunità offerte da questi nuovi strumenti tecnologici sono inestimabili;questi, però possono anche trasformarsi in fonti di vulnerabilità per le imprese.

L'azienda si trova a dover prevedere l'eventualità di essere vittima di attacchi informatici che insidiano la sicurezza dei dati e del business aziendale. In tale contesto, diventa indispensabile dotarsi di un piano di protezione, ovvero:

- adottare misure necessarie a bloccare i tentativi di intrusione da parte di soggetti, siano essi esterni o interni, non autorizzati nei propri sistemi
- proteggere i dati in modo che le informazioni siano ben custodite e non corrano il rischio di andare perdute
- ma anche evitare possibili danneggiamenti causati da una scarsa consapevolezza e una scarsa sensibilità e formazione sul tema della sicurezza aziendale da parte del personale interno.

L'evoluzione normativa e la necessità di tutelare brevetti e informazioni stanno portando a una sensibilità crescente verso la sicurezza informatica e la privacy.
Si tratta di un'attenzione generalizzata? Le piccole e medie imprese sono sensibili al tema della sicurezza al pari delle grandi?
L'entità degli investimenti IT in sicurezza da parte delle PMI ci porta a rispondere negativamente a questo quesito: la spesa IT delle aziende destinata alla sicurezza mostra dinamiche sostenute negli ultimi anni ed è destinata ad aumentare, tuttavia si tratta di investimenti ad oggi trainati principalmente dalle grandi aziende; la piccola e media impresa italiana spende ancora poco per proteggersi sia rispetto alle grandi imprese nazionali, sia rispetto alle imprese europee di pari dimensione (3% della spesa IT in sicurezza a fronte dell'11% della media europea).

A differenza delle grandi aziende, le PMI presentano ancora dotazioni tecnologiche insufficienti e poco adatte a respingere attacchi informatici in continua evoluzione: la maggior parte di esse utilizza ancora software non originale – scaricato illegalmente da Internet, duplicato illegalmente, acquistato senza licenza d'uso, contraffatto -, pensando di risparmiare sui costi, mentre in realtà mette a repentaglio l'integrità e la sicurezza dell'azienda rinunciando a servizi di assistenza, quali gli aggiornamenti sicuri del software.
Se è vero, infatti, che i programmi non certificati costano poco o nulla, è anche vero che i rischi connessi all'utilizzo di questi software, come l'operare nell'illegalità e il disporre di un livello di sicurezza molto basso, mettono in pericolo la continuità del business aziendale e rischiano di far sostenere all'azienda costi futuri molto più elevati di quelli che la stessa avrebbe sostenuto installando software originale.
Ma quali sono le cause che portano le PMI a sottovalutare un tema così delicato?

- Una percezione limitata delle problematiche legate alla sicurezza
- una scarsa conoscenza delle tematiche della sicurezza e delle relative procedure
- una valutazione superficiale delle vulnerabilità presenti nei sistemi informatici e della pericolosità di attacchi esterni, considerati un problema sporadico.

Passi avanti sono stati fatti grazie agli interventi normativi ai quali le imprese, anche di piccole dimensioni, sono tenute ad adeguarsi: In particolare:

- il Testo Unico sulla privacy (decreto legislativo 196 del 2003) per la protezione dei dati personali custoditi e gestiti all'interno dell'azienda, che impone anche la predisposizione del **DPS -** Documento Programmatico sulla Sicurezza - ovvero un documento attraverso cui fornire informazioni sulla tipologia di dati trattati, sulle responsabilità delle strutture che si occupano

del trattamento dei dati, sull'analisi dei rischi effettuate, un documento in cui vengono descritti tutti i criteri adottati nella gestione di dati personali in azienda

- Interventi a tutela della proprietà intellettuale, ad esempio la protezione di documenti aziendali riservati attraverso sistemi di DRM (Digital Rights Management) che ne impediscono la stampa, la copia e la diffusione.

Anche la piccola e media impresa deve, da un lato, adempiere a precisi obblighi normativi, dall'altro, tutelare la sicurezza della propria azienda e garantire la continuità del proprio business.

4.2 Le minacce e i pericoli per le aziende

Se in passato gli attacchi alla sicurezza dell'infrastruttura informatica di un'azienda erano per lo più atti sporadici di vandalismo da parte di hacker, oggi il numero di intrusioni dannose si è moltiplicato.
Abbiamo visto come la scarsa conoscenza porti a sottovalutare il problema della sicurezza, ma allo stesso tempo, prevenire, proteggere, vuol dire innanzitutto conoscere i possibili pericoli.

Quali sono i principali attacchi che il sistema informatico di un'azienda può subire e come prevenirli e/o fronteggiarli (Figura 5)**?**

- **I virus**

Sono programmi che si diffondono generando copie di se stessi, sui computer o sulle reti, solitamente a insaputa dell'utente. Possono generare effetti dannosi quali: visualizzazione di messaggi fastidiosi, sottrazione di dati, cessione del controllo del proprio PC ad altri utenti. Possono attaccarsi ad altri programmi o nascondersi nel codice che viene eseguito automaticamente all'apertura di alcuni tipi di file. Si possono ricevere in diversi modi: allegati a messaggi di posta, scaricando file da Internet, utilizzando un dischetto.
Consiglio: utilizzare software antivirus sempre aggiornati

- **Le vulnerabilità**

Gli attacchi che sfruttano le vulnerabilità del software possono mettere a rischio la sicurezza complessiva del sistema o della rete. Le minacce utilizzano queste vulnerabilità per entrare nel sistema, con conseguenti danni al computer e ai dati personali. Quando le aziende produttrici di software scoprono nuove vulnerabilità mettono a disposizione dell'utente delle "security patches" da scaricare sul proprio computer, in grado di eliminare l'eventuale vulnerabilità.
Consiglio: aggiornare regolarmente i sistemi con le patch di sicurezza.

- **Gli spyware**

Sono delle tipologie di software dannoso che possono entrare nel proprio PC tramite siti Web, messaggi e-mail, programmi di messaggistica istantanea, connessioni dirette stabilite per la condivisione di file, accettazione di accordo di licenza, da parte dell'utente finale, di un'applicazione software.

Consiglio: installare un software specifico in grado di rilevare e rimuovere gli spyware

- **Lo spamming**

I messaggi di spamming prevedono l'invio di e-mail indesiderate, che spesso simulano la pubblicità, a un gran numero di destinatari. La posta indesiderata in sé non rappresenta una vera minaccia per l'impresa, sebbene l'eliminazione delle e-mail comporti uno spreco di tempo e quindi di risorse. Spesso però lo spamming viene utilizzato per inviare trojan horse (programmi che vengono spacciati per software legittimi ma in realtà nascondono funzionalità dannose), virus, worm (particolare categoria di malware in grado di autoreplicarsi), spyware e attacchi di phishing.

Consiglio: non aprire allegati provenienti da mittenti sconosciuti

- **Il phishing**

E' una frode online attuata dai cosiddetti phisher, truffatori di informazioni personali provvisti di elevate competenze tecniche. I phisher utilizzano messaggi di spamming, siti Web falsi, messaggi istantanei e altre tecniche per indurre le persone a divulgare dati sensibili, come ad esempio gli account bancari e i numeri di carta di credito, con l'inganno. Prevalentemente, chi pratica il phishing invia una serie di e-mail di spamming, a volte milioni, contenenti un messaggio che sembra provenire da una azienda ben nota e fidata, richiedendo informazioni riservate. Talvolta l'e-mail indirizza il destinatario a un sito Web che sembra autentico, ma in realtà è mascherato in modo da risultare identico a quello reale. Se in questi siti vengono immesse le informazioni richieste, i pirati informatici si impossessano dell'identità dell'utente e sono in grado perciò di accedere alla rete aziendale e a dati riservati.

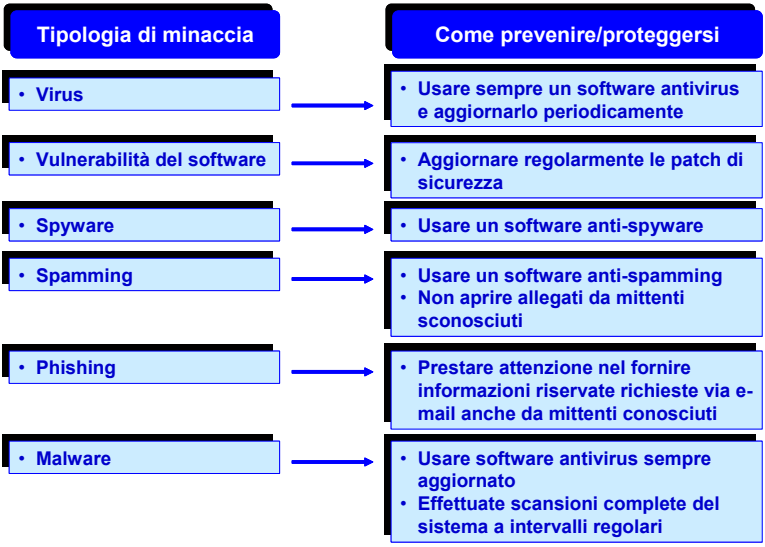
Consiglio: prestare attenzione nel rispondere a messaggi in cui vengono richieste informazioni riservate, anche se l'e-mail arriva da un mittente che sembra conosciuto.

- **I malware**

Sono dei programmi (codici dannosi) che attaccano i computer e comprendono le categorie dei virus, dei worm e dei trojan horse. Solitamente si diffondono tramite posta elettronica e instant messaging, ma anche attraverso siti Web e file infetti scaricati da connessioni peer to peer. I malware possono sfruttare eventuali vulnerabilità esistenti sui sistemi e, una volta installati, i virus infettano i programmi e i file, possono distruggere i dati e costringere un'impresa a un'interruzione durante le attività di "disinfezione dei PC".

Consiglio: assicurarsi che il software antivirus sia sempre aggiornato ed effettuate scansioni complete del sistema a intervalli regolari.

Figura 5 Le principali minacce e i consigli per fronteggiarle



Fonte: NetConsulting per Microsoft

Ma quali sono i rischi che l'impresa corre se non intraprende un'adeguata politica per la sicurezza informatica?

Una violazione alla sicurezza può costare ad un'azienda non solo una perdita in produttività e dati, ma causare anche danni irreparabili alla propria immagine, anche perché nel sistema di relazioni in cui un'impresa opera, si trova a trattare dati non solo propri ma anche dei clienti, dei fornitori. Mettere a rischio la riservatezza di questi dati può compromettere la continuità delle relazioni con l'esterno.

Le conseguenze di attacchi informatici sono quindi sia interne sia esterne e possono avere impatti notevoli sul business (Figura 6).

Figura 6 Le conseguenze di attacchi informatici

Fonte: NetConsulting per Microsoft

Più dei costi connessi alle violazioni di sicurezza sono però i benefici che porta all'azienda un approccio proattivo alla sicurezza.
In sintesi, quali sono i vantaggi che l'azienda ottiene predisponendo un piano di sicurezza?

- Una maggiore protezione dei sistemi IT da attacchi esterni
- Un incremento della capacità di monitoraggio degli accessi alla rete aziendale
- Una maggiore sicurezza nell'accesso remoto da parte degli utenti
- La garanzia di continuità del business
- Una maggiore affidabilità infrastrutturale complessiva
- Un ambiente di posta elettronica più protetto
- Una protezione continua da virus, spyware e phishing
- Un aumento delle prestazioni e dell'affidabilità dei sistemi
- Un'automatizzazione delle operazioni di manutenzione e backup, per proteggere i dati aziendali riservati
- Una riduzione al minimo dei rischi legati alla protezione e alle vulnerabilità del sistema.

4.3 I consigli per proteggere l'azienda

Se c'è questo approccio corretto alla sicurezza, soluzioni IT adeguate a salvaguardare i processi che gestiscono le informazioni e i dati aziendali risultano estremamente efficaci.
Come l'IT può supportare un approccio corretto alla sicurezza?

Proponiamo qui di seguito alcuni semplici accorgimenti che ogni azienda, di qualsiasi settore, dovrebbe seguire per proteggere in modo adeguato la propria attività e i propri dati:

1) Utilizzare software originali

Grazie all'utilizzo di software non contraffatti, l'azienda ha la garanzia di: sviluppare un business qualificato che non rischia interruzioni operative, disporre di un livello molto più elevato di sicurezza, sostenere nel tempo costi certi e quantificabili, avere assistenza tecnica di qualità nel tempo, preservare un'immagine positiva e di azienda che opera nella legalità.

2) Aggiornare regolarmente il software e le patch di sicurezza

Uno dei metodi migliori per tenere lontani dal computer gli aggressori è quello di aggiornare periodicamente il computer, scaricando le patch di sicurezza (aggiornamenti) messe a disposizione dalle aziende produttrici di software. In questo modo verranno risolte le eventuali vulnerabilità del software e, anche se il sistema non potrà essere del tutto protetto, buona parte degli attacchi semplici e automatizzati verranno bloccati. Le versioni più recenti di Microsoft Windows e di altri programmi noti offrono una funzione molto utile: gli aggiornamenti possono essere configurati in modo da essere scaricati periodicamente e applicati in maniera automatica, in modo che l'utente non debba scaricarli ogni volta singolarmente.

3) Scegliere password complesse e cambiarle regolarmente

Per mantenere le proprie password al sicuro è importante sceglierle in modo tale che non contengano informazioni personali, il nome di login o parole facilmente individuabili. Le password "forti" hanno solitamente otto caratteri e utilizzano una combinazione di lettere, numeri e simboli. Per garantire un livello maggiore sicurezza, le password andrebbero cambiate regolarmente, almeno ogni 90 giorni, inoltre, è buona norma cercare di non utilizzare la stessa password per tutti i servizi che si utilizzano online.

4) Proteggere il computer con un antivirus che si aggiorna costantemente

Per navigare sicuri in Internet e per proteggere la propria posta elettronica, è indispensabile disporre di un software per la sicurezza che offra controllo sui programmi potenzialmente nocivi e protezione dalle minacce online. Un software antivirus monitora tutte le attività online e protegge il computer da virus, worm, Trojan Horse e altri tipi di programmi che potrebbero compromettere il sistema. Le versioni più recenti di questi programmi forniscono protezione anche contro gli spyware e gli adware (programma che mostra messaggi pubblicitari sul monitor del PC). Data la quantità delle nuove minacce che emergono periodicamente, è opportuno configurare i programmi antivirus e antispyware in modo che si aggiornino automaticamente ogni volta che ci si collega ad Internet. Un software antivirus non aggiornato equivale a un software antivirus inefficace.

5) Proteggere il computer con un firewall

Per poter navigare con sicurezza in rete è necessario installare sul computer un firewall, ovvero un dispositivo software o hardware che controlla il traffico di tutti i dati in ingresso da Internet o da un'altra rete verso il proprio computer, permettendo solo le comunicazioni sicure e bloccando il traffico "nocivo" prima che raggiunga il sistema. Il firewall diventa fondamentale se all'interno della rete aziendale si gestiscono il server della posta elettronica o il webserver, dispositivi che per definizione devono essere raggiungibili dall'esterno, e per questo necessitano di essere protetti dai possibili attacchi.

6) Eseguire un backup regolare dei dati

Per salvaguardare il patrimonio delle informazioni aziendali è importante prevedere dei salvataggi di dati regolari, in modo da evitare la perdita di informazioni critiche. I backup consentono di ripristinare i dati che sono andati persi o sono stati danneggiati in seguito ad attacchi sia informatici sia dovuti a calamità naturali (ad esempio un incendio). L'azienda deve pianificare una procedura, cosiddetta di Disaster Recovery, in grado di recuperare i dati e ripristinare il funzionamento del sistema in un tempo ragionevolmente breve.

7) Proteggere la rete privata aziendale

Per garantire la sicurezza dei dati aziendali, è importante adottare misure per proteggere la rete aziendale e controllarne l'accesso, sia dall'esterno che dall'interno dell'organizzazione.

Un'attenzione particolare, perchè non sempre pienamente percepito soprattutto nel nostro Paese, è **l'utilizzo del software originale**.

Ma cosa si intende per software originale e software non originale?

Software originale è il software dotato di licenza e certificato come autentico. Di contro, i casi che non rispondono a questa definizione sono essenzialmente quattro:

- software duplicato illegalmente, quando un'azienda ha un numero di licenze inferiore al numero di installazioni per quel software
- software acquistato senza licenza d'uso, quando il rivenditore installa software abusivamente duplicato sui PC e non consegna quindi all'utente le licenze d'uso
- software scaricato illegalmente da Internet
- acquisto di software contraffatto, quando inconsapevolmente si acquista il pacchetto contenente il CD del programma e le altre componenti duplicati da pacchetto originale.

Spesso le aziende, soprattutto di piccole dimensioni (tipologia di imprese presso cui più elevato è il tasso di pirateria del software), per risparmiare sui costi delle licenze, utilizzano software non originale, sottovalutando le potenzialità del software originale per la sicurezza aziendale, ovvero:

- Conformità al Testo Unico sulla privacy
- Trasparenza nella gestione dei processi
- Sicurezza fisica, organizzativa e informatica
- Tutela della proprietà intellettuale/brevetti/marchi
- Protezione di dati e informazioni relative a clienti e fornitori
- Protezione del sistema informativo da virus, attacchi informatici

E' importante altresì che l'azienda sia consapevole dei costi nascosti e dei rischi associati all'utilizzo di software non originale. L'utilizzo di quest'ultimo, infatti:

- espone a sanzioni di legge per violazione del diritto d'autore e quindi illecito perseguibile a livello penale, civile e amministrativo
- mette a rischio l'immagine aziendale, un'eventuale denuncia all'imprenditore genera pubblicità negativa con ripercussioni sulla sua persona e sul business
- espone a costi aggiuntivi: sia relativi ad eventuali azioni legali, sia legati ad incompatibilità con i PC presenti in azienda
- mette a rischio la sicurezza dei sistemi aziendali e della rete
- preclude all'azienda un aggiornamento continuo, garantito invece nel caso di software utilizzato su licenza

4.4 Le soluzioni Microsoft per proteggere l'azienda

Microsoft è particolarmente attenta al tema della sicurezza. Il suo impegno nel diffondere una cultura della sicurezza, della legalità, della protezione degli asset aziendali si concretizza sia nell'offerta di soluzioni software che consentono di preservare l'integrità dei propri sistemi (Figura 7) sia attraverso iniziative specifiche. Quali le soluzioni Microsoft che consentono di proteggere il patrimonio aziendale e quali caratteristiche presentano?

Microsoft Windows Vista

Offre un elevato livello di protezione e consente di gestire la sicurezza con facilità. Tutte le impostazioni di sicurezza, infatti, possono essere controllate e regolate da un punto centrale unico, il Centro sicurezza PC. Quest'ultimo controlla se il PC è infetto e fornisce costantemente tutte le informazioni relative al firewall, all'antivirus, agli aggiornamenti automatici di Windows.

Windows Vista comprende una serie di strumenti "operativi" per la sicurezza:

- firewall di ultima generazione
- back up e ripristino dell'intero PC attraverso il Centro backup e ripristino
- sistema anti-spyware, Windows Defender, che rileva ed elimina dal PC eventuali spyware noti, in modo da evitare che i dati aziendali vengano spiati o rubati
- crittografia con l'unità BitLocker che permette di cifrare l'intero contenuto del disco fisso impedendone l'accesso a chi non ne è autorizzato
- Controllo Account Utente che abilita l'accesso ad alcune operazioni (es. istallazione di programmi, modifiche di impostazioni, ecc.) solo all'amministratore del sistema.

Microsoft Windows Server

E'indicato per aziende con più di 50 PC e aiuta a proteggere dati e informazioni attraverso:

- accesso sicuro e protetto ai dati ed alle risorse
- password differenziali, l'azienda ha cioè la possibilità di attribuire autorizzazioni di accesso e di utilizzo differenziate per i diversi dipendenti, evitando errori umani da applicazione manuale delle procedure ai singoli PC
- back up centralizzati, automatici, programmabili e personalizzabili e ripristino nel più breve tempo possibile
- firewall locale di ultima generazione che controlla ed eventualmente blocca sia il traffico in entrata che in uscita
- controllo sui documenti, si può sempre tener copia dei documenti su cui si sta lavorando grazie alla funzionalità Shadow copy, che consente di recuperare la versione originale di un documento modificato o cancellato involontariamente. Inoltre, è possibile consentire un utilizzo differenziato dei documenti, anche di quelli inviati via mail. Questo evita che un documento inviato all'esterno (es. ad un agente) venga poi stampato o inoltrato a qualcun altro.

Microsoft Small Business Server 2008

E' un pacchetto di tre prodotti, con ruoli diversi e complementari, creato per aziende con meno di 50 PC: Windows Server, Exchange Server e un servizio di fax condiviso.

I primi due, lavorando insieme, garantiscono un elevato livello di sicurezza, in termini di protezione contro gli attacchi alla rete che provengono da Internet, accesso degli utenti controllato da password per garantire l'accesso ai dati aziendali solo agli utenti autorizzati, back up e ripristino centralizzato e automatico dei dati, controllo sui documenti per impedire l'utilizzo improprio e protezione integrale della posta elettronica dalle minacce via e-mail.

Microsoft Exchange Server

E' un server di posta dedicato, adatto alle aziende con più di 25 PC.

Gestisce l'intero flusso di posta connesso a Internet e agisce contro la posta indesiderata attraverso una vera e propria infrastruttura antispamming. Quest'ultima funziona a vari livelli, che si rafforzano a vicenda: dall'aggregazione dei mittenti attendibili, alla quarantena per i messaggi indesiderati, alla valutazione della reputazione del mittente, ecc.
Prevede ad esempio la timbratura dei messaggi, che in questo modo si distinguono dai messaggi di spamming, e il filtro aggiornabile dei contenuti per contrastare le tattiche degli spammer per sfuggire al rilevamento.

Microsoft Forefront™ Client Security

E' una soluzione di sicurezza per le aziende con più di 50 PC, unificata, protegge dai singoli PC ai server. Quali le caratteristiche?

- Agisce contro un'ampia varietà di problemi, dai virus agli spyware ad altri tipi di minacce informatiche
- Assicura una protezione in tempo reale e pianificabile in base ai criteri che l'azienda ritiene più adatti nel tempo
- Rileva e rimuove i programmi maligni dal sistema
- Riduce al minimo le interruzioni del lavoro, garantendo continuità lavorativa e produttività, grazie ad un'avanzata tecnologia di pulizia che contribuisce a ripristinare lo stato di integrità del PC una volta che il malware è stato rimosso
- Si integra facilmente con l'infrastruttura esistente, garantisce il massimo livello di visibilità dello stato del sistema e lo aggiorna costantemente tramite scansioni di valutazione.

Outlook 2007

Outlook 2007 protegge dallo spamming attraverso una serie di strumenti di sicurezza che lavorano in sinergia fra loro. Quali le principali caratteristiche?

- Filtri di protezione aggiornabili, che consentono di creare una lista nera di spammer (i loro messaggi confluiscono automaticamente nella cartella posta indesiderata)
- Capacità di rimuovere i collegamenti a "siti trappola" contenuti in messaggi di phishing, sia in entrata che in uscita, anche cioè nel caso in cui ad inviare involontariamente messaggi infetti siano persone interne all'azienda.

Microsoft Update

E' un sistema che aggiorna costantemente i programmi, consente di scaricare dal sito web dedicato tutti gli aggiornamenti disponibili, con una frequenza stabilita.

Internet Explorer® 7

Garantisce il massimo livello di protezione nell'accesso a Internet.
Una funzione chiave di Internet Explorer 7 è il filtro anti-phishing che:

- confronta gli indirizzi del sito dove un utente si collega con quelli dei siti legittimi. Se è confermato come sito di phishing, viene visualizzato un avviso del livello di minaccia e l'utente viene "redirezionato" automaticamente verso una pagina sicura
- analizza il sito che un utente sta visitando alla ricerca di caratteristiche tipiche del phishing ed eventualmente ne invia l'indirizzo ad un servizio online che contiene un database dei siti conosciuti come pericolosi (funzionalità opzionale).

Figura 7 Le soluzioni Microsoft per proteggere l'azienda

Soluzione	Funzionalità
Windows Vista	Elevato livello di protezione e possibilità di gestire la sicurezza con facilità attraverso strumenti "operativi" per la sicurezza (firewall, Centro backup e ripristino, sistema anti-spyware, ecc.)
Windows Server	Dati e informazioni protetti attraverso: accesso sicuro, password differenziali, back up centralizzati, firewall locali, controllo sui documenti
Small Business Server 2003 R2	Protezione contro attacchi alla rete che provengono da Internet, accesso ai dati aziendali controllato da password, back up e ripristino centralizzato e automatico dei dati, controllo sui documenti, protezione integrale della posta elettronica da minacce via e-mail
Exchange Server	Gestione dell'intero flusso di posta connesso a Internet, infrastruttura antispamming contro la posta indesiderata, timbratura dei messaggi
Forefront Client Security	Protezione in tempo reale e pianificabile, black out ridotti, elevata integrazione con infrastruttura esistente
Outlook 2007	Protezione dallo spamming attraverso una serie di strumenti che lavorano in sinergia fra loro
Microsoft Update	Programmi costantemente aggiornati
Internet Explorer 7	Massimo livello di protezione nell'accesso a Internet

Fonte: NetConsulting per Microsoft

4.5 Le iniziative Microsoft per proteggere l'azienda

Le iniziative che Microsoft ha intrapreso nell'ambito della protezione e della sicurezza del business dei propri clienti mirano a combattere il fenomeno della pirateria del software ma soprattutto a diffondere una cultura del software originale come asset aziendale. Tra queste iniziative troviamo:

- **Windows Genuine Advantage**, un programma che consente all'utente di beneficiare di tutte le funzionalità di Microsoft Windows, avendo la certezza di utilizzare un prodotto autentico e di poter accedere ai continui miglioramenti che consentono di utilizzare al meglio il proprio PC. L'utente che, a seguito del controllo, dovesse scoprire di aver acquistato una CD contraffatto di Windows può richiedere gratuitamente una copia originale a Microsoft inviando il software contraffatto una copia stampata della denuncia di contraffazione eseguita online e prova dell'acquisto comprendente la data di acquisto e il nome e l'indirizzo del venditore.
- **Software Asset Management (SAM)**, un insieme di procedure e processi che permettono di gestire e proteggere il software aziendale attraverso l'identificazione delle risorse software presenti in azienda, il loro utilizzo e soprattutto eventuali sprechi. Attraverso il SAM è possibile controllare i costi e i rischi, ottimizzare le risorse e creare una solida base per la crescita del proprio business.
- **Office Genuine Advantage (OGA)** o strumento di notifica OGA, un'applicazione software che viene scaricata nei computer del cliente come download consigliato tramite Microsoft Update. Una volta installato, lo strumento di notifica OGA verifica automaticamente l'autenticità del software Office presente sul computer e avvisa l'utente se la versione in uso risulta non originale. Per gli utenti che eseguono software Office non originale, viene visualizzata una serie di notifiche che incoraggiano ad acquistare software Office autentico.

4.6 Il caso Beta Utensili

L'azienda

Beta Utensili, azienda di circa 530 addetti su 3 sedi produttive in Italia e 5 filiali all'estero, è leader nel campo della produzione e vendita di utensili professionali. Beta Utensili è presente anche sul mercato internazionale attraverso 120 importatori e distributori. L'azienda progetta, produce e fornisce al mercato utensili di alta qualità secondo tre importanti priorità: soddisfare i bisogni dell'utenza professionale, creare innovazione e anticipare le tendenze future attraverso attività di ricerca e sviluppo, svolgere la propria attività nel rispetto dell'ambiente.

Le esigenze che hanno portato all'introduzione di Microsoft ISA Server (Internet Security and Acceleration Server)

In Beta Utensili vi è un'elevata sensibilità e consapevolezza sull'importanza della sicurezza.

Le esigenze che hanno portato all'introduzione di ISA sono state:

- preservare l'operatività attraverso la sicurezza dei propri PC

- garantire la compliance al Testo Unico sulla Privacy che, di fatto, ufficializza e impone un approccio metodologico alla sicurezza, indicandone linee guida perché tale approccio possa essere seguito
- assicurare una corretta navigazione in Internet

La realizzazione del progetto

La realizzazione del progetto, che rientra in un più ampio piano di gestione della sicurezza aziendale, è avvenuta seguendo un percorso ben definito.

- Nella prima fase del progetto è stato individuato e "focalizzato" il patrimonio aziendale da proteggere
- Successivamente sono state individuate le minacce esterne da cui i sistemi dovevano essere protetti, ovvero: minacce provenienti da Internet, minacce provenienti dalle reti wireless, eventuali virus spesso contenuti in supporti di memoria quali drive USB, CD, DVD, ecc.
- Definiti i rischi dall'esterno, sono stati considerati i rischi interni all'azienda, sono infatti sempre più frequenti i casi di problemi di sicurezza, fuga di notizie, perdita di informazioni o danni arrecati all'immagine dell'azienda da parte di dipendenti.
- Sono state individuate possibili soluzioni: semplici chiavi WEP (sorta di password esadecimale) o più complessi e sofisticati sistemi di accesso alla Rete come i Radius server. Si è optato per ISA Server, che attraverso un firewall intelligente consente di controllare il traffico in ingresso e in uscita, fondamentale se all'interno della propria rete si gestiscono il server della posta elettronica o il webserver. Il firewall, infatti, combinato con Microsoft Exchange consente di far passare solo i messaggi da e verso la rete pubblica, custodendo la posta aziendale da eventuali attacchi di hacker.
- Non sono state necessarie sessioni di formazione, nonostante gli utenti vengano continuamente sensibilizzati affinché si possa diffondere una cultura della sicurezza in azienda.

I vantaggi derivanti dall'adozione di Microsoft ISA Server (Internet Security and Acceleration Server)

Poichè il valore dei dati e dell'operatività dell'azienda è indiscutibilmente alto, è stato facile capire che il rapporto costi/benefici era palesemente a favore dell'implementazione dei sistemi di sicurezza. L'azienda, infatti, ritiene che un investimento in sicurezza non possa considerarsi opzionale se la sua mancata realizzazione potrebbe compromettere l'operatività aziendale.

I vantaggi che derivano dall'introduzione di ISA Server sono diversi:

- consente di proteggere la navigazione e l'accesso ai siti web, distinguendo i protocolli di comunicazione consentiti da quelli potenzialmente dannosi, ad esempio impedisce di scaricare file pericolosi

- protegge i numerosi PC presenti in azienda, perché evita al client di andare direttamente in rete pubblica (Internet) andando a recuperare, in sua vece, le pagine richieste dal PC
- rappresenta uno standard in termini di connessione ad Internet e di controllo delle politiche di accesso alle reti
- consente di impedire l'ingresso di virus e malware (generalmente accessibili tramite il browser Internet e l'e-mail) attraverso l'integrazione di diversi plug-in di ISA Server stesso. Questi ultimi consentono di controllare il contenuto dei siti Internet e di bloccare virus. Inoltre, Internet Explorer comprende il controllo anti-phishing per difendersi dalle truffe online
- grazie alla nativa integrazione con Active Directory e Windows Server ha reso possibile la configurazione di regole attraverso cui impedire un uso scorretto di policy aziendali, ovvero regole da seguire, anche nell'utilizzo delle password (devono essere sostituite frequentemente e formate da almeno 8 caratteri, esclusi i nomi di familiari). Tali regole si rivelano fondamentali per garantire la riservatezza di documenti e per risalire al vero autore di un'azione dannosa
- assicura una corretta navigazione Internet. Uno dei plug-in di ISA Server infatti è il filtro dei siti Internet, un sistema che per ogni utente o gruppo di utenti consente di scegliere le categorie di siti accessibili e non. Nessuno può ora accedere a siti di hacking o siti da cui si scaricano programmi di condivisione peer to peer.

4.7 L'approccio suggerito per proteggere la propria azienda

Una volta identificati alcuni dei pericoli più diffusi e i loro impatti vediamo quale approccio una piccola e media impresa deve adottare per preservare il suo business.

Oggi la tecnologia mette a disposizione delle imprese strumenti e soluzioni in grado di difendere in maniera efficace la sicurezza del proprio business e dei propri dati, ma la tecnologia da sola non è sufficiente. Non basta introdurre antivirus, antispyware ecc., l'imprenditore, prima di decidere quali soluzioni tecnologiche adottare, deve fare un'analisi specifica dei rischi e dei pericoli che minacciano la continuità del business aziendale, ovvero:

- partire da un esame accurato dei cosiddetti asset aziendali per capire chi e che cosa potrebbe minare le fondamenta dell'azienda
- individuare quindi eventuali vulnerabilità
- valutare i rischi, non tanto in termini di probabilità che la minaccia si verifichi, ma di impatto di tale evento per il proseguimento del business. La chiave del successo di un efficace piano di sicurezza informatica è, infatti, la definizione delle giuste priorità: non tutti i problemi comportano un rischio per l'azienda, ma è importante individuare e risolvere subito le criticità che potrebbero mettere in serio pericolo le attività quotidiane dell'azienda. L'obiettivo

dell'analisi del rischio è di ridimensionare le minacce in relazione alla tipologia e al contesto dell'attività aziendale.

- Solo dopo aver preso coscienza del problema della sicurezza informatica ed aver acquisito consapevolezza dei rischi cui sono esposti i sistemi informatici, l'azienda sarà in grado di verificare l'accettabilità di ciascun rischio e decidere quali misure tecnologiche adottare per contrastarli e ridurre le probabilità che si trasformino in danni economici.

Riassumendo, per affrontare in modo corretto il tema della sicurezza informatica, l'azienda deve seguire cinque passaggi importanti: identificare gli asset aziendali, identificare le vulnerabilità, valutare i rischi e le relative conseguenze, individuare la priorità di ciascun rischio, individuare le soluzioni tecnologiche migliori da adottare in relazione ai rischi previsti.

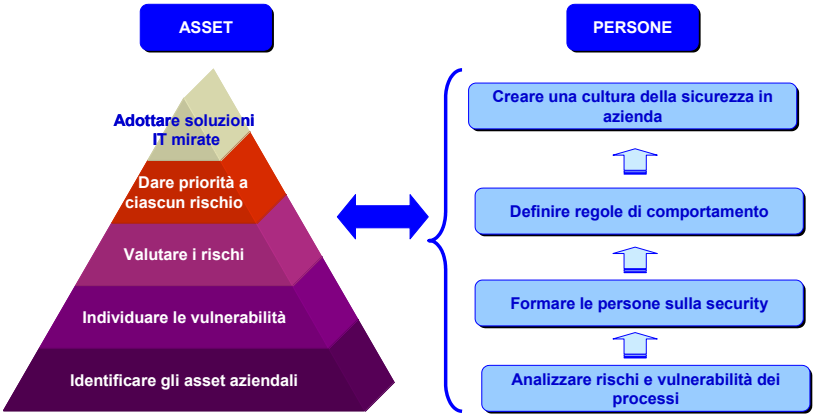
Ma la sicurezza non è solo tecnologia, è innanzitutto un approccio culturale verso cui l'azienda deve essere proiettata. Le persone devono essere abituate a rispettare regole per garantire la sicurezza in azienda. La formazione deve avere un ruolo fondamentale nello sviluppare una cultura aziendale della sicurezza, sensibilizzare l'organizzazione e portarla a definire regole di comportamento cui nessuno può sottrarsi. Tante minacce, infatti, possono arrivare anche dall'interno, attraverso scambi di e-mail, o navigando in Rete.

In definitiva, per adottare un'efficace politica di sicurezza informatica, un'azienda deve:

- analizzare rischi e vulnerabilità dei processi legati al comportamento delle persone
- formare il personale in materia di sicurezza delle informazioni
- definire regole di comportamento in ambito informatico per i dipendenti
- creare una cultura aziendale della sicurezza

L'approccio giusto alla sicurezza non deve tralasciare né gli asset né le persone che lavorano in azienda (Figura 8).

Figura 8 Il giusto approccio alla sicurezza



Fonte: NetConsulting per Microsoft

5 Progettare e produrre

- Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti
- Comunicare e collaborare
- Proteggere l'azienda
- **Progettare e produrre**
- Ottimizzare i processi
- Conoscere e guidare l'azienda
- Conoscere i propri clienti
- Usare l'online per il business

Obiettivi del capitolo:

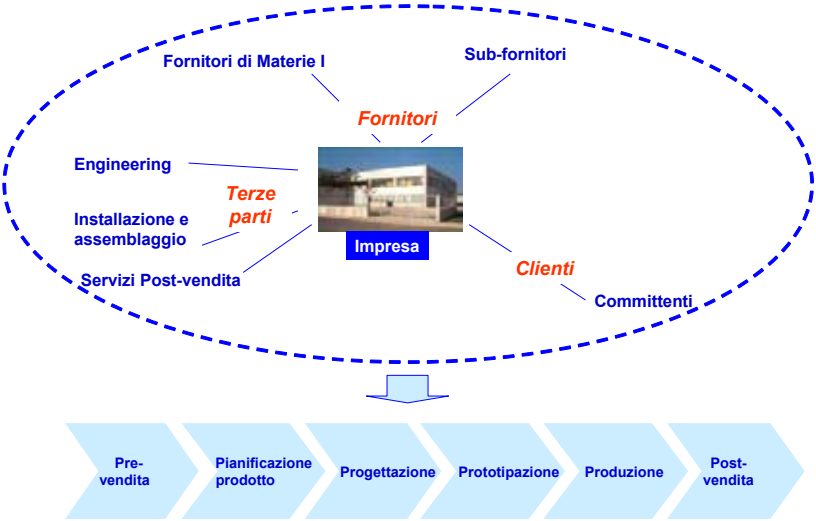
- Focalizzare le attività e le criticità delle fasi di progettazione e produzione
- Individuare le soluzioni IT che consentono di ottimizzare tali aree

5.1 I processi dell'area progettazione e produzione

Le aree di progettazione e produzione rappresentano il "cuore" delle aziende industriali. E' su di esse che ruotano sfide aziendali quali miglioramento della produttività, innovazione di prodotto, innovazione di processo, competitività, presenza sui mercati internazionali.

Si tratta di processi che si basano sulle relazioni che l'azienda ha con l'esterno: clienti, fornitori di materie prime, sub-fornitori, società terze alle quali vengono affidate attività di engineering dei prodotti o attività di assemblaggio di componenti di prodotto (Figura 9).

Figura 9 La catena del valore di un'azienda di produzione e le relazioni con l'esterno



Fonte: NetConsulting per Microsoft

Se nella fase di produzione è fondamentale il mantenimento della flessibilità, il contenimento dei costi, il mantenimento del livello qualitativo in conformità alle specifiche, nella fase di ideazione e progettazione risiede il successo, spesso evidente solo quando inizia la fase di produzione. Ed è nelle fasi iniziali di ideazione e progettazione che si concentra l'80% dei costi finali dei prodotti (Figura 10).

Ancor più se l'azienda è caratterizzata da processi di produzione complessi. Subentrano, infatti, problemi gestionali multifunzionali, che richiedono l'intervento di più risorse, conoscenze, competenze aziendali, punti di vista - dal mercato dei consumatori finali, ai concorrenti, alle tecnologie .

Figura 10 I costi della fasi iniziali del ciclo di vita del prodotto

Fonte: NetConsulting per Microsoft

Il ciclo di vita di un prodotto è basato su fasi strettamente correlate l'una all'altra, con impatti differenti sulle revenues di un'azienda.

L'efficienza e la redditività di un nuovo prodotto dipendono da come questi processi sono strutturati e gestiti, dall'ottimizzazione dei processi di ideazione, progettazione e produzione dipende buona parte della capacità dell'azienda di competere sul mercato e a condizioni profittevoli.

Su questi processi, nelle aziende industriali di qualsiasi dimensione, si giocano sfide quali:

- ricercare efficienza
- fare innovazione del ciclo di vita del prodotto
- ridurre il time to market
- ottimizzare la collaborazione con i diversi attori della filiera
- migliorare la gestione per sfruttare il riuso di prodotti e gli asset immateriali

5.2 Le criticità dell'area di progettazione e produzione

Diverse possono essere le criticità dell'area di progettazione e produzione; esse dipendono dalla tipologia di produzione, continua o discreta, e su come essa è strutturata:

- produzione su commesse standard
- produzione fortemente customizzata e soggetta a logiche di "make to order", che genera soluzioni incentrate sulla specificità dei requisiti richiesti dal cliente.

In genere, la produzione su specifiche definite dal cliente o in collaborazione con esso, incorpora una più elevata complessità che, a sua volta, determina un forte sforzo di engineering. La situazione è ancora più complessa se parte della produzione viene realizzata da terze parti che

producono parti di commessa o singole componenti, o se vengono adottate strategie di delocalizzazione produttiva.
Queste ultime caratterizzano le aziende che realizzano tutta la produzione o parte di essa, ad esempio alcune componenti di prodotto, in paesi a più basso costo di manodopera. In tal caso, diventa più complessa la gestione delle spedizioni, l'assemblaggio finale dei pezzi, la gestione di procedure e parametri legislativi dei singoli paesi in cui le aziende operano.
Queste peculiarità, che possono rappresentare criticità se non affrontate adeguatamente, caratterizzano tanto la grande quanto la piccola impresa. Ad esempio, la gestione delle informazioni e delle specifiche di prodotto su tutto l'intero ciclo di gestione della commessa è un aspetto cruciale nelle piccole quanto nelle grandi aziende produttive.
Le criticità ma anche le sfide dei processi di progettazione e produzione si possono sintetizzare nelle seguenti:

- immettere sul mercato nel minor tempo possibile prodotti innovativi per mantenere adeguati margini
- ridurre i costi per combattere la concorrenza di paesi caratterizzati da un costo del lavoro più basso
- reagire tempestivamente alle nuove esigenze dei clienti
- garantire gli standard di qualità richiesti dalle normative o dalle aziende acquirenti
- gestire prodotti che diventano sempre più complessi per poter soddisfare mercati sempre più esigenti e differenziati
- gestire team di progetto diversificati e spesso non presenti nello stesso paese
- ottimizzare le relazioni con partner esterni (fornitori, società terze, subfornitori)

Le aziende italiane si sono focalizzate forse più sulla tecnologia strettamente legata al processo produttivo (es. introduzione di nuovi macchinari) che non sull'Information Technology, assolutamente complementare alla prima, sottovalutando probabilmente le potenzialità che l'IT può offrire in termini di flessibilità dei processi, capacità di adattamento ai mutamenti del mercato e alle evoluzioni delle esigenze dei clienti, di ottimizzazione e miglioramento continuo delle competenze.
Vediamo quindi quale contributo l'IT può offrire alla progettazione e alla produzione.

5.3 Il contributo dell'IT alla progettazione e alla produzione

Le soluzioni che si possono utilizzare a supporto di quest'area sono diverse e con finalità diverse. La scelta della soluzione migliore non può prescindere dalle caratteristiche e dalle criticità dei processi che abbiamo cercato di evidenziare.

5.3.1 Il contributo dell'IT alla progettazione e pianificazione della produzione

Per raggiungere gli obiettivi operativi e strategici relativi ai progetti è necessaria una tecnologia sufficientemente affidabile da supportare le principali attività aziendali ma che sia, allo stesso tempo, flessibile in modo da adattarsi ai processi aziendali.
Non può esimersi in sostanza dal garantire obiettivi quali: ridurre i tempi del ciclo produttivo, contenere i costi e migliorare la qualità. Obiettivi raggiungibili solo se alla base c'è una gestione dei progetti ottimale.
Un supporto al miglioramento della gestione dei progetti viene offerto dalle soluzioni di Project Management, soluzioni studiate proprio per la gestione del portafoglio progetti e che consentono di:

- valutare correttamente lo stato dei singoli progetti e identificare quelli a rischio, o con prestazioni sotto la media, grazie a report basati su punteggi che illustrano graficamente i parametri aziendali chiave
- integrare i dati fondamentali dei progetti con altre informazioni importanti, in modo da ottenere un quadro più completo dell'attività aziendale
- ottenere informazioni dettagliate sulle performance del portafoglio generale, identificando tendenze e aree problematiche grazie agli strumenti di analisi
- comprendere l'impatto di eventuali soluzioni di compromesso e valutare strategie di contenimento dei rischi, utilizzando funzioni per il modeling di scenari ipotetici
- ottimizzare la gestione dei carichi di lavoro sui singoli progetti

Queste soluzioni esplicano al massimo le loro potenzialità, e influiscono sul buon esito del progetto, se associate ad una comunicazione corretta e fluida in azienda. Solo, infatti, mediante processi di comunicazione chiari e integrati, i membri dei vari team possono condividere informazioni, collaborare, raggiungere obiettivi comuni e reagire prontamente a eventuali cambiamenti.
E' necessario considerare, inoltre, che i team di progetto sono sempre più distribuiti, sia a livello organizzativo che geografico. Questo ne minaccia la produttività e impone l'utilizzo di tecnologie in grado di connetterne efficacemente i membri, per assicurare il coordinamento delle attività e garantire la qualità dei progetti.

Un'eventuale soluzione di gestione progettuale risulta utile non solo a manager e responsabili di progetto ma agli stessi utenti che trovano in esso un valido aiuto per programmare meglio le attività quotidiane e sentirsi maggiormente parte del progetto, comunicando con il loro contributo anche eventuali difficoltà progettuali o di realizzazione, altrimenti non facilmente individuabili dal manager di progetto.
Le soluzioni informatiche consentono quindi di migliorare l'implementazione di quanto pianificato e superare i difetti tipici di ogni progetto:

- la mancanza di visibilità sulle informazioni e sui processi
- la duplicazione di sforzi, errori e ripetizioni dovuti alla scarsa comunicazione tra soggetti e tra dipartimenti
- la scarsa aderenza ai budget previsti.

Allo stesso tempo, una soluzione di gestione dei team di progetto consente di agevolare il raggiungimento di obiettivi quali:

- accelerare i cicli di progettazione e produzione
- ridurre il tempo del ciclo di sviluppo
- riutilizzare le esperienze di progetti precedenti
- garantire corrispondenza tra le competenze dei singoli e le competenze richieste dal progetto.

5.3.2 Il contributo dell'IT alla produzione

L'offerta applicativa per le esigenze legate alla produzione è molto ampia e il mercato ha ormai prodotto anche sistemi altamente customizzabili, ritagliati sulle specifiche esigenze della clientela a seconda del settore di appartenenza. Su qualunque tipo di soluzione la scelta ricada, si tratta comunque di strumenti strategici da cui dipende la stessa competitività dell'azienda.

Come migliorare l'area della produzione introducendo soluzioni IT?

Una risposta all'ottimizzazione dell'area della produzione, ma anche alla maggior parte delle esigenze imprenditoriali, viene offerta dalle soluzioni ERP (Enterprise Resource Planning).
Perché introdurre una soluzione ERP? Quali vantaggi attendersi?
I vantaggi sono diversi e non strettamente inerenti alla sola area della produzione.

- Standardizzazione ed accelerazione dei processi produttivi: una soluzione ERP automatizza e integra alcune fasi della produzione con conseguente risparmio di tempo, di risorse ed incremento della produttività aziendale
- Visibilità di magazzino: attraverso un sistema di approvvigionamento automatico permette di programmare gli ordini tenendo conto dei tempi di consegna e di messa in produzione del prodotto, ottimizzando la rotazione dei magazzini e minimizzando le giacenze

- Integrazione delle informazioni finanziarie: un sistema ERP consente di avere una visione centralizzata dei dati finanziari prodotti dalle diverse aree aziendali
- Gestione ottimale degli ordini dei clienti: gli ordini dei clienti vengono gestiti dalla richiesta sino al completamento, coordinando simultaneamente le diverse aree aziendali interessate al processo di gestione
- Effettuare previsioni della domanda: per pianificare la produzione, l'introduzione di nuovi prodotti sul mercato, far fronte a picchi di domanda attraverso attività simulate o per operare con diverse strategie di forecasting
- Possibilità di tracciare gli ordini e coordinare simultaneamente le diverse aree aziendali interessate al processo di gestione
- Visibilità di tutti i processi aziendali: soprattutto in aziende che dispongono di diverse unità di business, i sistemi ERP consentono di semplificare il tracciamento delle attività svolte dai dipendenti e la comunicazione tra le persone all'interno dei processi
- Possibilità di stilare una previsione accurata del fabbisogno di risorse umane, a breve e a lungo termine.

Quest'ultimo aspetto non va sottovalutato. Infatti, la gestione delle risorse umane di un'intera azienda costituisce un'attività molto complessa, a maggior ragione se le informazioni relative alle risorse sono controllate all'interno dei vari reparti. Senza un quadro completo delle competenze e delle disponibilità del personale, l'azienda non è in grado di definire strategie per l'assunzione, l'assegnazione e la formazione di risorse in grado di far fronte alle esigenze dei progetti in portafoglio.
Le funzionalità di gestione delle risorse offerte dalla soluzioni ERP, permettono di aumentare il rendimento del capitale investito in termini di risorse umane, poiché consentono di:

- valutare con maggiore precisione l'efficienza e le attività svolte dalle risorse nell'ambito dei vari progetti, registrando in modo accurato e coerente l'utilizzo di tali risorse e il carico di lavoro assegnato a ciascuna di esse
- formare team di progetto con prestazioni elevate, grazie ad appositi strumenti che consentono di ottimizzare l'allocazione e l'assegnazione delle risorse
- determinare efficacemente il fabbisogno di nuove risorse, attraverso una previsione a breve e lungo termine della capacità effettiva delle risorse e delle esigenze dei vari progetti.

Tuttavia la gestione delle risorse sui processi, come abbiamo visto, è possibile anche con soluzioni di Project Management. E' l'azienda, quindi, eventualmente con il supporto degli stessi fornitori di

soluzioni, che deve decidere verso quale soluzione orientarsi, sulla base dei propri obiettivi e delle proprie esigenze.

5.4 Le soluzioni Microsoft per progettare e produrre

Microsoft ha nel proprio portafoglio di offerta soluzioni che si adattano alle esigenze delle piccole e medie imprese relativamente alle aree di progettazione e produzione (Figura 12).
Tra le soluzioni di Project Management, **Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM),** è particolarmente adatta ad aziende che necessitano di un forte coordinamento delle attività ed una forte centralizzazione della gestione delle risorse.
Cosa consente di fare?

- Monitorare la gestione dei progetti
- Ottenere report sullo stato del progetto, informazioni su membri e singole responsabilità
- Effettuare analisi di portafoglio e di modello
- Integrazione con la linea per l'ottenimento di tutti i dati correlati al progetto.

Queste funzionalità garantiscono visibilità sul portafoglio nel complesso, consentono di identificare rapidamente problematiche e tendenze, capire l'impatto di cambi di strategia a fronte di cambiamenti di scenario.

Le soluzioni ERP di Microsoft per le piccole e medie aziende sono invece rappresentati dalla famiglia di prodotti **Microsoft Dynamics**, una soluzione di gestione aziendale personalizzabile in base alle specifiche esigenze di business e di settore. Essa copre tutte le aree aziendali: gestione contabile e finanziaria, produzione, gestione delle informazioni per analisi e reportistica, marketing e vendite.
Relativamente all'area della produzione essa consente di:

- migliorare l'efficienza operativa e quindi le performance dalla produzione alla consegna: ottimizza, infatti, i processi produttivi e consente di avere una maggiore visibilità di tutti gli aspetti operativi, dall'immissione degli ordini in produzione fino alla logistica e alle spedizioni
- fornire ai clienti informazioni affidabili: se si ha maggiore visibilità degli aspetti operativi si riesce a fornire risposte immediate e affidabili alle richieste dei clienti sullo stato degli ordini e delle consegne
- rispondere tempestivamente a richieste in evoluzione con una produzione flessibile: consente infatti di pianificare ordini urgenti, gestire le eccezioni e le modifiche dell'ultimo minuto.

Figura 11 Le soluzioni Microsoft per progettare e produrre

Soluzione	Funzionalità e vantaggi
Gestione progetti **Microsoft Office Project Standard 2007**	▪ Gestione efficace della programmazione del progetto ▪ Miglioramento della produttività ▪ Ottimizzazione dei dati esistenti ▪ Possibilità di creare grafici e diagrammi professionali ▪ Più efficace comunicazione delle informazioni ▪ Maggior controllo delle risorse e degli aspetti finanziari ▪ Accesso rapido alle informazioni necessarie ▪ Registrazione dei progetti in base ad esigenze specifiche ▪ Personalizzazione di Office Project 2007 su esigenze specifiche ▪ Assistenza relativa a Office Project 2007 quando necessaria
Microsoft Dynamics (NAV, AX)	*Produzione* ▪ Gestione degli ordini di produzione ▪ Pianificazione degli approvvigionamenti e della capacità ▪ Visibilità sulle operazioni del reparto produzione ▪ Pianificazioni della produzione basate su elementi grafici
	Distribuzione ▪ Registrazione e gestione del magazzino, anche tra più sedi ▪ Informazioni aggiornate sulle merci in magazzino ▪ Implementazione delle migliori procedure di gestione del magazzino, inclusi ordini di prelievo personalizzati e approvvigionamento in base a soglie preimpostate ▪ Dati in tempo reale su magazzino e spedizioni
	Gestione finanziaria ▪ Definizione della valuta preferita ▪ Creazione di periodi contabili in base al proprio ciclo fiscale e di business ▪ Gestione cassa e conti bancari ▪ Automatizzazione di operazioni di routine (es. emissione assegni e riconciliazione di estratti conto)

Fonte: NetConsulting per Microsoft

5.5 Il caso Generali Prefabbricati VGroup

L'azienda

Generale Prefabbricati–VGroup si occupa di progettazione e realizzazione di opere nel campo dell'edilizia industrializzata. Conta 6 centri di produzione nel territorio nazionale, 50 anni di attività

nel settore della prefabbricazione, 200.000 metri cubi di produzione annua. La produzione industriale è distribuita in su tre stabilimenti permanenti e uno mobile a San Salvo (CH), Bettona (PG), Basaluzzo (AL) e Novara (cantiere mobile).

Generale Prefabbricati–VGroup nasce dalla recente costituzione in gruppo di più aziende che si sono integrate per fondere insieme un vasto patrimonio di esperienze acquisite in Italia e all'estero nella progettazione e realizzazione di opere nel campo dell'edilizia industrializzata.

Le esigenze che hanno portato all'introduzione di Microsoft Dynamics AX e Office Project Server

A seguito della costituzione del Gruppo sono nate nuove esigenze: prima tra tutte, la revisione dei sistemi informativi, precedentemente basati su Unix, ma inadeguati per rispondere alla nuova dimensione che Generale Prefabbricati stava acquisendo.

Ogni società del gruppo Generale Prefabbricati funzionava con proprie e autonome procedure decisionali e operative, l'azienda nel suo complesso non poteva pertanto agire in modo unico e integrato. Il sistema informativo precedente non rispondeva più alla necessità e all'intenzione del management di concentrare in un'unica sede, quella di Perugia, i principali processi direzionali, la finanza, il controllo degli stabilimenti e delle produzioni di cantiere, la gestione amministrativa.

Le esigenze che hanno portato alla realizzazione del progetto sono state essenzialmente le seguenti:

- rinnovare il sistema di controllo economico, finanziario e gestionale
- accrescere l'efficienza nella gestione di sedi e magazzini distaccati
- semplificare il coordinamento tra progettazione e produzione multisito
- integrare le funzioni aziendali e armonizzare ruoli e competenze

La soluzione introdotta

Il progetto è stato basato su più soluzioni Microsoft: Microsoft Dynamics AX, Microsoft Office Project Server, Microsoft Office, Microsoft Windows Server.

La scelta dell'ERP è ricaduta su Microsoft Dynamics AX perchè prometteva, a differenza di altre soluzioni, una flessibilità maggiore, che ben si sposava con le caratteristiche dell'azienda.

Si è invece optato per l'introduzione di Microsoft Office Project Server con l'obiettivo di migliorare il coordinamento di progetti di grande portata. L'azienda infatti, molto frequentemente, deve gestire commesse di importi molto rilevanti e di durata temporale considerevole.

I vantaggi derivanti dalla realizzazione del progetto

Microsoft Dynamics AX ha modificato in meglio la gestione dell'intera catena aziendale, dalla progettazione – integrata con i sistemi CAD – alla produzione.

Grazie alla trasversalità di Microsoft Dynamics AX, ogni progetto seguito in azienda può essere monitorato nella sua interezza, da tutte le prospettive: tecnica, produttiva, finanziaria. In questo modo, le diverse figure aziendali si sentono parte di un sistema che produce e sostiene commesse rilevanti, non solo di un segmento del progetto.

La soluzione risulta fondamentale anche nel momento in cui Generale Prefabbricati opera direttamente in cantiere, è in grado infatti di installare facilmente e connettere nuovi e differenti siti produttivi mobili. Le sedi sono integrate a livello di amministrazione, produzione e progettazione; le informazioni sono distribuite tra gli stabilimenti (e i cantieri mobili) e coordinate a livello centrale dal punto di vista finanziario.

Generale Prefabbricati soffriva di una delimitazione dei ruoli professionali troppo marcata, il nuovo sistema ha consentito di far comprendere alle persone i diversi ruoli, e a far crescere nel complesso l'azienda, migliorando, tra l'altro, la definizione di regole per i processi di preventivazione, pianificazione e consuntivazione.

I principali vantaggi che si possono attribuire alla realizzazione del progetto sono:

- un controllo puntuale dei progetti pluriennali
- un aumento delle performance, misurato attraverso i seguenti indicatori:
  - Ebitda: +5% rispetto al valore medio di settore
  - ROI: +35% in 24 mesi
  - Valore della produzione: +35% (dati 2003-2005)
- una migliore comprensione delle dinamiche aziendali da parte dei diversi utenti (Amministrazione, Progettazione, Produzione)

Inoltre, Microsoft Office Project Server consente di organizzare e gestire persone e attività in maniera più proficua, per garantire che i progetti siano portati a termine in tempo e nel rispetto dei limiti di budget; semplifica la gestione delle commesse più importanti e a lunga scadenza.

5.6 Il modello di innovazione suggerito per progettare e produrre

Le soluzioni che abbiamo individuato in quest'area sono essenzialmente due: una soluzione per la gestione dei progetti e una soluzione gestionale di più ampia portata. L'una non esclude l'altra, la scelta dipende dalle esigenze che l'azienda ha, dal budget a disposizione, dagli strumenti IT già adottati, dalla predisposizione delle persone.

Se l'esigenza è soprattutto quella di migliorare l'organizzazione dei progetti, la gestione dei team dedicati e le altre aree sono già coperte da soluzioni IT, la scelta di una soluzione di Project Management può rivelarsi ottimale.

Se invece si vuole fare un passo più importante, per esigenze interne all'azienda, obsolescenza dei sistemi adottati, crescita del business, internazionalizzazione (vendita di prodotti all'estero o di delocalizzazione produttiva), fusione con altre aziende ecc. o per il manifestarsi di fattori esterni particolari quali l'introduzione di normative (es. l'adozione di nuovi criteri contabili, normative sulla tracciabilità, ecc.), allora l'ERP può rivelarsi la soluzione più adeguata.

Ma quali accorgimenti prendere se si vuole introdurre una soluzione ERP?

- Innanzitutto è necessario considerare che un sistema ERP è sviluppato su processi ottimali, è importante quindi chiedersi se prima della sua introduzione non sia necessario riconsiderare i processi per capire se seguono una logica simile a quella su cui si basa la soluzione
- Una mancata considerazione dei processi o un'analisi dei processi superficiale può essere causa del fallimento dell'investimento realizzato
- Sempre in relazione ai processi, è bene evitare di adattare il software, con interventi di personalizzazione spinta, a processi non particolarmente efficienti, ma allo stesso tempo evitare di adattare i processi all'impostazione del software qualora non risulti, a seguito di analisi dei processi, che interventi di questo tipo migliorino anche il modo di lavorare delle persone e quindi il business, oltre a far operare il sistema nelle sue condizioni migliori
- Perché il progetto possa generare tutti i benefici, fin dalla sua implementazione, è necessario che tutte le persone in azienda siano informate sui "possibili sacrifici" che potrà richiedere e sui vantaggi attesi, che siano coinvolte più o meno direttamente nel progetto, abbiano visibilità del perché sia stata presa la decisione a livello aziendale. In tal modo, il progetto viene percepito come strumento di miglioramento del modo di lavorare e non semplicemente come iniziativa imposta dall'alto.

6 Ottimizzare i processi

Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti

Comunicare e collaborare

Proteggere l'azienda

Progettare e produrre

Ottimizzare i processi

Conoscere e guidare l'azienda

Conoscere i propri clienti

Usare l'online per il business

Obiettivi del capitolo:

- Identificare la catena del valore e le sue criticità
- le soluzioni IT per ottimizzare i processi dell'intera filiera

6.1 Mappatura dei principali processi dell'area

Fenomeni di internazionalizzazione, delocalizzazione produttiva, ampliamento dei mercati di competenza rendono ancora più pressante l'ottimizzazione dei processi che coprono l'intera catena del valore. Quando si parla di catena del valore è importante chiarire due aspetti:

- spesso si identifica la catena del valore con la gestione dei rapporti con i fornitori, trascurando che il valore di un'azienda si determina lungo tutti i suoi processi, dai rapporti a monte, con fornitori e partner, ai processi interni, ai rapporti a valle con clienti e/o distributori
- la gestione della catena del valore caratterizza le aziende di qualsiasi dimensione e di qualsiasi settore, non solo le società produttive e di distribuzione. Essa si declina in maniera diversa a seconda del settore in cui l'azienda opera e quindi dei suoi interlocutori. Se per un'azienda industriale gestire la catena del valore significa gestire i rapporti con fornitori, partner, clienti, ecc.; per un tour operator, ad esempio, vuol dire gestire i rapporti con le agenzie di viaggi, con le società che gestiscono le proprie strutture nei diversi paesi, con le compagnie aeree.

Gestire in maniera efficiente la catena del valore vuol dire ottimizzare tre macro processi (Figura 12):

- rapporti con i fornitori (acquisti, ciclo passivo, logistica in entrata)
- processi interni (produzione, amministrazione e contabilità, controllo di gestione, risorse umane)
- rapporti con i clienti (marketing e vendite, ciclo attivo, logistica in uscita)

Figura 12 Il modello base di catena del valore

Fonte: NetConsulting per Microsoft

Allo stesso modo, quella che viene definita la Supply Chain non è solo la registrazione dei flussi di magazzino ma la pianificazione e il controllo integrato dei flussi logistici, ovvero flussi di beni e informazioni dai clienti all'azienda e dall'azienda ai fornitori.

Una gestione ottimale della catena del valore deve avere il seguente obiettivo: "*consegnare al cliente il prodotto giusto, al posto giusto, al momento giusto, nelle condizioni giuste e a costi aziendali minimi".*

L'integrazione è la parola d'ordine quando si parla di catena del valore, ad esempio, l'integrazione delle attività logistiche con tutti gli attori della filiera consente di operare in perfetta sincronia con l'azienda perseguendo gli obiettivi che le vendite stabiliscono con i clienti.

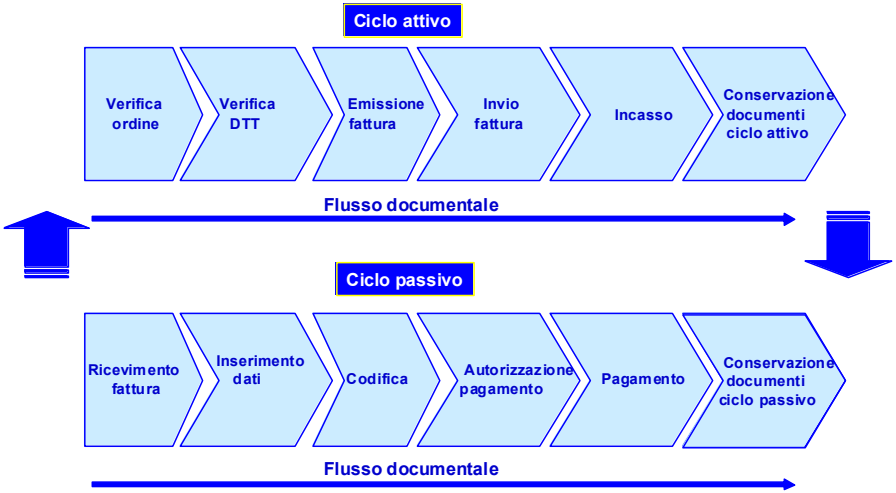
6.2 Le criticità nella gestione della catena del valore

Quali sono le criticità e le sfide che un'azienda può trovarsi ad affrontare nell'ottimizzare i processi e quindi la gestione della sua catena del valore?

- Operare con ritmi sempre più veloci con l'obiettivo di ridurre il time to market
- Supportare un numero sempre più elevato di processi, a seguito della globalizzazione e della crescente apertura delle aziende verso l'esterno
- Rispondere alle esigenze dei clienti attraverso una personalizzazione sempre più spinta dei prodotti
- Reagire tempestivamente ai mutamenti delle condizioni economiche e delle esigenze dei clienti
- Garantire tempi brevi, puntualità e affidabilità nelle consegne

Per rispondere a queste esigenze non solo è necessario garantire un flusso informativo (dati, informazioni, documenti di vario tipo) tra i diversi attori della filiera ma è necessario che questo flusso si manifesti in tempo reale, che le informazioni vengano condivise in tempo reale. I flussi documentali in azienda sono diversi e correlati (Figura 13). Ad esempio, i singoli documenti generati lungo il ciclo attivo (dall'ordine, alla fattura, ai documenti d'incasso) sono strettamente correlati: per l'emissione della fattura si parte dall'ordine, ecc. Migliorare questo flusso e la correlazione tra documenti può voler dire ridurre i tempi di incassi.
Stesse correlazioni e stessi flussi si instaurano nel ciclo passivo. Ma, a sua volta, il ciclo passivo non è isolato dal ciclo attivo: non aver effettuato il pagamento ad un fornitore può significare blocco delle consegne della fornitura e quindi blocco nell'evasione di un ordine del cliente.

Figura 13 I flussi documentali lungo la catena del valore



Fonte: NetConsulting per Microsoft

Quali sono le domande che un imprenditore deve porsi nel momento in cui vuole ottimizzare la propria catena del valore? Di seguito ne elenchiamo alcune:

- Le scorte di magazzino sono eccessive? Mi comportano costi di magazzino elevati? Come posso ridurre gli stock di magazzino e garantire allo stesso tempo l'evasione degli ordini?
- I tempi di consegna da parte dei miei fornitori mi creano tempi di attesa nella produzione e nelle consegne al cliente finale?
- Come posso ottimizzare gli stock di prodotti finiti a magazzino? E ridurre l'inventario in eccesso?
- Posso migliorare la collaborazione con i miei fornitori per ridurre i tempi di consegna delle merci?
- Qual'è l'entità del capitale investito in scorte? Come posso ridurlo e investire diversamente il capitale "liberato"?
- Come posso ridurre i tempi di lancio di nuovi prodotti? Su quali attori della catena devo agire? Fornitori? Addetti alla progettazione? Addetti alla produzione? Distributori?
- Su quali attori della filiera e su quali processi devo agire per assicurarmi ampi assortimenti e consegne puntuali?

- Come posso individuare i punti deboli e le opportunità di miglioramento lungo la catena del valore?
- Come posso pianificare l'offerta tenendo conto dei tempi di consegna dei fornitori, delle esigenze della produzione, dei tempi di consegna alla distribuzione e al cliente finale?

6.3 Il contributo dell'IT all'ottimizzazione dei processi e al miglioramento della catena del valore

Tutte queste domande non trovano risposta unicamente nell'introduzione di una soluzione IT, implicano anche una considerazione dei processi, ma le soluzioni IT sicuramente aiutano ad ottimizzare e ad intraprendere azioni per superare eventuali criticità.
Di fatto, aiutano ad integrare i vari punti della catena del valore, assicurano uno scambio di informazioni costante e proficuo tra tutti gli attori della filiera. Questo si ripercuote a catena su aree, come ad esempio la gestione delle scorte, che non è solo un problema di magazzino ma ha ripercussioni sui rapporti a monte e a valle della catena, sulla gestione dei flussi di cassa e quindi sugli aspetti contabili e finanziari.

Le soluzioni IT per la gestione della catena del valore possono dare vantaggi di diverso tipo:

- vantaggi tattici tipicamente connessi ad un aumento della produttività, dell'efficienza o all'adeguamento alle richieste fatte da clienti o fornitori
- vantaggi strategici di natura competitiva, perché correlati alla qualità e alla tempestività dei processi e all'ottimizzazione del capitale circolante e fisso.

Più in dettaglio, se i processi sono lineari, efficienti, allineati al business, i vantaggi che l'introduzione di soluzioni IT può generare si manifestano lungo tutta la catena del valore:

- Adeguamento veloce alle dinamiche di mercato
- Ottimizzazione della rete dei fornitori e dei distributori
- Condivisione rapida (in real time) delle informazioni relative a domanda e offerta
- Definizione di piani di approvvigionamento che incorporano vincoli e caratteristiche relative a materiali, produzione, distribuzione, trasporto, ecc.
- Riduzione dei costi di approvvigionamento e magazzino
- Più rapida evasione degli ordini
- Miglioramento dei tempi di consegna
- Riduzione di spedizioni errate
- Monitoraggio di tutte le fasi della supply chain

- Visibilità dell'impatto di qualunque evento sulla catena del valore sui flussi di cassa e sulla gestione finanziaria dell'azienda
- Ottimizzazione dei flussi documentali

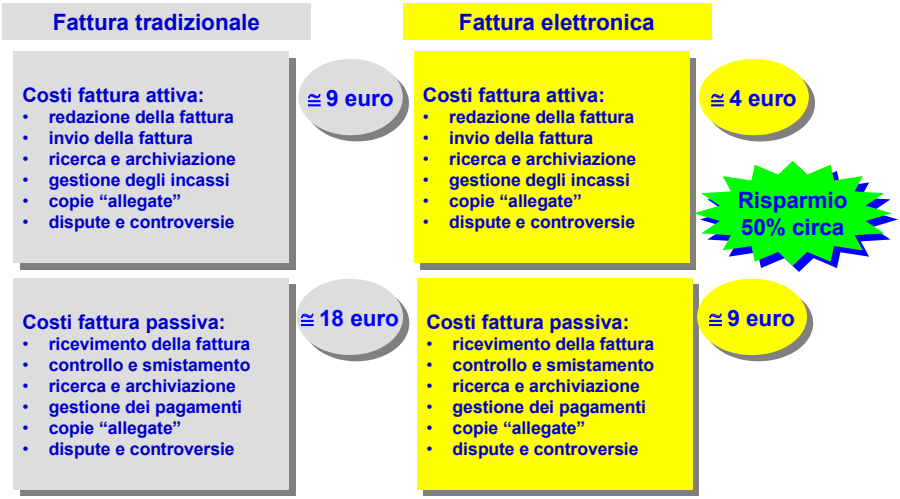
Abbiamo visto quanto siano importanti i flussi documentali relativi al ciclo attivo e passivo. Ottimizzare questi flussi ha un impatto decisamente positivo sulla gestione della catena del valore. Introducendo, attraverso l'IT, un processo di fatturazione interamente automatizzato, si registrano vantaggi considerevoli:

- nel ciclo attivo, semplificazione del processo di emissione delle fatture e minori costi di stampa e invio delle fatture
- nel ciclo passivo, semplificazione del processo di ricezione, controllo, autorizzazione al pagamento delle fatture
- in entrambi, velocizzazione dei processi e riduzione dei margini di errore.

NetConsulting ha quantificato, nell'ambito di un Osservatorio sul documento digitale, la riduzione dei costi che un'azienda registrerebbe qualora decidesse di automatizzare il ciclo di fatturazione. Le stime effettuate sul costo del processo tradizionale di fatturazione vedono un costo unitario di 9 Euro per le fatture attive e di 18 Euro per quelle passive. La fatturazione elettronica darebbe luogo a costi unitari di 4 Euro per le fatture attive e 9 Euro per quelle passive, con un risparmio di circa il 50% (Figura 14), considerando le seguenti voci di costo:

- per le fatture attive
  - redazione della fattura (carta, stampa e copia)
  - invio (buste e francobolli)
  - gestione degli incassi
- per le fatture passive
  - ricevimento delle fatture
  - controllo e smistamento
  - gestione dei pagamenti
- per entrambe le tipologie
  - ricerca ed archiviazione
  - reperimento e gestione di allegati cartacei alla fattura
  - controlli a seguito di dispute e controversie.

Figura 14 I vantaggi della fatturazione elettronica



Fonte: NetConsulting, Osservatorio sul documento digitale, 2006

6.4 Le soluzioni Microsoft per ottimizzare i processi e migliorare la catena del valore

Seppur siano diverse le soluzioni Microsoft che migliorano l'efficienza su tutta la catena del valore, anche gli stessi strumenti di produttività individuale, le soluzioni più complete sono rappresentate dai prodotti della famiglia Microsoft Dynamics (Figura 15).

Il contributo che queste soluzioni forniscono anche alle piccole imprese è considerevole:

- prodotti e prezzi aggiornati dal fornitore, attraverso il portale aziendale
- possibilità di trasformare voci a cataloghi in articoli da ordinare, riducendo notevolmente i tempi di ordinazione
- gestione di uno stesso articolo con più codici
- adeguamento alle normative che richiedono, soprattutto in alcuni settori come il farmaceutico, l'alimentare, la completa tracciabilità dei prodotti dalla materia prima fino al post-vendita
- visione centralizzata delle giacenze e della merce impegnata nei diversi magazzini e depositi distribuiti su più sedi.

Figura 15 Microsoft Dynamics per migliorare la catena del valore

Soluzione	Funzionalità e vantaggi
Microsoft Dynamics (NAV, AX)	▪ **Miglioramento della gestione delle commesse** ▪ **Maggiore visibilità sui costi di acquisto** ▪ **Miglioramento della gestione degli ordini** ▪ **Riduzione dei costi di magazzino** ▪ **Automatizzazione processi contabili di routine** ▪ **Pianificazione degli approvvigionamenti e della produzione** ▪ **Controllo in tempo reale del magazzino** ▪ **Controllo in tempo reale delle spedizioni** ▪ **Gestione magazzino tra più sedi** ▪ **…….**

Fonte: NetConsulting per Microsoft

6.5 Ottimizzare i processi attraverso la virtualizzazione

Quando si parla di ottimizzazione dei processi, oltre a soluzioni quali gestionali, ERP, devono essere anche valutati eventuali progetti di virtualizzazione.

Virtualizzazione non è pura esecuzione di più sistemi operativi virtuali su un server, ma un insieme di tecnologie che coprono ambiti ben più vasti, o meglio azioni che portano ad isolare o scollegare una risorsa di elaborazione dalle altre, con vantaggi in termini di maggiore flessibilità, miglior utilizzo delle risorse, riduzione dei costi.

In che cosa consiste di fatto la virtualizzazione?

Anziché vincolare l'uno all'altro i diversi livelli di un sistema (il sistema operativo all'hardware, l'applicazione al sistema operativo e l'interfaccia utente al computer locale), la virtualizzazione li libera dall'interdipendenza attraverso soluzioni specifiche. Ad esempio, il sistema operativo può essere separato dall'hardware fisico su cui viene eseguito tramite una soluzione di virtualizzazione hardware (inclusa la virtualizzazione dei server e dei desktop), mentre una soluzione di virtualizzazione delle applicazioni consente di separare il sistema operativo dalle applicazioni che lo utilizzano. Allo stesso modo, la virtualizzazione del livello di presentazione consente la separazione dell'interfaccia utente dell'applicazione dal computer fisico su cui tale applicazione viene eseguita. In tal modo è possibile eseguire un'applicazione da una posizione e controllarla da un'altra.

L'attenzione di Microsoft sul tema della virtualizzazione è oggi particolarmente forte. Oltre ad offrire supporto ai propri clienti su questo tema, Microsoft presenta un'offerta di soluzioni specifiche per singola azione/tipologia di virtualizzazione che si vuole intraprendere:

- Microsoft SoftGrid Application Virtualization per la virtualizzazione delle applicazioni
- Microsoft Virtual Server e Windows Server 2008 per la virtualizzazione dei server
- Servizi Terminal per la virtualizzazione del livello di presentazione
- Microsoft Virtual PC e Windows Vista Enterprise Centralized Desktop per la virtualizzazione dei desktop
- Soluzioni di virtualizzazione della rete
- Windows Storage Server e Data Protection Manager per la virtualizzazione dell'archiviazione
- Microsoft System Center per la gestione dell'archiviazione

6.6 Il caso YOOX

L'azienda

YOOX.COM, fondata nel 2000, è l'unico e-tailer multi-brand di moda e design globale, con un milione di capi consegnati nel mondo nel 2006 e una media di 3 milioni di visite al mese.

YOOX Services fondata nel 2006, è l'unica piattaforma globale di e-commerce per i principali brand nel settore moda. A settembre 2006 è stato lanciato www.marni.com, il primo "powered by YOOX" di una serie di flagship store virtuali mono-brand.

YOOX Group ha sede centrale in Italia, presenza operativa in Europa, Stati Uniti e Giappone e distribuzione globale in 25 Paesi d'Europa, Stati Uniti e Canada, Giappone e 27 Paesi nel resto del mondo.

Le esigenze che hanno portato alla gestione dei processi con Microsoft Dynamics NAV

YOOX ha registrato dalla sua fondazione una notevole crescita del volume di affari e del fatturato. Il business model di YOOX si basa su un rapporto diretto con i produttori. L'elevatissimo numero di clienti e di singoli ordini determina un ciclo attivo parcellizzato e un notevole carico sul processo di accounting.

In previsione di una crescita rapida, il management di YOOX ha scelto fin dall'inizio una piattaforma ERP capace di scalare facilmente nelle funzionalità e nelle capacità di elaborazione dei dati. La scelta già allora era ricaduta su Microsoft Dynamics NAV che copriva aree quali contabilità generale, cespiti, fatturazione attiva e passiva.

Esigenze di maggiori prestazioni per il motore database e di massima integrazione del ciclo di business hanno portato alla decisione di passare alla nuova release di Microsoft Dynamics NAV,

con l'obiettivo di introdurre nuove procedure automatizzate, ottenere una completa omogeneità fra le funzioni amministrative, di gestione logistica e di collaborazione fra gli utenti.

Le esigenze che hanno portato alla realizzazione del progetto sono state in sintesi le seguenti:

- Supportare un ciclo attivo parcellizzato con sovraccarico di lavoro in fase di accounting
- Consolidare le procedure di contabilità e fatturazione predisponendo un'architettura integrabile con altre fasi del ciclo di business
- Aumentare la capacità di elaborazione sulla base dati
- Integrare nel sistema ERP la gestione di magazzino

La soluzione introdotta

Le soluzioni Microsoft alla base del progetto sono state:

- Microsoft BizTalk Server
- Microsoft Dynamics NAV
- Microsoft SQL Server
- Microsoft SharePoint Portal Server

La realizzazione del progetto

La realizzazione del progetto è avvenuta attraverso diverse fasi:

- Aggiornamento dell'infrastruttura con le più recenti versioni dei componenti Microsoft
- Sviluppo di una piattaforma di gestione dei documenti condivisi e integrazione sul database
- Upgrade all'ultima versione di Microsoft Dynamics NAV e interfaccia con Microsoft Share Point Portal Server
- Introduzione del server Biztalk al fine di supportare i processi di integrazione
- Personalizzazione dei componenti funzionali per contabilità generale, cespiti, fatturazione attiva e passiva, gestione di magazzino.

I vantaggi derivanti dall'adozione di Microsoft Dynamics NAV

Il progetto di upgrade ha consentito di aumentare il livello di integrazione fra dati, applicativi e procedure di controllo.

Si è ottenuta una completa uniformità di procedure e interfacce. Le prestazioni e le funzionalità dell'infrastruttura applicativa risultano allineate alle necessità gestionali per un elevato numero di ordini giornalieri, mentre l'omogeneità tecnologica garantisce una rapida scalabilità calcolata sulle attuali previsioni di crescita.

In linea con le normative per l'archiviazione sostitutiva dei documenti amministrativi, il nuovo processo ha completamente eliminato il cartaceo nel workflow di accounting e contabilità, semplificando sia le procedure interne sia le transazioni con il sistema bancario, supportate da Microsoft BizTalk Server. Grazie alle sinergie fra il sistema ERP e Biztalk è stato possibile creare un

processo automatico di integrazione e controllo sulla struttura dei pagamenti in modo da ridurre drasticamente i tempi di attuazione delle procedure stesse.
La completa integrazione della piattaforma Intranet e gestionale derivata dall'implementazione congiunta di Microsoft SharePoint Portal Server e Microsoft Dynamics NAV ha determinato un'architettura software coerente e aperta a un rapido percorso evolutivo.
Il sistema informativo e gli applicativi gestionali risultano oggi configurati per un costante allineamento con necessità operative variabili e improntate all'efficienza della value chain, sono in grado quindi di seguire l'evoluzione dell'ampia gamma di prodotti e di servizi di e-commerce innovativi.
In definitiva, i vantaggi derivanti dalla realizzazione del progetto sono:

- Evoluzione del nucleo applicativo di base del sistema tecnologico in funzione del modello di e-business B2C
- Omogeneità di procedure e interfacce con elevato grado di automazione in ambito amministrativo e logistico
- Eliminazione dei rischi di errori causati da procedimenti manuali
- Ottimizzazione del workflow gestionale e documentale con integrazione del processo interno e con semplificazione degli scambi di dati fra clienti e fornitori.

6.7 Il modello di innovazione suggerito per migliorare la catena del valore

Abbiamo visto come la soluzione più completa per migliorare la gestione della catena del valore sia l'ERP. Rimandiamo quindi alle considerazioni già fatte nel precedente capitolo, aggiungendo ulteriori accorgimenti, sia per la fase iniziale di analisi di esigenze e processi, sia per la fase successiva:

- E' importante individuare le aree a più alto margine e quelle ad alto costo, lungo tutta la filiera
- Adottare soluzioni software mirate alla gestione della filiera distributiva deve essere sinonimo di integrazione a livello di sistema, altrimenti si automatizzano attività di routine senza migliorare in termini di efficienza operativa e organizzativa
- La massima flessibilità si raggiunge con progetti integrati di relazione fra fornitori e clienti, di scambio di informazioni in tempo reale. Le soluzioni IT devono intervenire in questo senso, per supportare miglioramenti di processo che derivano a loro volta da decisioni strategiche.

7 Conoscere e guidare l'impresa

- Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti
- Comunicare e collaborare
- Proteggere l'azienda
- Progettare e produrre
- Ottimizzare i processi
- **Conoscere e guidare l'azienda**
- Conoscere i propri clienti
- Usare l'online per il business

Obiettivi del capitolo:

- L'importanza della gestione delle informazioni
- L'importanza delle soluzioni IT per gestire le informazioni e supportare le decisioni a tutti i livelli

7.1 L'importanza di una gestione delle informazioni efficace ed efficiente

Oggi più che mai, vince chi sa sfruttare meglio le informazioni: usare quelle giuste al momento opportuno permette di prendere decisioni di business veloci e corrette.

In un mondo in cui il volume dei dati cresce a ritmo esponenziale e l'accesso in Rete è universale, le decisioni devono essere sempre veloci e deve cambiare, di conseguenza, il modo di gestire le informazioni.

E' opinione ormai diffusa e condivisa dagli alti livelli manageriali che la dinamicità dei mercati e la crescente pressione competitiva richieda alle aziende un utilizzo più efficace delle informazioni di cui dispongono.

In definitiva, l'informazione diventa un vero e proprio "asset" che va gestito e protetto. Spesso, infatti, si assiste alla creazione di "isole di informazione" su applicazioni diverse, non comunicanti, che rendono difficile avere una vista complessiva e prendere decisioni trasversali adeguate.

Una cattiva gestione di dati e informazioni vanifica tutti gli sforzi dell'azienda per acquisire nuovi clienti, incrementare il fatturato e la redditività, superare la concorrenza.

Non bisogna, inoltre, trascurare i problemi operativi che da una cattiva gestione delle informazioni possono derivare: ad esempio discussioni, perdite di tempo di dipendenti e manager per allinearsi su diverse versioni dello stesso documento.

L'azienda deve saper far leva sulle informazioni a sua disposizione, poiché le informazioni sono la base di tutte le strategie aziendali:

- sviluppo dei canali di vendita
- gestione della nuova domanda
- riduzione del tempo del ciclo produttivo senza perdere di vista le performance di business e le opportunità
- gestione delle persone in azienda e l'ottimizzazione dei ruoli.

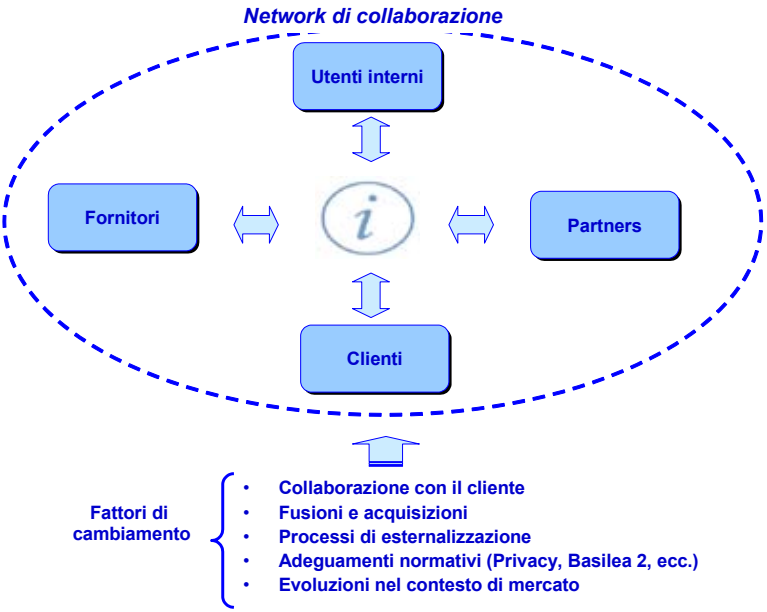
Le informazioni devono essere: puntuali, accurate e affidabili, coerenti, trasversali, di facile fruizione. Da qui la necessità di una strategia di gestione delle informazioni efficace e omnicomprensiva.

Quali i vantaggi di una buona gestione delle informazioni? Per citarne solo alcuni:

- Riduzione degli stock e dei relativi costi di magazzino
- Processi di vendita e fatturazione ottimizzati, per meglio rispondere alle esigenze dei clienti
- Controllo più efficace dei costi in tutte le aree aziendali

La gestione delle informazioni è diventata ancora più complessa dal momento che le aziende funzionano sempre più come parte di un network (Figura 16) che vede coinvolti utenti interni, partner, fornitori, clienti, enti pubblici ecc.

Figura 16 Il flusso delle informazioni in azienda



Fonte: NetConsulting per Microsoft

Le aziende sono portate a fare pianificazioni e analisi quotidianamente. Le piccole aziende, al pari o forse anche più della grande azienda, devono poter fare affidamento su dipendenti focalizzati sul business, che non vengano distratti dal dover preparare report o capire se le informazioni che hanno sono più o meno affidabili.

7.2 Le criticità legate alla gestione delle informazioni

Le informazioni consentono di conoscere la propria azienda ma possono anche creare una serie di criticità se non gestite adeguatamente:

- Dati e documenti non allineati nel corso delle riunioni interne: discussioni, perdite di tempo, costi
- Mancanza di dati e informazioni di dettaglio: ad esempio l'azienda ha visibilità dei partner o dei punti vendita o dei distributori che realizzano più elevati volumi di vendita ma non sa con quali

prodotti (impossibile supportare la rete con campagne di marketing adeguate, impostare obiettivi di vendita particolari per incrementare le vendite dei prodotti a più elevato margine, ecc.), in generale questo rende impossibile fare analisi dettagliate e prendere decisioni mirate. Un'azienda che non sa quali dei suoi prodotti vendono di più non conosce il proprio business.

- Difficoltà di reperimento delle informazioni veramente importanti: se in azienda ci sono "silos" di dati e informazioni risulta difficile, ad esempio, per un venditore accedere alle informazioni amministrative che comunque influiscono sulla propria attività (ho difficoltà ad accedere alla situazione pagamenti dei partner rischio di perdere quelli più attivi perché l'amministrazione è in ritardo con l'erogazione dei gettoni di vendita)
- Rischio di sicurezza e riservatezza dei dati: ad esempio dati e informazioni personali (stipendi, premi di produzione, bonus, ecc.) pubblicati in report accessibili con molta facilità (all'interessato, al suo responsabile ma anche a responsabili di altre aree).

In definitiva, le informazioni devono essere gestite e amministrate tenendo sempre sotto controllo: obsolescenza dei dati, regole aziendali, velocità di reperimento, sicurezza e costi.

7.3 Il contributo dell'IT per migliorare la conoscenza del business

Se un imprenditore, qualunque sia la dimensione della propria azienda, riesce a dare risposta a questi interrogativi, prenderà seriamente in considerazione soluzioni IT che gli consentano di ottimizzare la gestione delle informazioni nella sua azienda:

- Quante ore a settimana, in media i miei dipendenti impiegano nella ricerca di informazioni?
- Quante di queste informazioni sono utili?
- Quale percentuale delle informazioni trovate resta inutilizzata?
- Quale percentuale degli stipendi pagati è stata assorbita dalla ricerca di informazioni inutili?
- Quanto ho perso in termini di produttività?
- Quanto in termini di efficienza dei processi?

La business intelligence aiuta a superare le criticità nella gestione delle informazioni.

Cosa si può fare con la Business Intelligence?

- Consentire agli utenti autorizzati di visualizzare reportistica importante e informazioni operative aggiornate per una migliore conduzione delle attività di business
- Trasformare dati in informazioni utili e valide, rendendole fruibili a chi servono e quando servono per intraprendere un processo decisionale informato e tempestivo.

Di seguito riportiamo alcuni esempi pratici di cosa si può fare con una soluzione di Business Intelligence, anche nelle piccole e medie aziende:

- Identificare i primi 20 clienti per fatturato generato
- Identificare i prodotti che si vendono di più e in quali punti vendita
- Fare l'inventario di un prodotto o di componenti di prodotto
- Individuare i clienti che hanno acquistato meno nell'ultimo mese con l'obiettivo di intraprendere iniziative personalizzate di fidelizzazione
- Analizzare le divisioni per budget speso e capire dove si concentrano le maggiori uscite
- Implementare cruscotti direzionali che consentono di individuare rapidamente anomalie di gestione, eccezioni operative, aree che rischiano di superare il budget
- Fare previsioni delle vendite per il prossimo anno sulla base dello storico e di quanto realizzato nell'anno in corso
- Tracciare gli ordini dei clienti e le date di consegna richieste rispetto al magazzino dei prodotti finiti, allineando il ciclo produttivo con la logistica della supply chain al fine di ridurre i costi di magazzino
- Integrare i dati operativi, dei fogli di calcolo e dello storico per scopi analitici, creando una base dati unica, affidabile e accessibile a tutta l'azienda
- Fornire agli utenti business la possibilità di condurre personalmente analisi ad hoc senza che ne facciano richiesta alle risorse IT
- Consentire agli utenti business autorizzati di visualizzare reportistica importante e informazioni operative aggiornate per una migliore conduzione delle attività di business
- Fare analisi di vario tipo: delle vendite, dei ritorni di una campagna marketing, di contact center, su prodotti e servizi, sui dipendenti, sulla conformità normativa.

Il titolo di questo capitolo è conoscere e guidare l'azienda ma altrettanto appropriato sarebbe stato "conoscere per guidare l'azienda" e il quadro seguente sintetizza tutte le potenzialità di soluzioni create con questo presupposto (Figura 17).

Figura 17 Conoscere e guidare l'azienda

Fonte: NetConsulting per Microsoft

7.4 Le soluzioni Microsoft per conoscere e guidare l'azienda

L'approccio di Microsoft alla gestione delle informazioni è quello di fornire, a qualunque livello si operi (strategico, tattico o operativo), strumenti che rendano la presa di decisioni informate non un'attività "eccezionale" ma un'attività che rientri nella quotidianità del proprio lavoro.

Le soluzioni offerte sono quindi di diversa portata, entità di investimento richiesto e funzionalità. L'azienda potrà scegliere quella che più risponde al proprio budget e alle proprie esigenze.

Ad esempio, in una piccola impresa, con una complessità di processi limitata e volumi di business contenuti, un buon utilizzo di Excel, ovvero lo sfruttamento di tutte le sue potenzialità, può garantire un buon supporto alle decisioni.

Per aziende più complesse, di maggiori dimensioni sarà magari necessario considerare soluzioni di più ampia portata come Microsoft SQL Server o i prodotti Microsoft Dynamics (Figura 18).

Figura 18 Le soluzioni di Business Intelligence di Microsoft

Soluzione	Funzionalità e vantaggi
Office Excel 2007 ed Excel Services	▪ Analisi e condivisione delle informazioni ▪ Importazione, organizzazione ed esplorazione di ingenti insiemi di dati in fogli di calcolo ▪ Grafici dall'aspetto professionale per comunicare analisi ▪ Tabelle pivot interattive ▪ Visualizzazione di tendenze importanti e ricerca di eccezioni nei dati ▪ Protezione nella condivisione di fogli di calcolo
Microsoft SQL Server 2008	▪ Data mining, ovvero estrazioni da grandi quantità di dati secondo le finalità d'uso ▪ Ricerca di correlazioni tra dati ▪ Possibilità di impostare modelli riutilizzabili
Microsoft Dynamics (NAV, AX)	All'interno di Dynamics vi sono funzionalità di: ✓ *Corporate Performance Management* ▪ per rispondere a tutte le esigenze di generazione di scorecard, analisi, reportistica, pianificazione, consolidamento, budgeting e forecasting ▪ che opera come sistema di supporto alle decisioni strategiche ✓ *Business Intelligence Contestuale* ▪ che si innesta nel sistema di gestione dei ruoli aziendali e presenta un set di informazioni, report, viste e analisi pre-confezionate relativi all'utente che accede a Dynamics AX 2009 ✓ *Business Intelligence Ad-Hoc* ▪ per poter avere, con un minimo sforzo, viste personalizzate attraverso l'utilizzo di una architettura innovativa basata su modelli (model-centric) e metadati (metadata-based)

Fonte: NetConsulting per Microsoft

7.5 Il caso Geomag

L'azienda

Geomag Sa, azienda produttrice del celebre e omonimo gioco di costruzioni magnetiche, è un'azienda svizzera fondata nel gennaio 2003. Geomag è stata la prima azienda a creare un segmento di mercato assolutamente nuovo come quello dei giochi di costruzione magnetica.

Ha i suoi uffici a Chiasso (Svizzera), mentre Ricerca e Sviluppo e Produzione hanno sede rispettivamente a Rancate e a Novazzano (Svizzera). Le filiali sono in USA, Gran Bretagna, Cina, Australia e Italia.

Le esigenze che hanno portato all'introduzione di Microsoft Dynamics NAV

La struttura aziendale di Geomag si è andata costituendo pian piano. Già dai primi anni è stata introdotta una soluzione gestionale che tuttavia non è riuscita a sostenere e seguire il business nelle sue evoluzioni.

Una volta stabilito l'assetto che Geomag intendeva darsi, dal punto di vista gestionale e funzionale, è emersa l'esigenza di dover rimodellare tutto il sistema per poter:

- Fruire di un sistema ERP semplice e flessibile che potesse essere velocemente installato anche nelle filiali estere
- Avere la contabilità unificata
- Gestire e monitorare meglio la produzione
- Veicolare le informazioni in maniera più fluida all'interno dell'azienda

La realizzazione del progetto

La soluzione Microsoft Dynamics NAV, prima applicata alla sede italiana poi presso il quartier generale svizzero, è avvenuta in tempi brevi e ha coinvolto tutti gli ambiti aziendali. Ha interessato Contabilità di base, Controlli e Statistiche, Magazzino, Logistica (inclusa la tracciabilità, prima eseguita manualmente) e Produzione, presso la sede svizzera è stato aggiunto anche il modulo Payroll.

Le soluzioni Microsoft alla base del progetto

Microsoft Dynamics NAV e Microsoft Office SharePoint Server 2007

I vantaggi derivanti dall'adozione delle soluzioni Microsoft

L'introduzione delle soluzioni Microsoft ha generato forti cambiamenti sia in ottica tecnologica e di business che sulle persone che quotidianamente si interfacciano con strumenti più performanti.

Il sistema si presenta particolarmente flessibile, fornisce risposte rapide in termini operativi. La Produzione è stata l'area che ne ha più beneficiato: in precedenza gli operatori erano costretti a seguire l'avanzamento della produzione a mano, attraverso fogli di calcolo, oltre che sul gestionale. Ora il lavoro è diventato più rapido e razionale e la reportistica notevolmente migliorata. Microsoft SharePoint, inoltre, consentirà a ciascun utente di crearsi la propria reportistica in autonomia.

Dal punto di vista della gestione dei processi, è stata sgravata l'attività del Responsabile Sistemi Informativi da una serie di incombenze minimali, che comunque andavano ad appesantire il suo lavoro.

Relativamente alla gestione dei dati e delle informazioni, ora la Direzione Generale è in grado

di consultare i propri dati e fornire le varie approvazioni. Microsoft Dynamics NAV rappresenta il punto di partenza per veicolare le informazioni strategiche in azienda, oltre che i numeri.
I principali risultati ottenuti sono:

- Uniformità dei processi aziendali
- Maggior controllo di gestione
- Maggiore semplicità d'uso del sistema
- Riduzione dei costi di gestione
- Utenti allineati e resi autonomi nella reportistica
- Attività di supporto dell'IT più snella

7.6 Il percorso suggerito per migliorare la gestione delle informazioni

Come per qualunque altra soluzione, anche nel caso di soluzioni per la gestione delle informazioni, è bene partire dall'analisi delle proprie esigenze, del budget disponibile, della dimestichezza che i propri dipendenti hanno nell'utilizzo di soluzioni IT più complesse (lo sforzo richiesto in termini di formazione potrebbe non essere ripagato dai potenziali vantaggi).
Nel momento in cui si decide di considerare una vera e propria soluzione di business intelligence, allora è bene che vengano richieste alcune caratteristiche fondamentali perché la soluzione possa essere diffusamente utilizzata e sfruttata in tutte le sue potenzialità.

Cosa chiedere ad una soluzione di business intelligence?

Le caratteristiche essenziali che una soluzione di business intelligence deve avere sono:

- Semplicità di utilizzo: la soluzione deve essere quanto più possibile user friendly in modo che chiunque possa interrogare il sistema e avere i dati e le informazioni che gli servono (es. le query – interrogazioni al sistema - devono essere di facile impostazione)
- Reporting facile da impostare e da leggere/interpretare: la tecnologia deve essere semplice, accessibile, altrimenti gli utenti preferiranno i fogli di calcolo e gli investimenti realizzati per strumenti più avanzati vengono vanificati
- Garantire sempre lo storico dei dati: le persone in azienda cambiano, non si può rischiare di perdere file di dati perché gli owner di quei dati non sono più in azienda. Avere lo storico dei dati è importante per capire l'andamento del business nel tempo, le performance della rete dei partner e dei commerciali
- Garantire la flessibilità operativa e adattarsi all'evoluzione aziendale: se l'azienda aumenta i propri clienti e il fatturato, il sistema deve essere in grado di gestire la crescita dei volumi ecc. La flessibilità operativa implica anche necessità di avere una vista per singolo cliente, una vista

complessiva ma anche visibilità ad esempio sui primi 20 clienti per fatturato generato per poter dedicare solo a questi ultimi una politica di sconti ad hoc o attenzioni specifiche

- In grado di adeguarsi e soddisfare i requisiti di reporting imposti dalle normative: questo requisito diventa particolarmente importante per le aziende di alcuni settori (ad es. le compagnie di assicurazioni che, per questioni di trasparenza, devono inviare periodicamente report all'Isvap) o per le aziende che hanno intenzione di quotarsi. Questo vuol dire che l'amministratore delegato e il direttore finanziario devono poter accedere allo storico dei dati finanziari in modo immediato e semplice
- Disponibilità dei report in tempi brevi: chi si occupa di fare reportistica deve dare risposte immediate, dati forniti in ritardo potrebbero non servire più e potrebbero aver fatto perdere opportunità di business importanti
- I dati provenienti da più sistemi devono poter essere consolidati e accessibili in maniera integrata: ad esempio devo poter avere una vista commerciale dai sistemi commerciali, una vista amministrativa dai sistemi contabili ma devo poter avere anche una vista integrata, in un unico foglio di calcolo.

8 Conoscere i propri clienti

- Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti
- Comunicare e collaborare
- Proteggere l'azienda
- Progettare e produrre
- Ottimizzare i processi
- Conoscere e guidare l'azienda
- **Conoscere i propri clienti**
- Usare l'online per il business

Obiettivi del capitolo:

- Focalizzare i processi che impattano sull'acquisizione e sulla gestione del cliente
- Suggerire come questi processi si possono migliorare attraverso l'IT e con quali vantaggi

Dalle diverse indagini condotte in Italia emerge un generale consenso sulla limitata sensibilità da parte delle piccole e medie imprese italiane nel cogliere le opportunità che potrebbero derivare da una migliore gestione del cliente. In particolare, non sembra essere colto il legame tra una efficiente gestione del cliente e il miglioramento dei ritorni economici per l'azienda.

Allo stesso modo vengono più volte ribaditi concetti quali: *è più facile e produttivo mantenere un cliente già acquisito che acquisirne uno nuovo; difficilmente la perdita di un cliente è compensata dalla conquista di uno nuovo; mantenere la propria base clienti e fidelizzarla è un obiettivo di business prioritario per le aziende di qualunque dimensione; per avere successo bisogna saper ascoltare il mercato; ecc.*

Applicare questi concetti diventa ancora più complesso quando la base clienti va oltre i confini nazionali.

Le soluzioni di CRM (Customer Relationship Management) consentono di automatizzare al meglio l'intero ciclo di vita delle relazioni con i clienti. Ma è inevitabile che l'imprenditore si ponga una serie di domande:

- Perchè introdurre una soluzione di CRM?
- Quando si rende veramente necessaria?

- Quali caratteristiche devono avere i clienti perché l'investimento sia economicamente giustificato?
- Quali vantaggi posso aspettarmi?

Tutte domande alle quali si può dare risposta solo analizzando i processi impattati dalla gestione del cliente, ovvero tutte le attività inerenti la vendita e il marketing. Seppur, in generale, l'introduzione di una soluzione di CRM è tanto più necessaria quanto più:

- i clienti sono differenziati tra loro
- vasta è la gamma di prodotti e/o servizi offerti
- variabile è la domanda da parte dei clienti
- diversificati sono gli strumenti di contatto e interazione con il cliente (telefono, fax, e-mail, contatto diretto, web, ecc.)
- numerose sono le sedi aziendali tra cui condividere e gestire il flusso di informazioni sui clienti
- elevato è il numero di venditori e/o distributori

8.1 La mappa dei processi che impattano sulla gestione del cliente

L'imprenditore deve focalizzare i processi e cercare di capire se vi sono criticità che potrebbero essere superate con l'introduzione di una soluzione tecnologica.
Il processo di vendita di una generica azienda segue lo schema illustrato (Figura 19): si parte dalla selezione dei potenziali clienti, si passa poi alla gestione del contatto e alla formulazione della proposta di vendita fino all'offerta e alla stipula del contratto.

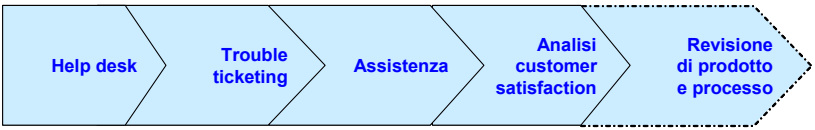
Figura 19 I processi di vendita

Fonte: NetConsulting per Microsoft

Altro processo in cui il contatto umano è preponderante è rappresentato dal post-vendita, ovvero da tutte le attività successive all'acquisizione del cliente: dal supporto fornito attraverso una struttura di help desk, all'apertura di una pratica dedicata alla risoluzione del problema del cliente, all'assistenza, fino a sfruttare il contatto con il cliente per avere riscontri e poter misurare il suo

livello di soddisfazione. A sua volta, l'analisi della soddisfazione dei clienti può portare ad una revisione di processo o di prodotto (Figura 20).

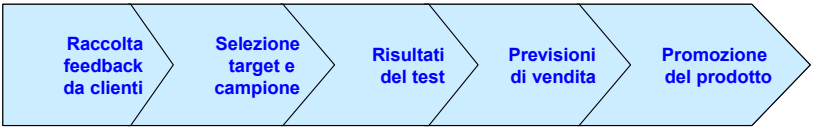
Figura 20 I processi post - vendita



Fonte: NetConsulting per Microsoft

Se l'area Vendite, più o meno strutturata, a seconda delle dimensioni aziendali, è la prima interfaccia del cliente, le attività di marketing sono funzionali al processo di vendita. In particolare, il Marketing ha necessità di: monitorare l'efficacia delle proprie campagne e l'andamento delle vendite, misurare e monitorare il gradimento di un prodotto, raccogliere e analizzare la risposta dei clienti, utilizzare il riscontro dei clienti per rivedere l'offerta e le strategie aziendali. Il lancio di nuovo prodotto, infatti, segue precisi passi che vanno dall'analisi delle esigenze del cliente alla sperimentazione di diverse varianti del prodotto, fino alle previsioni di vendita e alla scelta sulla modalità più efficace di promozione del prodotto (Figura 21).

Figura 21 I processi di Marketing



Fonte: NetConsulting per Microsoft

Quelli descritti rappresentano processi che non possono più essere affidati alla capacità "introspettiva" dell'imprenditore, né al suo intuito. Presentano criticità e richiedono risultati ottenibili solo seguendo procedure rigorose e il supporto della tecnologia.
Ma vediamo quali criticità ed esigenze i processi "mappati" possono presentare.

8.2 Le criticità dei processi di vendita e marketing

"Ascoltare il mercato" non è solo uno slogan della teoria aziendale: il successo del prodotto è una condizione necessaria per il successo dell'azienda e immedesimarsi nel cliente è il modo più

efficace per prevederne il gradimento. Confezionare un buon prodotto comunque non basta a massimizzarne le vendite, serve anche gestire e selezionare il canale più adatto alla vendita. E' necessario ascoltare non solo i clienti ma anche gli agenti, i promotori, i venditori, i business partner e l'intero canale distributivo che, oltre a essere spesso la prima interfaccia verso i clienti, sono parte integrante dell'azienda e come tali devono essere coinvolti nella strategia e filosofia aziendale, affinché da una parte ne condividano i principi e dall'altra possano fornire informazioni utili ad arricchire la conoscenza del mercato.

In tutte queste attività un ruolo fondamentale ricoprono informazioni e dati disponibili, che, se gestiti non adeguatamente possono generare criticità nella gestione del cliente fino a provocarne la perdita (Figura 22).

- Perché la gestione del cliente sia ottimizzata non è sufficiente avere informazioni ma è necessario che queste presentino determinate caratteristiche: siano aggiornate e affidabili, correlabili, selezionabili secondo un particolare obiettivo, accessibili sempre e ovunque, facilmente utilizzabili. Se le informazioni non rispecchiano tali criteri, le aree marketing e vendite si trovano a gestire volumi crescenti di informazioni inutilizzabili.
- Allo stesso modo i dati devono essere di elevata qualità e consentire di costruire serie storiche da cui dedurre la dinamica nel tempo di alcuni elementi da monitorare (ad esempio l'andamento dei volumi acquisiti da un determinato cliente in un determinato periodo).
- Infine, altra esigenza, tipica dei processi di marketing, vendite e post-vendita, è rappresentata dalla necessità di avere totale visibilità sulla situazione del rapporto del cliente con l'azienda: quali prodotti e servizi ha acquistato, di quali politiche commerciali usufruisce, che problematiche ha avuto e come sono state risolte, chi sono i suoi riferimenti in azienda, sia a livello commerciale che di help desk.

La mancata soddisfazione di queste esigenze ha una serie di impatti negativi sul business: dalla scarsa o errata visibilità sull'andamento del mercato, al rischio di fare previsioni di vendita poco realistiche, di supportare non adeguatamente il cliente fino al rischio di perderlo.

Figura 22 Esigenze e criticità nei processi legati alla gestione del cliente

Fonte: NetConsulting per Microsoft

8.3 Il contributo delle soluzioni di CRM nella gestione del cliente

Tutte le esigenze individuate possono trovare valide risposte nelle soluzioni disponibili sul mercato. Soluzioni, facili da usare e affidabili, che supportano attività quali:

- selezione dei potenziali clienti
- predisposizione di contatti il più possibile accurati e comprensivi delle informazioni necessarie
- aggiornamento di dati e informazioni in tempo reale
- agevole predisposizione e consultazione di report

Le soluzioni che offrono un supporto totale nella gestione del cliente sono rappresentate dalle soluzioni di CRM (Figura 23). Esse infatti possono supportare l'imprenditore nel creare la relazione con il cliente nel suo sviluppo, nel mantenerla (attraverso le cosiddette strategie di retention), nel renderla più efficiente. Tutto questo secondo una logica di fidelizzazione dei clienti ma anche di ottimizzazione dei processi aziendali.

Figura 23 Le finalità delle soluzioni di CRM

Fonte: NetConsulting per Microsoft

8.4 Gestire il cliente oggi

Quali le soluzioni Microsoft per gestire il cliente oggi? Quali le caratteristiche? Come sceglierle?
I sistemi CRM di Microsoft basano la comunicazione con clienti e con interlocutori interni ed esterni all'azienda in formato elettronico, estendendo l'applicativo più utilizzato in azienda, Microsoft Outlook. In più sono capaci di gestire le informazioni provenienti da diversi canali di comunicazione: fax, sms, e-mail o Internet in maniera integrata senza correre il rischio di disperdere o smarrire informazioni aziendali, ordini, autorizzazioni etc. Supportano cioè la multicanalità: una soluzione che privilegiasse una forma sull'altra porterebbe a perdere di vista interlocutori che rappresentano, talvolta, importanti fette di mercato.

La principale soluzione Microsoft per la gestione del cliente è **Microsoft Dynamics CRM**. Essa offre la possibilità di seguire tutte le fasi dall'instaurarsi della relazione commerciale, dall'ipotesi di vendita fino all'offerta e firma del contratto. Di seguito vengono schematizzate le sue principali caratteristiche (Figura 24).

Figura 24 Le soluzioni per gestire il cliente oggi

MICROSOFT DYNAMICS CRM	
Obiettivo	**Conoscere e gestire i propri clienti**
Funzioni	▪ **Gestione di campagne marketing** ▪ **Gestione del ciclo di vendita** ▪ **Condivisione di flussi di lavoro e informazioni completamente personalizzabili** ▪ **Analisi di informazioni consolidate nel CRM attraverso strumenti di Business Intelligence**
Integrazione	▪ **Office System 2007** ▪ **Altri applicativi gestionali e non**
Accessibilità	▪ **Web** ▪ **Outlook**

Fonte: NetConsulting per Microsoft

Abbiamo anche sottolineato la necessità di poter accedere ad informazioni e dati aziendali in ogni luogo e in ogni momento se si vuole essere tempestivi nell'acquisire un cliente. Se una soluzione per la gestione del cliente assicura questa funzionalità, il suo ritorno si massimizza.
La soluzione **Microsoft CRM Mobile Express** consente di accedere alla soluzione di CRM da dispositivi mobili dotati di un semplice collegamento alla linea telefonica mobile. La forza vendita, ma anche le funzioni marketing e assistenza possono così disporre delle informazioni e dei dati di cui necessitano ovunque si trovino e in qualsiasi momento.

Un'alternativa alla soluzione Dynamics CRM, quando le esigenze di gestione del cliente non sono particolarmente complesse, può essere rappresentata da **Microsoft Business Contact Manager**, uno strumento all'interno dell'applicazione Outlook di Office. Business Contact Manager è di fatto uno strumento di gestione dei contatti, adatto anche alla gestione di listini e campagne marketing non particolarmente complesse.

I vantaggi di una soluzione per la gestione del cliente si possono così riassumere:

- fidelizzazione del cliente
- possibilità di raccogliere, sistematizzare e gestire le informazioni
- accedere alle informazioni in tempo reale
- disporre di una base dati omogenea e aggiornata per le campagne di marketing

Ad esempio, se consideriamo la gestione operativa del cliente, la gestione di eventuali problematiche, cosa si può ottenere con una soluzione di CRM?

- Livello di servizio più elevato verso il cliente, perchè si riesce a risolvere problematiche e a dare informazioni su prodotti e servizi in tempi brevi
- Risoluzione più veloce dei problemi attraverso una lista di risposte alle domande più comuni inviate in automatico nel momento in cui il cliente chiede supporto
- Monitoraggio dello stato di avanzamento della richiesta del cliente, anche attraverso Internet
- Resoconto delle richieste fatte dai clienti per ciascun prodotto/servizio offerto. Quest'ultimo rappresenta uno strumento su cui eventualmente basare analisi sulla soddisfazione dei clienti.

Ma come si implementa un progetto di CRM? Quante sono le risorse assorbite? Quali vantaggi attendersi? Quali costi? Una risposta concreta a queste domande viene dalle stesse aziende che per prime hanno implementato le soluzioni Microsoft.

8.5 Il caso Tessitura Pertile

L'azienda

Fondata nel 1954, produce tessuti e stoffe a Chieri, distretto tessile piemontese. Con 45 addetti, nel 2006 ha raggiunto un fatturato sui 6 milioni di euro, per il 50% generato dal mercato americano.

Le esigenze che hanno portato all'adozione di Microsoft Dynamics CRM

- Eterogeneità della base clienti, per dimensione ed esigenze:
  - grandi firme, che acquistano su commessa
  - rivenditori, ai quali è rivolta un'offerta a catalogo con possibilità di personalizzazione
  - clientela diretta, che acquista direttamente dallo spaccio aziendale
- difficoltà nel gestire le richieste dei clienti in merito alla revisione del prodotto, "tenere semplice traccia dei contatti non era più sufficiente"
- necessità di tracciare richieste e modifiche in fase di definizione del prodotto e di produzione
- necessità di ottimizzazione nella distribuzione del personale addetto alle macchine

- miglioramento della pianificazione per esigenze di riduzione dei costi e incremento dell'efficienza produttiva
- miglioramento della gestione delle informazioni acquisite attraverso il contatto diretto in occasione di fiere ed eventi, base importante per la trasformazione del potenziale cliente in opportunità.

La soluzione adottata

Da un punto di vista tecnologico la dotazione informatica dell'azienda si presentava piuttosto variegata con soluzioni stratificate nel tempo e nella tipologia, dati provenienti da diversi applicativi e database, interfacce poco user friendly e difficilmente accessibili da parte di personale abituato a utilizzare strumenti di produttività e di gestione della corrispondenza semplici e immediati.

La scelta è ricaduta su Microsoft Dynamics CRM perchè affidabile, pienamente testata, user friendly, integrabile con gli strumenti di Office, prima fra tutti Outlook, e con gli applicativi verticali già presenti in azienda.

La realizzazione del progetto

A marzo 2006 è iniziata la fase di studio e analisi, sia interna sia delle soluzioni presenti sul mercato, successivamente la soluzione è stata introdotta nei processi di vendita. A conclusione dell'intero progetto, la soluzione risulta estesa a tutte le attività di marketing e vendita, dal contatto con il cliente all'ordine, ed integrata con le soluzioni che supportano le attività di sviluppo e produzione, consegna e fatturazione.

L'introduzione di Microsoft Dynamics CRM ha rappresentato anche l'occasione per il rinnovo dell'infrastruttura hardware. Con il nuovo hardware la soluzione potrà esplicare appieno tutte le sue potenzialità.

L'innovazione è stata ben accetta a tutti i livelli poichè non comportava particolari cambiamenti nel modo di lavorare né negli strumenti già familiari al personale.

La valutazione dei costi e dei vantaggi

Il ritorno economico, seppur non misurato nei dettagli, corrisponde al ***risparmio di una risorsa all'anno.*** Il rientro dell'investimento è stimabile in 4 anni.

Quali altri vantaggi? Molteplici e non strettamente legati alla gestione del cliente:

- ottimizzazione del processo di vendita attraverso la tracciabilità e l'accesso ai contatti anche dall'esterno
- controllo di tutte le fasi di progettazione del prodotto
- pianificazione delle risorse in base alle richieste e acquisto just in time dei filati necessari
- soddisfazione e fidelizzazione della clientela finale

- infine, la possibilità di trasmettere all'esterno l'immagine di una azienda al passo coi tempi, altamente affidabile e attenta alle esigenze del cliente, pur se di dimensioni piccole. Aspetto sempre più apprezzato soprattutto dai grandi clienti, più progrediti nell'automazione dei processi e più attenti al timing delle richieste, in particolare esteri.

8.6 Il modello di innovazione suggerito per la gestione del cliente

Quale percorso suggerire ad un imprenditore piccolo o medio che voglia considerare l'introduzione di una soluzione IT per la gestione del cliente? Si possono indicare alcune fasi che richiederanno modalità e tempi diversi a seconda della realtà aziendale.

- Innanzitutto è importante analizzare i processi che impattano sulla gestione del cliente. Questo non vuol dire necessariamente ricorrere ad una società di consulenza esterna, può essere sufficiente focalizzare le singole attività
- Successivamente si dovranno individuare le criticità che caratterizzano i processi individuati
- Capire, eventualmente con il supporto di potenziali fornitori della soluzione, come e quanto queste criticità possono essere superate con l'introduzione dell'applicativo ed eventualmente con una revisione dei processi stessi
- Scegliere la soluzione, più rispondente alle esigenze e alle criticità emerse nell'analisi dei processi, e il relativo fornitore. Nella scelta della soluzione e del fornitore è importante non fermarsi al "costo vivo" della soluzione, ma considerare anche la solidità finanziaria e l'affidabilità del fornitore, la semplicità d'uso della soluzione che ha un elevato impatto sui costi di formazione delle risorse, le garanzie del supporto post-vendita, l'esperienza del fornitore nell'ambito di queste soluzioni IT.
- Infine, procedere con la realizzazione del progetto, in collaborazione con il fornitore.

Perché il progetto possa generare tutti i benefici, fin dalla sua implementazione, è necessario che tutte le persone in azienda siano informate sui "possibili sacrifici" che potrà richiedere e sui vantaggi attesi, siano coinvolte più o meno direttamente nel progetto, abbiano visibilità del perché sia stata presa la decisione a livello aziendale. In tal modo, il progetto viene percepito come strumento di miglioramento del modo di lavorare e non semplicemente come iniziativa imposta dall'alto.

9 Usare l'online per il business

Organizzare il lavoro con gli strumenti giusti

Comunicare e collaborare

Proteggere l'azienda

Progettare e produrre

Ottimizzare i processi

Conoscere e guidare l'azienda

Conoscere i propri clienti

Usare l'online per il business

Obiettivi del capitolo:

- L'importanza di stabilire una comunicazione interattiva tra clienti e azienda
- Gli strumenti di marketing innovativo offerti dal Web 2.0

9.1 Il marketing innovativo e i suoi obiettivi

Gli strumenti di marketing innovativo permettono alle aziende, non solo di avere una maggiore visibilità sul mercato, ma anche di raggiungere target di utenti non raggiungibili con i media tradizionali.

Quindi, se da un lato il Web permette alle imprese di ampliare il numero dei clienti potenziali, dall'altro offre la possibilità di "targhettizzarli" e di raggiungere nicchie di mercato specifiche.

Le piccole e medie imprese, proprio per le loro caratteristiche dimensionali e la loro forte specializzazione di nicchia, hanno quindi l'opportunità di creare relazioni molto forti con i propri clienti, fidelizzandoli.

Inoltre, il Web ha un potere elevato di influenzare le decisioni di acquisto: gli utenti ricercano informazioni relative a un prodotto o un'azienda, le confrontano, esprimono e condividono giudizi e opinioni, tali opinioni possono godere di un'elevata visibilità non solo all'interno delle specifiche community, ma anche sui motori di ricerca. Lo scambio di opinioni sul web rappresenta un fenomeno che le persone devono monitorare perché fonte di opportunità.

Analizzare blog e social network vuol dire rilevare le tendenze del mercato, raccogliere informazioni per sviluppare al meglio nuovi prodotti e servizi migliorare il supporto post-vendita, la propria credibilità e la propria immagine.

In definitiva, il marketing innovativo offre all'azienda strumenti per:

- affermare il brand e i prodotti
- avere maggiore visibilità nell'arena competitiva
- migliorare la credibilità e la reputazione
- gestire la relazione con il cliente
- fidelizzare il cliente
- analizzare le tendenze del mercato
- avere indicazioni utili per il miglioramento dei propri prodotti o per svilupparne di nuovi.

9.2 Gli strumenti per fare marketing innovativo

Di seguito elenchiamo alcuni dei nuovi strumenti che le aziende hanno a disposizione per implementare una strategia di marketing innovativo:

- **Corporate blog**, ovvero il blog aziendale che molte aziende creano per stabilire un dialogo con la propria community di utenti.
  Un corporate blog può essere gestito da un'organizzazione per raggiungere specifici obiettivi, ad esempio:
  - Rilevare feedback di mercato
  - Diffondere il brand
  - Intervenire in tempo reale qualora vengano espressi giudizi negativi sul proprio brand o prodotto
  - Promuovere prodotti di nicchia non facenti parte del core business
  - Dare un'immagine più informale dell'azienda
  - Fornire contenuti sempre aggiornati sulla vita della propria azienda o l'evoluzione del proprio settore.
- **Video virali**, video tipicamente divertenti, collegati al brand dell'azienda che si trasmettono grazie al passaparola spontaneo degli utenti, ciò permette all'azienda di raggiungere il potenziale cliente senza un'azione promozionale diretta, eliminando così la sensazione di invasività che il consumatore può percepire.
- **Social network**, una rete online di persone con interessi e finalità condivise, all'interno dei quali si creano delle relazioni e connessioni. L'azienda può sfruttare le informazioni condivise all'interno dei social network per capire le opinioni degli utenti e per influenzarle.
- **Feed RSS (Really Simple Syndication)**, si tratta di un'applicazione attraverso cui gli utenti possono ricevere automaticamente gli ultimi aggiornamenti da un sito, o in posta elettronica o usando un apposito programma web, chiamato aggregatore, in grado di riunire le ultime novità

dei feed RSS scelti. Queste applicazioni sono molto utilizzate nel commercio elettronico per informare l'utente delle ultime novità presenti sul sito. Un ulteriore sviluppo permette di ricevere e pubblicare automaticamente sul proprio sito gli RSS pubblicati da siti o blog con cui è gemellato, creando in questo modo comunità di blog, che si arricchiscono l'uno con l'altro.

- **E-commerce**, ovvero offrire ai clienti l'opportunità di acquistare online i prodotti di un'azienda. Per differenziarsi dai concorrenti, è importante che l'azienda fornisca al cliente che acquista sul web un valore aggiunto rispetto all'acquisto tradizionale. In particolare, l'azienda deve cercare di instaurare un rapporto diretto con la clientela, offrendo proposte d'acquisto che siano il più possibile personalizzabili dal cliente, con suggerimenti, informazioni e offerte speciali personalizzate.
- **Podcasting e videocasting**, strumenti che consentono di proporre agli utenti contenuti audio-video legati al brand e ai prodotti di un'azienda. Questi contenuti possono essere scaricati dal Web e sarà poi l'utente a decidere quando e come ascoltarli o guardarli.
- **Instant Messaging**, è lo strumento di comunicazione istantanea più utilizzato dagli utenti in tutto il mondo e può essere sfruttato anche dalle aziende per comunicare in tempo reale con i propri clienti. Ad esempio, un'agenzia di viaggi potrebbe sfruttare l'instant messaging per discutere e fornire informazioni in tempo reale ad un utente collegato via web. Si tratta di una strategia di marketing one to one che permette all'azienda di offrire ai suoi clienti un servizio personalizzato, grazie al dialogo e all'istantaneità che l'instant messaging consente.
- **Mobile marketing**, strategie di marketing applicate al canale mobile. In particolare, questo canale offre interessanti opportunità sia per aumentare il livello del servizio di un'azienda al cliente (grazie all'erogazione di servizi core o accessori) sia per sviluppare una strategia di advertising mirato. Un ulteriore sviluppo del mobile marketing consiste nell'offrire al cliente la possibilità di effettuare transazioni direttamente dal proprio telefonino in mobilità e in modo sicuro.

9.3 Il ruolo dell'IT a supporto del marketing innovativo

Oggi, anche la piccola impresa ha la possibilità di differenziarsi perché può sviluppare strategie di marketing efficaci a costi contenuti. Internet nelle sue diverse forme rappresenta un'alternativa che le piccole e medie imprese non devono sottovalutare. Infatti, è scontato che una piccola impresa non possa accedere alla pubblicità in TV o su quotidiani, riviste specializzate, a causa dell'elevato costo che iniziative di questo tipo richiedono e che le rendono accessibili solo alle grandi aziende. I nuovi mezzi, come quelli tradizionali ma a costi contenuti, consentono comunque

di stabilire e mantenere le relazioni con i clienti, di fare marketing dei propri prodotti e della propria azienda. Con quali vantaggi (Figura 25)?

- Rapidità di contatto con i clienti attuali e potenziali
- Riduzione dei costi per contatto, rispetto ai canali di promozione tradizionali
- Possibilità di misurare in modo efficace, e in tempi più brevi, i risultati dell'azione promozionale
- Possibilità di indirizzare i propri messaggi promozionali a target mirati

Figura 25 Il marketing innovativo e i relativi vantaggi

Fonte: NetConsulting per Microsoft

9.4 Le soluzioni Microsoft a supporto del marketing innovativo

Abbiamo visto gli strumenti per implementare una strategia di marketing innovativo, vediamo alcune delle soluzioni proposte da Microsoft a tal fine (Figura 26).

- **Windows Live™ Messenger:** è la soluzione di Instant Messaging che consente di migliorare la comunicazione tra dipendenti aziendali e favorire il lavoro di squadra. A differenza dell'e-mail, infatti, è molto più immediata e garantisce una comunicazione in real time. I messaggi sono istantanei, è possibile effettuare videochiamate, inviare sms e condividere file. Rappresenta uno strumento di marketing innovativo nel momento in cui viene utilizzato per le comunicazioni tra l'azienda e i suoi clienti, offrendo l'opportunità di stabilire un rapporto one to one interattivo e personalizzato con il consumatore.

- **Windows Live Alerts:** è un'applicazione di Windows Live che permette di inviare ai propri clienti degli "alerts" con notizie sulla propria azienda e i propri prodotti via Windows Live Messenger.
- **Windows Live Spaces:** è l'applicazione di Windows Live che offre l'opportunità alle aziende di crearsi un blog, uno spazio Web online dove condividere e organizzare informazioni professionali con i propri clienti e di creare una community intorno al proprio brand o a uno specifico prodotto. Lo spazio on line a disposizione è gratuito e rappresenta quindi una risorsa utilizzabile anche dalle aziende più piccole. La piattaforma offre inoltre sicurezza in quanto consente di selezionare a chi consentire l'accesso, garantendo così riservatezza di dati e informazioni aziendali.
- **Windows Live SkyDrive:** è uno spazio online gratuito dove l'utente già in possesso di un account Live ID può caricare e condividere file. Questo spazio può essere complementare a un blog creato con l'applicazione Windows Live Spaces. È possibile infatti aggiungere un modulo al blog, tramite il quale i visitatori potranno scaricare i file precedentemente caricati su SkyDrive.
- **Virtual Earth™:** è la soluzione di mapping che include la possibilità di viste fotografiche ravvicinate su oltre 100 città italiane. Su questo servizio è stato realizzato Live Maps, il motore di ricerca locale di Microsoft. Grazie alle API's di Virtual Earth, si possono aggiungere le mappe al proprio sito e creare un servizio utilissimo per la localizzazione delle informazioni.
- **Business Contact Manager:** è un'applicazione che offre la possibilità di gestire i clienti e tenere sotto controllo le operazioni di marketing in modo veloce ed efficiente. Utilizzato insieme a Microsoft Office Outlook 2007, Business Contact Manager offre evolute funzionalità di gestione dei clienti e dei contatti permettendo all'azienda di risparmiare tempo, di migliorare le attività di vendita e marketing e di offrire un servizio clienti migliore. Consente di organizzare e gestire tutte le informazioni sui contatti, tenere traccia delle opportunità e dei clienti potenziali per tutto il ciclo di vendita, creare, personalizzare e gestire internamente campagne di marketing diretto.
- **Microsoft Publisher 2007:** è un programma che permette di creare internamente e distribuire materiali di marketing personalizzati di elevato impatto grafico come newsletter, brochure aziendali, inviti e dèpliant e di misurare la loro efficacia grazie alla registrazione delle risposte ricevute.

Figura 26 Le soluzioni Microsoft per fare marketing innovativo

Soluzione	Funzionalità
Windows Live Alerts	Per inviare ai clienti alerts via e-mail, SMS, o su Windows Live Messenger
Windows Live Spaces	Per creare un blog, una community di brand o di prodotto
Windows Live SkyDrive	Per caricare e condividere file in uno spazio online
Virtual Earth	Per visualizzare mappe e avere viste fotografiche
Business Contact Manager	Per gestire i clienti e tenere sotto controllo le operazioni di marketing in modo veloce ed efficiente
Microsoft Publisher 2007	Per creare e distribuire newsletter, brochure, inviti, dèpliant e misurarne l'efficacia

Fonte: NetConsulting per Microsoft

9.5 Il Blog come strumento di apertura aziendale

La natura sempre più partecipativa della rete e la diffusione, da qualche anno a questa parte, dei nuovi strumenti di condivisione dell'informazione ha fatto si che la Blogosfera assumesse caratteristiche sempre più rilevanti all'interno della discussione online. Questo repentino processo ha attirato l'attenzione delle aziende che stanno imparando a conoscere e valorizzare un nuovo bacino di opinion leader in grado di influenzare scelte ed opinioni di molti navigatori.

Ma oltre alla assoluta necessità di saper ascoltare prima di poter partecipare, le aziende possono esse stesse diventare dei soggetti comunicanti attraverso l'apertura di un proprio corporate blog e far parte così del grande discorso della rete.

Per fare ciò, i minimi comun denominatori che devono guidare l'apertura di uno spazio interattivo devono essere:

- Saper esprimere e valorizzare il potenziale delle persone che costituiscono lo scheletro dell'azienda

- Utilizzare un linguaggio che sia il più diretto e informale possibile. Lo stile marketing paga se virale, altrimenti avete a disposizione già il vostro sito corporate
- Evitate se possibile di circoscrivere il vostro messaggio ad un unico target, piuttosto pensate che chiunque può leggere il vostro blog e quindi esserne potenzialmente interessato
- Saper però riconoscere e coinvolgere il network vicino alla vostra sfera di appartenenza in modo da sfruttare l'effetto eco su altri blog
- Nel trattare tematiche spinose lasciate che sia il buon senso a guidare i vostri dipendenti

Perché sono importanti queste attività?
Analizzare e partecipare al mondo dei blog e social network vuol dire rilevare le tendenze del mercato, raccogliere informazioni per sviluppare al meglio nuovi prodotti e servizi, migliorare il supporto post-vendita, la propria credibilità e la propria immagine.

9.6 Il caso MClips

Anche **Microsoft Italia**, dopo aver attraversato una fase iniziale detta di ascolto (ovvero individuare quei blogger che possono rientrare nel vostro network o che trattano argomenti a voi collegati), ha deciso di provare a confrontarsi con il mondo della Blogosfera attraverso l'apertura di un blog.
Perché questa scelta? L'**esigenza di** voler partecipare attivamente nella Blogosfera italiana è stata dettata dal fatto di **permettere agli utenti e clienti di conoscere e apprezzare in modo diverso la realtà italiana di Microsoft**. Ed è questo il ruolo che il blog ha per l'azienda, un luogo aperto dove sono direttamente i dipendenti a parlare e confrontarsi con i lettori.
Il nuovo blog, www.mclips.it, è la nuova piattaforma di Microsoft Italia nata nel febbraio del 2008 con l'intenzione di creare un canale di comunicazione diretto con chi lavora in Microsoft. L'iniziativa nasce dalla volontà di avviare una conversazione proattiva e dinamica con chi ama confrontarsi e interagire sui temi attuali della tecnologia e del mondo digitale.
E' solo grazie a questo canale che per gli utenti è possibile confrontarsi e dialogare con oltre 60 dipendenti Microsoft che si occupano delle tante realtà aziendali a diversi livelli.
Grazie a quest'ampia varietà di soggetti gli argomenti trattati sono di ampio respiro e toccano tematiche come l'Information Technology applicato al mondo del lavoro, le attività di Microsoft sul territorio italiano, le opportunità di business e di lavoro e la tecnologia lifestyle.
Pur avendo già al suo interno alcuni dipendenti familiari allo strumento del blog, MClips non va a sovrapporsi ai vari blog individuali che già oggi portano nella Blogosfera contributi importanti su alcune tematiche, principalmente tecniche o relative a temi di tecnologia quali la sicurezza

informatica o il web 2.0, ma ospita gli interventi di molte altre persone di Microsoft che trattano del loro vivere quotidiano in azienda, dei prodotti che gestiscono, degli eventi cui partecipano, delle tecnologie su cui stanno lavorando e degli incontri che fanno quotidianamente, svolgendo il proprio lavoro.

MClips è un'ottima opportunità per instaurare una relazione finalizzata alla condivisione di idee e opinioni su tematiche relative al mondo Microsoft. Inoltre, si presenta come un buon strumento per dare spazio alle proprie domande e per ricevere risposte puntali e precise, avendo la possibilità di rivolgersi a chi si occupa ogni giorno dell'argomento che interessa.

Quali i risultati di questa iniziativa?

Con oltre 4 milioni di accessi e 2,7 milioni di pagine viste nei primi otto mesi, MClips è stato un successo inaspettato che ha soddisfatto le attese di molti utenti di vedere un'azienda aperta e fatta di persone. Benché Microsoft non si ponga nessun obiettivo in termini di misurazione di risultati, MClips è diventato nel giro di pochi mesi uno strumento insostituibile di comunicazione interattiva tra l'azienda e il suo pubblico.

9.7 Il percorso suggerito per fare marketing innovativo

Fare marketing innovativo dipende più dalla cultura dell'imprenditore, dalla sua predisposizione ad utilizzare la Rete, che non da disponibilità economiche.

Quante aziende potrebbero farlo con gli strumenti IT di cui già dispongono ma non ne sono consapevoli?

Chi questi strumenti ha iniziato ad usare non ne fa una questione tecnologica ma culturale: aprirsi all'esterno vuol dire mettersi in discussione!

Quali suggerimenti dare per sfruttare le nuove potenzialità del Web?

- La prima indicazione che si può dare è quella di **non pensare ai nuovi strumenti come mezzi troppo distanti dalla propria realtà aziendale**.....potrebbe essere un modo per arrivare a target di potenziali clienti mai considerati e quindi un'opportunità di business.
- La seconda indicazione è quella di iniziare a **sperimentare il marketing innovativo con gli strumenti IT di cui l'azienda già dispone**, ovvero senza dover effettuare altri investimenti. Ecco alcuni esempi per fare marketing innovativo, senza la necessità di sostenere investimenti aggiuntivi:
  - Utilizzo di Feed RSS se già si dispone di Windows Vista
  - Comunicare sia internamente che con i propri clienti sfruttando l'immediatezza di Windows Instant Messenger, scaricabile gratuitamente

- Creare blog, condividere immagini e video, sia all'interno che all'esterno, con Windows Live Spaces, disponibile gratuitamente

- Infine, altro consiglio potrebbe essere quello di **introdurre i nuovi strumenti, inizialmente, solo ad uso interno** (comunicazioni interne con Instant Messenger, creazione di blog interaziendali, forum di discussione e wiki sull'attuale Intranet, ecc.). Così facendo i dipendenti si abitueranno ad un nuovo modo di comunicare, ne apprezzeranno le potenzialità, l'immediatezza, e saranno più propensi ad estendere questo approccio anche nell'interazione con i clienti e in generale con l'esterno.

10 Conclusioni

In questo libro sono state esaminate le principali aree che possono essere migliorate seguendo un percorso di introduzione di soluzioni di Information Technology. In particolare:

- sono stati individuati i processi e le relative criticità su cui un piccolo o medio imprenditore può intervenire
- sono state individuate le soluzioni IT che possono aiutare l'imprenditore a superare le criticità evidenziate
- è stata data evidenza di aziende che queste soluzioni hanno già introdotto e ne hanno tratto considerevoli vantaggi
- sono stati suggeriti consigli e/o percorsi per facilitare l'introduzione di soluzioni di Information Technology nella propria azienda e trarne il massimo beneficio.

Destinazione
Impres@