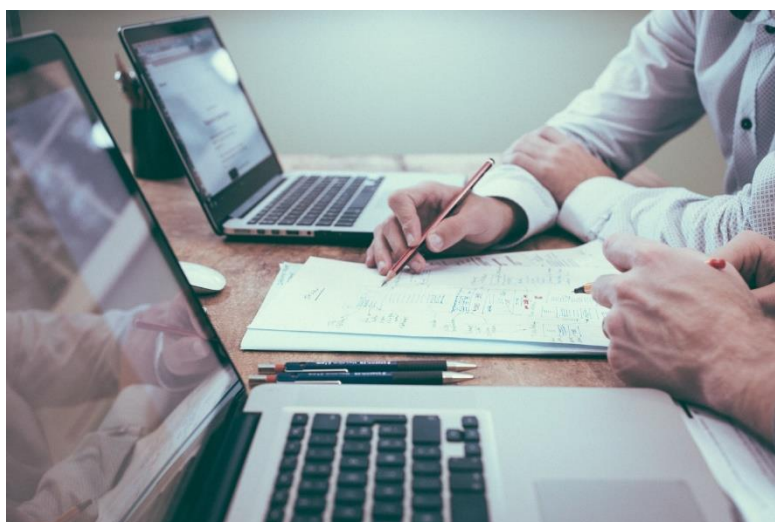


ERGAP SRL

PROGETTO FORMAZIONE 4.0

ANNO 2021

NR. 60 ORE



Modulo 7.

L'INTEGRAZIONE DIGITALE DEI PROCESSI AZIENDALI

Grazie alla **digitalizzazione e all'introduzione di un piano di innovazione digitale** nei processi aziendali, molte procedure e lavori ripetitivi e macchinosi una volta svolti da esseri umani sono diventati automatici e digitalizzati.

Questo sviluppo non rappresenta solo un miglioramento in termini di praticità dell'automazione del lavoro, ma anche un'ottimizzazione della gestione dei dati e dell'organizzazione in generale.

I processi di innovazione e digitalizzazione portano anche una riduzione dell'utilizzo dei materiali e quindi a una riduzione degli sprechi. È il caso della carta per i documenti sostituita da fogli virtuali.

L'innovazione digitale nei processi aziendali **include tutte quelle tecniche e quegli strumenti che possono agevolare il lavoro delle imprese.** Non solo snellendo il carico di lavoro da fare, ma anche ottimizzando l'uso di risorse umane e finanziarie.

Quali Sono i Vantaggi dell'Innovazione Digitale

La digitalizzazione è uno dei fattori decisivi che permette all'azienda di aumentare la propria efficienza. Di seguito sono riportate alcune motivazioni che possono spingere un'azienda a intraprendere la strada verso la digitalizzazione e l'innovazione:

1. **Maggiore produttività e meno errori:** i concetti principali dell'innovazione sono maggiore efficienza e maggiore sicurezza. Diminuire gli errori porta a ottimizzare i costi e a ridurre le problematiche e gli sprechi, rendendo l'azienda più virtuosa.
2. **Nuovi mercati e più alto fatturato:** la digitalizzazione potrebbe essere uno dei fattori decisivi nell'eventualità di un'apertura a nuovi mercati,

nazionali o internazionali, facilitando lo studio dei prodotti che vi sono già presenti.

3. **Meno burocrazia e meno sprechi:** con la trasformazione digitale gli uffici possono beneficiare di una diminuzione dei costi pur mantenendo alta la qualità dei risultati. Attraverso soluzioni digitali si può facilmente alleggerire il carico di lavoro degli impiegati, automatizzando determinati lavori.
4. **Maggiore sicurezza con i Big Data:** la raccolta e l'analisi dei dati raccolti può rivelarsi cruciale per il business, soprattutto per quanto riguarda la fase di *decision making*. Trasportando raccolta e analisi sul piano digitale si andranno a diminuire notevolmente i rischi di smarrimento di dati migliorandone l'archiviazione ordinata e sistematica.
5. **Realtà virtuale tra prodotti e marketing:** quello della realtà virtuale è un settore in continua espansione, anche grazie alle numerose possibilità che offre.

In questo periodo storico il **Digital Transformation (DT)** domina l'orizzonte delle aziende. Molti processi aziendali – dal servizio clienti al reparto delle risorse umane – devono affrontare **cambi repentini e radicali nell'utilizzo di metodologie sempre più all'avanguardia.**

Questo nella maggior parte dei casi porta a un rallentamento dei processi operativi e della produttività delle aziende. I costi aumentano a causa dell'**acquisizione delle risorse necessarie alla digitalizzazione, e la loro** implementazione all'interno dell'azienda non fa altro che aumentarli sempre di più.

L'innovazione e i Processi Aziendali, la Digital Transformation Efficace

Quando si parla di *Digital Transformation* (DT) a cosa si fa riferimento esattamente?

La DT rappresenta un processo di riallineamento e **cambiamento all'interno del business e dei suoi processi operativi** conseguente a un'implementazione di tecnologie digitali.

Questo processo deve essere pianificato e gestito a monte, per cui **non si si parla solo di un'azione compiuta in fase di investimento**. Il cambiamento deve avvenire a livello di modello aziendale, riadattando ogni ambiente a una produttività e una comunicazione che si muovano su un piano digitale.

Imprenditori e managers sono a conoscenza di **quanto un piano di rielaborazione delle aziende possa essere costoso e rischioso**.

Oltre a queste difficoltà sono da tenere in considerazione anche le problematiche relative alle risorse umane.

Dopo una riuscita implementazione del nuovo modello digitale, l'azienda avrà a che fare con macchinari e apparecchiature che **richiedono personale esperto e competente**.

Tutti questi fattori spesso causano un **ritardo nell'inizio del processo di trasformazione digitale** da parte dell'impresa, che potrebbe avere come conseguenze negative la **perdita di competitività, di clienti e di nuove opportunità**.

In Italia siamo ancora in netto ritardo rispetto al mercato europeo per quanto riguarda l'implementazione digitale all'interno delle aziende. Tuttavia integrare processi di marketing, customer service e sales in diversi canali digitali è necessario per poter stare al passo con i tempi e differenziarsi dalla concorrenza.

Fortunatamente però esiste una soluzione per poter **condurre con successo la digital transformation dell'azienda riducendo i rischi e i costi** che essa comporta: esternalizzare.

L'esternalizzazione dei processi aziendali è uno strumento pratico e sicuro per poter implementare l'innovazione digitale necessaria a imporsi nel mercato.

Come Condurre l'Innovazione in Azienda: un Framework Guida

Per raggiungere il successo della trasformazione digitale di un'azienda è necessario seguire una *roadmap* precisa.

Per fare questo è utile **affidarsi a un partner esterno che possa assicurare all'azienda un percorso sicuro** e ben pianificato.

Esternalizzare i processi aziendali che non sono più ottimizzabili dall'azienda che li opera è il metodo migliore e più rapido per assicurarsi una trasformazione digitale di successo. Affidarsi a un'azienda fornitrice esperta del settore garantisce l'accesso alle ultime tecnologie, a **macchinari e apparecchiature all'avanguardia, a personale preparato e aggiornato**.

Inoltre è possibile trasformare i costi variabili e aggiuntivi causati dall'aggiornamento dei processi aziendali in costi fissi.

Facendo un esempio, nell'eventualità in cui si **decida di affidare la propria attività di customer service a un'azienda fornitrice**, si potrà usufruire di un servizio completo, all'avanguardia, flessibile, disponibile nel breve periodo e con un costo contrattuale prestabilito. In un periodo stagionale di picco delle vendite, si potrebbe sperimentare la necessità di aumentare il numero di dipendenti responsabili del supporto clienti, andando incontro a rallentamenti, costi aggiuntivi, assunzioni o altro.

Con un partner per l'*outsourcing* dei processi aziendali, invece, **basterà semplicemente adattare il contratto alle diverse situazioni.**

Questa soluzione permette alle aziende di liberare risorse interne, che potranno così concentrarsi sul core business.

Usare Metodo e Strategia per Implementare l'Innovazione

Come ogni **cambiamento radicale all'interno di un'azienda**, anche l'innovazione necessita di tempo e risorse per essere implementata con successo. Come già accennato, un metodo per affrontarla in maniera efficiente può essere **affidarsi a un partner per delegare l'attività.**

Scegliendo un'azienda affidabile e professionale per l'*outsourcing* delle attività da rinnovare, i tempi necessari per **ammortizzare i costi del servizio saranno nettamente ridotti** rispetto quelli da affrontare in caso di assenza di un supporto esterno.

L'esternalizzazione dei processi da innovare, che siano essi l'intero comparto IT o la gestione delle risorse umane, **permette di evitare all'azienda che richiede il servizio pesanti costi variabili**, trasformandoli in costi fissi.

Oltre a ciò l'azienda partner sarà in grado di **offrire un servizio ottimizzato e particolarmente mirato al raggiungimento dell'obiettivo finale, essendo essa specializzata in quel settore.**

L'*outsourcing* dei processi aziendali è quindi un ottimo metodo per **permettere a un'impresa di sfruttare tutto il suo potenziale**, focalizzandosi sul *core business*.

Digitalizzazione è una parola che sentiamo molto. Ma cosa significa rendere "digitale" un'azienda?

Spesso si pensa immediatamente alla tecnologia ma il digitale è qualcosa di più di un semplice codice binario fatto di 0 e 1.

Non si limita ai nostri smartphone, ai computer e ai social network ed è molto più di un canale per vendere prodotti.

La “digitalizzazione” è soprattutto una **cultura** che deve pervadere un'azienda che vuole fare una trasformazione digitale.

Per ogni persona, utente, cliente, la digitalizzazione comporta l'aspettativa di avere dei processi e dei servizi che diano risposte istantanee, pertinenti e sempre online.

Le caratteristiche di un'azienda digitale

Quali sono le caratteristiche di un'azienda che vuole definirsi digitale?

Come influisce la **digitalizzazione** nel modo in cui le aziende dovrebbero organizzare i propri processi interni?

Un'impresa per essere digitale dovrebbe impostare i **processi aziendali** in modo da essere:

Cliente centrica

Oggi essere collegati ai propri clienti è fondamentale.

Con la tecnologia che abbiamo sui nostri dispositivi, i clienti possono scegliere con chi, come e quando comprare, con il semplice tocco di un pulsante.

Basata sui dati

Le aziende possono accedere ad una grandissima quantità di dati generati dalle interazioni digitali tra utenti e servizi offerti.

I processi basati sui Big Data sono in grado di consentire alle aziende di fornire un servizio migliore utilizzando bene questi dati.

Collaborativa

La tecnologia ha permesso alle persone di connettersi ovunque si trovino e di collaborare in modi nuovi.

Utilizziamo strumenti come chat, video, task manager, tipo Skype, Messenger, Whatsapp ma anche tool tipo Asana, Trello, Basecamp oppure Microsoft 365, OneDrive, Dropbox.

Multicanale

I clienti si aspettano un servizio continuo e indipendente dal canale di contatto utilizzato (per esempio la chat oppure il negozio fisico).

Questo significa che le aziende organizzate con strutture e processi a "silos" devono essere riviste o l'esperienza del cliente sarà penalizzata.

Aperta alle idee

La provenienza delle idee non è più riservata alle persone più pagate in azienda.

Tutti nell'organizzazione dovrebbero avere il potere di portare intuizioni e proposte.

Questo approccio include la partecipazione anche dei clienti.

Adattabile e Flessibile

La connettività del digitale ha consentito nuovi modi di lavorare.

Tempi e spazi di lavoro sono oramai flessibili.

Lo **smartworking** e' un elemento che viene introdotto per quei lavoratori che non necessitano sempre della presenza in sede. La maggior parte se ci pensiamo bene.

Le nuove tecnologie nascono in continuazione quindi le aziende devono adattarsi al cambiamento continuo per sopravvivere.

L'adattabilità passa attraverso l'organizzazione del lavoro in team piccoli e dalla **mentalità agile**.

Sperimentale

Con il cambiamento causato dal digitale a una velocità così elevata, le aziende devono permettere al personale di fare errori. Sperimentare e provare cose nuove.

A volte funzionano, a volte no, ma le organizzazioni devono accettare questi rischi.

Commerciale

Tramite i dati che possono essere generati serve una maggiore comprensione dell'efficacia del proprio impatto sul mercato.

Sia in termini di vendite sia di risultati finanziari.

La nuova disciplina in questo senso è il **Digital Marketing**.

Trasparente

Nell'era dei social media, non è il caso di mantenere troppi segreti.

Informazioni, buone o cattive, su aziende, governi od organizzazioni possono essere condivise a livello globale con un semplice clic.

Questo non significa che i processi aziendali non debbano essere "robusti"

L'opportunità è che i processi aziendali devono essere concepiti per trattare grosse quantità di dati anche personali.

E il **regolamento europeo GDPR** (*General Data Protection Regulation*) è molto attento a questi aspetti.

La trasformazione digitale

La digitalizzazione è una parola che racchiude un modo completamente nuovo di approcciare al business.

Tutto ciò che fa un'azienda ne è impattata.

Adottare un modo di pensare digitale vuol dire puntare alla cosiddetta "**trasformazione digitale**".

L'obiettivo è usare questa mentalità per migliorare le prestazioni delle persone (**produttività**), per migliorare i processi aziendali (**efficienza**) e infine i prodotti e i servizi offerti (**mercato**).

Industria 4.0 e modelli di riferimento

Sistemi complessi di reti interconnesse sono già in fase di consolidamento, mentre se ne scrive. Grandi quantità di sensori, collocati in quegli stessi sistemi, già oggi raccolgono dati provenienti dal mondo fisico producendo informazioni utili in tutti i domini socio-tecnologici.

La statuizione di protocolli di comunicazione bilaterali e multilaterali, standard "de facto", o vere e proprie "norme" tecniche internazionali, consentono il trasferimento alla rete internet di dati provenienti dalle cose, dai servizi, dalle persone e dalle macchine, anche in movimento. Oltre 25 miliardi di "oggetti" saranno collegati alla Rete entro il 2020, con lo scopo primario di utilizzare la stessa e la disponibilità di informazioni, in modo pertinente: in primis, per ottimizzare il flusso dei dati in ogni momento per rendere meglio fruibile quella stessa infrastruttura, e in secondo luogo, per generare nuovi modelli di impresa. Tutto ciò impone adeguamenti di sistema di tipo logico e fisico per tutti i componenti, i sottosistemi e le soluzioni, con l'obiettivo primario di

creare un ecosistema socio-tecnologico ove i dispositivi/sottosistemi siano interoperabili e trasparenti semplificando radicalmente il processo di sviluppo e la gestione funzionale delle PMI, loro stesse sistemi, inserite in quel eco-sistema integrato.

Quali modelli per l'industry 4.0

Un modello, per definizione, è il tentativo di semplificare la complessità intrinseca di fatti ed eventi reali in modo tale da interpretarli e rappresentarli, per consentirne l'immediata comprensione finalizzata a sostenere l'obiettivo di ricondurne gli effetti al contesto sociale.

Nel caso specifico **il modello promuove un'architettura di riferimento** per scomporre le funzioni, i servizi, e i processi in componenti più facilmente manipolabili.

Come tale, un modello risponde al bisogno se propone una descrizione generale condivisa nell'ambito di un dominio ben circoscritto, attraverso la definizione di un insieme finito di parametri ben descritti e misurabili. Questi parametri si raccordano alle funzionalità appartenenti al dominio che lo stesso modello vuole descrivere, e comprendono l'impatto del modello rispetto alla sua applicazione, la determinazione dei confini del sistema rappresentato, e alle interfacce che il modello deve avere per interagire con altri modelli di riferimento.

Alcuni consorzi d'impresa, nel mondo, hanno elaborato proposte di modelli di riferimento differenti, ciascuna in grado di rappresentare una diversa prospettiva del contesto. Ne emergono due in particolare: l'architettura di riferimento "**Industrie 4.0**" (RAMI 4.0), elaborate da "**Platform Industrie 4.0**", e l'architettura di riferimento per l'"**Internet Industriale**" (IIRA) del consorzio "**Industrial Internet**".

Analisi dei processi aziendali

Nello scenario internazionale della quarta rivoluzione industriale, la digital transformation rappresenta un elemento chiave per la competitività e il successo di ogni azienda e permette di snellire i processi rendendoli più agili ma allo stesso tempo più controllabili. Per ottimizzare tutte le attività di un'organizzazione e il raggiungimento dei suoi obiettivi di business, è fondamentale adottare una metodologia strutturata che preveda un'accurata attività di analisi orientata al **miglioramento dei processi aziendali**.

“Il successo di un'azienda si esprime nella ricerca di un'integrazione profonda ed efficiente delle attività svolte dalle diverse unità organizzative verso il miglioramento globale dell'offerta dei prodotti e dei servizi al cliente/utente – scrivono Brimson e Antos, due autorevoli studiosi di management americani. – La capacità di raggiungere e sostenere nel tempo il successo richiede, pertanto, il miglioramento continuo di tutte le attività e di tutti i processi gestionali e non soltanto delle componenti materiali e tangibili del servizio che viene proposto al cliente”.

L'**analisi dei processi aziendali**, che anticipa le [azioni di miglioramento dei processi di business](#), permette di far emergere criticità, aree di perfezionamento e potenzialità dell'organizzazione ed è fondamentale per definire un piano strategico e operativo di intervento basato su processi, tecnologie e organizzazione, i tre elementi chiave dell'approccio consulenziale di Quin.

“È importante migliorare l'efficienza e l'efficacia degli indicatori – spiega Luca Comello, Head of Business Consulting Quin –, e quindi è essenziale saper adottare la metodologia di analisi dei processi

aziendali più proficua in base al contesto. Ogni giorno siamo impegnati proprio in questo: offrire alle organizzazioni le nostre competenze e conoscenze per individuare la soluzione migliore per loro, alla luce della situazione in cui operano e per far sì che raggiungano con profitto i loro obiettivi”.

La digital maturity in Italia, Europa e nel mondo

La trasformazione tecnologica 4.0 è un passaggio chiave dell'evoluzione e del mantenimento della competitività di un'azienda ed è strettamente connessa al tema della **maturità digitale** (digital maturity o digital readiness), definita dall'Istat come **“l'investimento in infrastrutture digitali non come obiettivo a sé ma come condizione per ottimizzare i flussi informativi all'interno dell'impresa, con effetti positivi in termini di efficienza e competitività”**.

Il percorso di evoluzione di un'azienda orientato alla digitalizzazione comincia proprio con il Digital Maturity Assessment, un'analisi che valuta il grado di maturità digitale dell'organizzazione: molta strada c'è ancora da fare in Italia in questo senso, come rivela l'[indagine Istat “Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane”](#).

Infatti, nonostante il 16,6% delle aziende del nostro Paese abbia adottato almeno una tecnologia tra IoT, realtà aumentata o virtuale, big data e automazione avanzata, solo il 3,8% delle imprese italiane è già nella fase di digital maturity. Un dato in linea con la media europea, come rivela uno studio della IDC, la prima società mondiale di consulenza IT, secondo cui 7 organizzazioni su 10 faticano a raggiungere la maturità digitale, pienamente ottenuta solo dal 4% delle aziende in Europa.

A livello mondiale invece è Singapore il primo paese per digital maturity, seguito da Lussemburgo e Stati Uniti secondo il [report "Digital Readiness Index" di Cisco](#), dove l'Italia si colloca al 35° posto su 141, preceduta da Cile, Polonia e Portogallo.

Quali metodologie per l'analisi dei processi aziendali

Valutare la maturità digitale di un'organizzazione, nel contesto operativo delle organizzazioni italiane, consente anche di definire quali metodologie applicare per l'analisi e il miglioramento dei processi aziendali. Un'efficace analisi dei processi aziendali può infatti essere condotta utilizzando metodologie molto innovative e basate sui dati come il **Process Mining** o altre più tradizionali basate sui concetti e le tecniche di **Business Process Management (BPM)**.

Un [esempio di Maturity Model utile a questo scopo è il Digital Maturity Assessment](#), un modello proprietario di Quin **basato su una serie di questionari digitalizzati**, che permette di valutare il livello di sviluppo di processi, tecnologie e organizzazione di un'azienda, considerando al contempo la complessità dell'ambiente in cui opera e il modello di business adottato

Se i processi sono poco strutturati e informatizzati e non ci sono quindi dati affidabili da analizzare, è necessario fare ricorso a interviste e osservazioni sul campo, ad esempio affiancandosi agli operatori che inseriscono un Ordine di Vendita, impostano una commessa, lanciano un Ordine di Produzione, effettuano una spedizione, ecc.

Se invece il livello di maturità è più alto, è possibile rivolgersi al Process Mining, un metodo basato sui dati in grado di generare una **mappatura dei processi aziendali** molto dettagliata. Questa metodologia all'avanguardia permette anche di controllare le **performance dei**

processi, individuare anomalie e rilevarne tempestivamente le cause, grazie all'analisi dei log applicativi. Diversamente dalle **tecniche di analisi dei processi aziendali** tradizionali basate su interviste e osservazioni, questo approccio utilizza dati oggettivi provenienti dai sistemi informativi e produce evidenze istantanee e analisi in tempo reale. In pratica, il Process Mining è in grado di fornire un “gemello digitale” delle operazioni e dei processi aziendali che possa essere adeguatamente analizzato da diverse angolature nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi di business dell'organizzazione.

Il Process Mining. Un metodo d'avanguardia diffuso a livello globale

Per migliorare la propria competitività sul mercato, un'azienda è chiamata a lavorare sulla digitalizzazione dei processi, e questo richiede una profonda e accurata attività di analisi. Non è quindi sorprendente che il **Process Mining** sia considerato uno dei trend a più alto tasso di innovazione e sia sempre più richiesto dalle aziende in tutto il mondo. A livello globale infatti i dati dello studio di *ABBYY State of Process Mining and Robotic Process automation* mostrano che il 65% delle organizzazioni sta attualmente utilizzando il **Process Mining** per monitorare i processi o è nelle prime fasi di adozione di questa metodologia – in particolare nel settore dei servizi (banche, assicurazioni...). La classifica è guidata dalla Francia, dove questo metodo è già utilizzato dal 78% delle imprese, a cui seguono USA, UK e Germania. Possiamo certamente affermare che, dalla nostra esperienza nel mondo industriale italiano, i numeri sono più limitati nel

nostro Paese, anche se si registra un trend positivo e un costante aumento di interesse per il tema.

La sua progressiva diffusione è data da una crescente consapevolezza delle organizzazioni, che riconoscono l'importanza di una migliore gestione dei processi aziendali e di quanto un approccio passivo alla loro comprensione comporti un alto rischio di inefficienza. Tra i processi che più beneficiano di questo metodo, come anticipato, ci sono il financial planning, la customer experience, il decision making in ambito logistico e l'IT service management.

Come abbiamo visto, tutte queste metodologie hanno un unico obiettivo: quello di **migliorare la competitività di un'organizzazione agendo sugli indicatori chiave in relazione al modello di business**. I nuovi processi – agili e digitalizzati – devono essere al servizio di questo obiettivo.

Il lavoro di Quin, al fianco delle aziende, consiste nell'individuare la **soluzione più adatta in base alla complessità del contesto e al livello di maturità dell'organizzazione**, utilizzando sia **approcci basati sul Business Process Management**, sia **metodologie innovative come il Process Mining**.

Gestione Documentale

Che si operi sul mercato italiano o quello estero, che si sia un'azienda in attività da più generazioni o una startup, uno dei problemi che ogni realtà deve fronteggiare è quello della gestione dei documenti. Naturalmente, è pleonastico forse dirlo, per documento si intende un qualsiasi elemento fisico o digitale che contenga delle informazioni. Negli ultimi anni, soprattutto nell'ambito della **gestione**

documentale, si è passati da parole d'ordine come gestione archivi, deposito e [archiviazione documenti cartacei](#), ad ambiti più articolati e complessi.

Si è iniziato soprattutto nei primi anni novanta a produrre documenti in bit, a gestire file, cartelle e formati elettronici, quando ancora non era possibile scambiarli telematicamente, ma si usava il fax. Nel momento in cui la Olivetti Olympia e le boccette di cancellina sono finite in archivio per lasciar spazio a Windows 3.1 e ai gestionali che hanno invaso il mercato, l'evoluzione della gestione archivi è andata di pari passo con la trasformazione tecnologica. Alla gestione di documenti cartacei si è affiancata la gestione di documenti digitali, ai software gestionali si sono appaiati i software di archiviazione, gli OCR e gli scanner per la dematerializzazione dei documenti, fino ad arrivare alla delocalizzazione su servizi cloud e alla [information retrieval](#) (IR) – che come ricorda Wikipedia è

l'insieme delle tecniche utilizzate per gestire la rappresentazione, la memorizzazione, l'organizzazione e l'accesso ad oggetti contenenti informazioni quali documenti, pagine web, cataloghi online e oggetti multimediali.

Gestione documentale e archiviazione dell'informazione: la sfida tecnologica è solo all'inizio

Le tecnologie possono costituire un punto di forza nel quadro strategico dell'utilizzo di migliaia di dati non solo a scopo archivistico, ma a scopo di analisi e marketing

Se la necessità di costruire un sistema di archivi di documenti cartacei o digitali nasce da esigenze di catalogazione e gestione (e deposito

quando si tratta di documenti cartacei) delle informazioni pregresse, la possibilità di avere accesso a banche dati complesse fa dell'archiviazione di documenti un'attività propedeutica ad altre azioni non più ex post (rendicontazione e documentazione) ma ex ante (analisi strategica, predittività, forecasting, ecc.). In questo scenario la tradizionale suddivisione di documenti diventa una membrana permeabile, per cui il valore di un servizio di gestione e deposito archivi si basa anche sulla qualità del sistema che deve essere in grado agilmente di recuperare e confrontare i dati in modo da far emergere informazioni nuove significative. Se, dunque, si era soliti dividere i documenti nelle due categorie di:

Documenti analogici – si tratta in genere di documenti cartacei che si dividono in due fattispecie: i documenti analogici unici e i documenti analogici non unici, che in entrambi i casi possono essere fiscali o non fiscali. Una puntuale definizione di documento analogico è contenuta nell'art. 1, lett. aa) del Decreto del Presidente Del Consiglio Dei Ministri 6 Novembre 2015, recante disposizioni in merito alla firma digitale dei documenti classificati (Decreto nr. 4/2015, in Gazzetta Ufficiale Serie Generale nr. 284 del 5 dicembre 2015, Supplemento Ordinario nr. 65). In quella sede il documento analogico è definito

(...) documento formato utilizzando una grandezza fisica che assume valori continui, come le tracce su carta (ad esempio i documenti cartacei), le immagini su film (microfilm), le magnetizzazioni su nastro (cassette e nastri magnetici audio)

Documenti digitali (informatici e non informatici) – secondo l'[AGID](#) (Agenzia per l'Italia Digitale) un documento informatico è "l'elemento centrale per la digitalizzazione delle pratiche

amministrative. Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD-DLgs 82/2005) definisce il documento informatico come "rappresentazione informatica di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti" in contrapposizione al documento analogico ("rappresentazione non informatica di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti"). Per il Regolamento eIDAS nr. 910/2014 il documento elettronico è "qualsiasi contenuto conservato in forma elettronica, in particolare testo o registrazione sonora, visiva o audiovisiva".

Dalla *geografia* dei documenti gestiti in azienda, dalla commistione di archivi analogici e archivi digitali, derivano modalità e processi diversificati. Chiaramente, a seconda anche delle dimensioni e della storicità di un'azienda, l'attività sui documenti analogica rappresenta, almeno all'inizio, una soluzione obbligata. Il pericolo per un'azienda è fossilizzarsi sulle abitudini e sui processi esistenti, percependoli come funzionali alle esigenze e non cogliendo l'importanza che l'innovazione digitale possa riguardare anche questo alveo, generando un percorso virtuoso della **gestione documentale** in ottica integrativa. Continuare a fare come si è sempre fatto può essere percepito come soluzione meno onerosa e logica. In fin dei conti un cambiamento porta sempre con sé un costo e un rischio. In questo caso però, il cambiamento non è opzionale, non è una facoltà dell'azienda: la digitalizzazione è una rivoluzione epocale che si impone dall'esterno e un'azienda deve essere pronta a coglierne i benefici e le opportunità (tanto più che i governi mettono a disposizione risorse per affrontarlo).

L'analisi dei costi: la gestione dei documenti cartacei e analogici, integrata alla dematerializzazione e ai servizi di gestione e deposito archivi in outsourcing.

Mancato guadagno, è questo il punto di vista con cui un'azienda dovrebbe fronteggiare la necessità di implementare una **gestione documentale** che non preveda il controllo informativo. Sì perché i moderni processi di workflow e le procedure di archiviazione, etichettatura, allocazione, classificazione dei contenuti, è propedeutica alla più globale gestione dell'informazione. Non si tratta, come si legge altrove, solo di problematiche legate alla consunzione di documenti cartacei ad alta consultazione, o di una loro duplicazione che innerva altre problematiche legate agli accessi, al GDPR, allo stoccaggio, ai costi dei supporti. Guardare – come d'altro canto fanno le grandi newco tecnologiche, ai dati come a un patrimonio, è la migliore prospettiva. È in questa visione che SGA Srl si propone come partner. SGA Srl, infatti, propone un servizio completo che possa accompagnare un'azienda nella trasformazione digitale per gradi, contenendo i costi e permettendo all'azienda stessa di muovere i primi passi – e verificare i primi benefici – di una **gestione documentale** moderna.

L'attività digitale ab origine e di derivazione: serve un progetto

Un documento digitale può essere prodotto digitalmente sin dall'origine o può essere frutto di un processo di dematerializzazione che inizia dall'esistenza di un documento analogico (scansione documenti, microfilm, ecc.). In entrambi i casi, la gestione non può esulare dall'esistenza di un archivio elettronico, che a sua volta richiede l'informatizzazione di processi di caricamento, classificazione,

archiviazione, interrogazione, consultazione, condivisione e riproduzione. Per rispondere all'esigenza di trasportare su bit i documenti analogici esistono sistemi di archiviazione digitale on site, installabili nella sede aziendale, che si avvalgono di appositi software di **gestione documentale**. Esistono poi soluzioni in Cloud (ASP o SAAS) dove il trasferimento avviene sfruttando la potenza di un software raggiungibile da un browser online. Questi strumenti consentono:

- **Memorizzazione dei documenti:** scansione e trasformazione del documento dal formato cartaceo al digitale;
- **Archiviazione dei documenti:** stoccaggio e collocazione dei documenti ottenuti in un database organizzato per categorie, tassonomie e classi documentali che raffigurino una mappa facilmente navigabile per la consultazione;
- **Protocollazione dei documenti:** una procedura con cui ogni documento viene etichettato con elementi che ne consentano la rintracciabilità ;
- **Conservazione dei documenti:** forse uno dei punti più importanti e delicati sia che si tratti della conservazione di documenti digitali, di documenti analogici o di un'architettura che preveda l'uso combinato delle informazioni, dove è chiaramente necessario l'impiego di meccanismi di sicurezza (sia in caso di supporti fisici che di elementi immateriali, informatici e digitali).
- **Organizzazione dei documenti:** avviene in funzione dell'utilizzo, della frequenza di consultazione, della collocazione fisica o digitale e in base a criteri che un'azienda decide sulle proprie particolari esigenze;

- **Consultazione dei documenti:** è possibile offrire ad ogni utente una classe di accesso ed una possibilità di visualizzare, stampare, riprodurre e condividere i documenti, in funzione delle loro autorizzazioni;
- Esibizione dei documenti: per mezzo di sistemi appositamente studiati, è possibile esibire alle autorità competenti i documenti richiesti, senza dover necessariamente stampare e tenere a disposizione costosi archivi, o addirittura ricevere in casa le stesse autorità che possono accedere per verifiche all'archivio da remoto.

Qualsiasi sia la *timeline* evolutiva della **gestione documentale** di un'azienda (sia che sia alle prese con la sola archiviazione di documenti cartacei, sia che sia in un sistema ibrido che comprenda l'[archiviazione documenti digitali](#), il deposito documenti cartacei e il servizio di gestione documentale integrato), ogni realtà oggi deve dotarsi – se non lo ha già fatto – di un progetto di gestione documentale per definire la galassia delle informazioni e dei documenti, per garantire la [massima sicurezza nella gestione dell'archiviazione documentale](#), per distillare le informazioni che consentono di ottenere decisioni più rapide ed efficaci. Ogni progetto deve considerare poi:

1. la **documentazione attiva**, prodotta direttamente dall'azienda, che può essere archiviata in modo automatico se il sistema di produzione documentale, tipicamente un gestionale evoluto, è progettato per eseguire le operazioni descritte in precedenza
2. la **documentazione passiva** che l'azienda riceve in forma digitale ma anche analogica (missive, lettere, fax, email, flussi EDI, ecc., per cui il progetto deve prevedere un sistema di data entry manuale

(caricamento dei dati, scansione, ecc.) o automatizzato (OCR, ICR, Barcode, QRCode).

Le tecnologie oggi disponibili sul mercato consentono di accedere ai propri documenti in molti modi e con un grado di dettaglio anche molto profondo, sia che si tratti di sistemi online, di sistemi offline, che di forme ibride. La scelta, ad ogni modo, non deve partire mai dallo strumento, ma dalle esigenze che sono a fondamento del progetto. Un approccio metodologico corretto è imprescindibile se si desidera creare valore. Questo dovrà tener conto non solo dei bisogni esistenti, ma anche dell'evoluzione futura. Produzione, struttura dell'informazione e classificazione, necessità e frequenza della consultazione e della distribuzione dei contenuti: ogni aspetto va analizzato con cura, prima di scegliere il tipo di sistema da adottare (on site, online, SAAS, con APP per dispositivi mobile e firme grafometriche, con marca temporale, ecc.).

Gestione Processi

Panoramica

La gestione dei processi aziendali (BPM, business process management) consiste nella creazione di modelli di business, nell'analisi e nell'ottimizzazione dei processi aziendali end to end per realizzare i tuoi obiettivi aziendali strategici, come ad esempio il miglioramento del [framework dell'esperienza cliente](#). Può essere applicata alle attività e ai processi ripetibili, continuativi o prevedibili.

Un processo aziendale è un insieme di attività volte ad aiutare l'azienda a raggiungere un obiettivo specifico. Grazie alla metodologia BPM,

potrai valutare i processi aziendali per incrementare la tua efficienza e ridurre costi ed errori.

BPM è un processo continuo che, nel tempo, apporta migliorie all'azienda. Con un processo di gestione aziendale potrai eliminare la gestione dei flussi di lavoro ad hoc e ottimizzare le operazioni aziendali per offrire prodotti e servizi migliori ai tuoi clienti.

Metodologia BPM

1. **Progetta e analizza:** per iniziare, dovrai analizzare il processo esistente. Valuta efficienze e problematiche e analizza l'impatto che queste hanno sulle altre attività o gli altri processi.
2. **Crea un modello:** scopri come migliorare il processo e delineane una progettazione ottimale. Quindi adattane il funzionamento in base a una varietà di potenziali scenari e variabili.
3. **Esegui:** dopo aver creato il modello del processo, potrai implementare le modifiche, assicurandoti di documentare anche i rispettivi motivi che hanno portato a tali modifiche.
4. **Monitora:** completata l'implementazione del nuovo processo, sarà necessario monitorarlo per valutare l'efficacia delle migliorie apportate. E per farlo, affidati ai dati a tua disposizione individuando eventuali incrementi nell'efficienza, riduzione dei costi o erogazione di prodotti più rapida.
5. **Ottimizza e automatizza:** una volta applicata la metodologia BPM a un processo, dovrai continuare a monitorarlo e ottimizzarlo nel tempo. BPM è un processo continuo che va migliorato periodicamente con nuove strategie. Se il nuovo processo funziona in maniera efficiente, prova a capire se possono essere automatizzate alcune attività.

Strumenti per la gestione dei contatti e CRM

I CRM sono software di gestione delle relazioni con i clienti, utili ad organizzare le informazioni di contatto, gestire relazioni, tracciare interazioni e tracciare l'intera esperienza online e offline con clienti attuali, potenziali e altri contatti.

Quando si parla di CRM, ci si riferisce di solito a un sistema di gestione contatti, ovvero **uno strumento che aiuta tramite la gestione dei contatti e delle vendite**, la produttività e tanto altro ancora. Nella sua definizione più semplice, un sistema CRM consente alle aziende di gestire le relazioni commerciali, i dati e le informazioni associate ad esse.

I sistemi CRM non fanno nient'altro che collegare informazioni su clienti provenienti da varie fonti, tra cui ad esempio email, siti web, negozi fisici, eventi, call center, vendite mobili e sforzi di marketing e advertising online, ecc. ecc.

Con il CRM è possibile infatti memorizzare clienti, contatti, informazioni, aziende, lead e opportunità di vendita; l'obiettivo è semplice: migliorare le relazioni commerciali. Un CRM aiuta le aziende a **rimanere in contatto con i clienti in modo sistematico**, semplifica e rende efficiente i processi e migliora la redditività.

Un sistema CRM è costruito in modo simile alle piattaforme di social network onnipresenti come Facebook e Twitter, e questo è esattamente uno dei motivi per cui può essere così prezioso per un'azienda in rapida crescita.

Una piattaforma CRM farà questo ed altro, grazie alla “R” di Relazione:

- Ti aiuterà a trovare tutti i contatti che lavorano per la stessa società e tutte le interazioni (come i messaggi) che sono stati attivati circa il vostro lavoro con questa.
- Ottenere un'immagine più ampia dei tuoi contatti e saprai esattamente di cosa parlare la prossima volta che incontrerai o invierai email a qualcuno dei contatti presenti nell'applicazione.
- Qualsiasi sistema CRM è costruito intorno alle persone e abbraccia le loro relazioni.
- Un CRM è come la tua mini rete sociale piena di dettagli sulle persone più importanti per la tua attività di vendita.
- Un sistema CRM è la tua rete marketing e commerciale interna che aiuta a capire i tuoi clienti attuali e i tuoi clienti futuri.

Alcuni esempi di piattaforme CRM

Potresti gestire il tuo CRM con una lastra di sughero con i contatti collegati con puntine colorate. Oppure, puoi utilizzare un'applicazione CRM, software appositamente progettato per la gestione dei contatti.

Ci sono decine di applicazioni CRM professionali, da Salesforce ad [HubSpot CRM](#), Pipedrive, Base, Infusionsoft o Highrise, ecc. Tutti sono servizi ottimi per gestire i contatti, ognuno con le proprie funzionalità incentrate su specifici casi di utilizzo.

Il CRM consente di memorizzare informazioni di contatto per i clienti e prospect, individuare le opportunità di vendita, registrare le problematiche del servizio e gestire campagne di marketing e vendita in una posizione centrale e rendere disponibili tutte le interazioni con i clienti a tutta la tua rete commerciale.

Con la visibilità e il facile accesso ai dati, è più facile collaborare e aumentare la produttività.

Tutti nella tua azienda possono vedere come sono stati contattati i clienti, cosa hanno acquistato e quando l'hanno fatto l'ultima volta o molto altro ancora.

Un sistema CRM può aiutare le aziende di tutte le dimensioni a sviluppare la crescita del proprio business.

Con un'efficace strategia CRM, un'azienda può aumentare i ricavi:

- Fornendo servizi e prodotti che sono esattamente ciò che i clienti desiderano
- Offrendo un servizio clienti migliore
- Vendendo i prodotti in maniera più efficace
- Aiutando i venditori a chiudere le offerte più velocemente
- Mantenendo i clienti esistenti e scoprendone di nuovi

Strumenti di comunicazione tradizionali e non

Sempre più imprenditori e responsabili marketing stanno **giustamente** concentrando le proprie energie nelle strategie di comunicazione digitale.

Ma quella tradizionale non andrà più bene?

Cerchiamo di dare, insieme, una risposta a questa domanda.

La comunicazione è la chiave di tutte le relazioni forti, sane e produttive, comprese le relazioni professionali! Il modo in cui qualcosa viene comunicato è importante quanto ciò che viene comunicato.

La cosa positiva è che il mondo digitale ha **abbassato l'asticella dei costi del marketing**: sponsorizzare annunci su Facebook per far notare il

proprio negozio è veramente alla portata di tutti. Le aziende più strutturate, tuttavia, hanno bisogno di molto di più del fai-da-te sul web. Ma il vecchio mondo rappresentato dai canali di comunicazione tradizionali, **sarà ancora efficace oppure andrà abbandonato?**

Secondo le stime il mondo della comunicazione tradizionale avrà ancora molto da dare.

L'efficacia delle strategie di comunicazione è data dall'insieme degli elementi, non tanto da una singola campagna digitale andata bene. Gli interventi a spot servono a poco: non a caso si parla di "strategie di comunicazione" e non di singole "campagne di comunicazione".

Quali canali di comunicazione scegliere?

Il canale di comunicazione che un'azienda sceglie varia notevolmente a seconda **del messaggio, del pubblico e degli obiettivi.**

Così come augurare alla propria nonna di 92 anni "un felice compleanno" tramite un messaggio diretto su Instagram può essere completamente inutile. Un esempio banale, è chiaro, ma perfettamente calzante.

Dal momento che la nonna probabilmente non è su Instagram (e nemmeno sa cosa sia), probabilmente preferirebbe una bella telefonata o un biglietto d'auguri per posta.

Allo stesso modo, annunciare una nuova politica delle risorse umane ai tuoi dipendenti via Twitter sarebbe **inefficace e inappropriato** (per non dire molto confuso per i tuoi clienti).

L'annuncio, in alternativa, di una modifica delle politiche interne **su una piattaforma pubblica** (che i dipendenti possono o meno seguire) invita

una discussione pubblica su questioni interne, che la maggior parte delle aziende cerca di evitare.

La scelta del canale di comunicazione appropriato **richiede la risposta a 3 W:**

1. **WHO** (pubblico),
2. **WHAT** (messaggio),
3. **WHY** (obiettivi).

La risposta alle 3 W porterà quindi all'importantissimo **HOW** (il canale di comunicazione appropriato per raggiungere i tuoi obiettivi di business).

Quali sono gli elementi dei migliori canali di comunicazione?

Gli strumenti della comunicazione sono moltissimi, di seguito alcuni della categoria **offline**:

- Spot tv
- Card e coupon
- Presentazioni
- Gadget
- Packaging
- Manifesti, cartelloni e striscioni
- Volantini di offerte speciali
- Brochure e cataloghi
- Testi per la divulgazione (comunicati stampa per giornali, magazine)

A questi si aggiungono i **canali digitali**, tra cui:

- Social Media

- [Sito web](#)
- Posizionamento Organico su Google (**SEO**)
- [Email marketing](#)
- Programmatic Advertising
- [Inbound Marketing](#)
- Advertising
- [Marketing Automation](#)

Ciò che distingue le buone strategie di comunicazione dalle strategie inefficaci è lo [studio dei canali adatti](#) per ogni azienda.

Non tutti i prodotti si vendono bene nel digitale: ripensa all'esempio iniziale. I prodotti per persone anziane, difficilmente li puoi promuovere su Facebook o su Instagram, ma allo stesso tempo è difficile raggiungere questa audience anche su LinkedIn.

Le strategie di comunicazione che ricorrono a canali tradizionali sono accessibili a tutti e garantiscono ampissima visibilità, per questo fare pubblicità in tv o sui cartelloni è piuttosto costoso.

Il tuo messaggio può arrivare a chiunque, ma devi riuscire a farti notare emergendo rispetto alla concorrenza.

Ti serviranno quindi campagne preparate da professionisti creativi che possano offrire qualcosa di attrattivo.

Le strategie di comunicazione strutturate sfruttando i canali digitali ti permettono di ottimizzare i costi facendoti notare principalmente da

persone a target, selezionando i loro interessi sulla base delle pagine seguite.

Il costo delle campagne è inferiore, ma in questo caso hai bisogno di **competenze digitali** avanzate.

Sicurezza e Privacy

Capire la **differenza tra privacy e sicurezza** non è **importante** solamente **per la tua azienda**, ma anche per i clienti con cui interagisci ogni giorno.

Il mondo dell'era digitale in cui viviamo ci richiede, anzi, quasi ci impone di conoscere bene i diritti delle persone con cui entriamo in contatto, per prima cosa perché il dato è una risorsa estremamente preziosa che l'utente ci affida, sicuro che ne faremo buon uso e non lo divulgheremo in giro, ma, secondo punto, anche perché il rischio che le informazioni ci vengano [sottratte da malintenzionati della rete](#) è sempre più alto.

Cosa sono la sicurezza e la privacy

[Immagina una finestra di casa tua](#). Può avere diverse funzioni: ti permette di vedere fuori, di far entrare dentro la luce del sole e l'aria fresca in estate, in caso di emergenza può anche diventare una via di fuga di fortuna.

Una finestra, però, è anche vulnerabile. Proprio come tu potresti usarla potenzialmente come uscita, qualcun altro di indesiderato potrebbe entrare.

Per proteggersi da questo rischio, in molti installano dei sistemi tecnologici di allarme, qualcuno addirittura installa delle sbarre, con l'obiettivo di lasciare fuori tutte le minacce del caso, mantenendo

intatte le funzioni della finestra.

Questo è un chiaro **esempio di sicurezza**.

Prendendo sempre in considerazione la finestra: proprio come tu puoi guardare fuori attraverso di essa, gli altri da fuori possono sbirciare all'interno. Per evitare questo problema, è comune comprare delle tende, installare dei balconi o delle tapparelle.

Questo, invece, è un tipico **esempio di privacy** che, tra l'altro, fornisce anche un minimo di sicurezza poiché gli intrusi potrebbero decidere di agire controllando quando non sei in casa e vedendo le cose che possiedi.

Scendendo nel particolare, per le aziende che hanno a che fare con la privacy ogni giorno, ecco una **definizione** valida per i due termini: la **privacy** può essere definita come la **capacità di proteggere le informazioni sensibili** di carattere personale, mentre la **sicurezza** è tutto l'apparato e l'**infrastruttura che previene l'accesso** non autorizzato ai dati.

Le due devono essere considerate insieme: un programma di sicurezza delle informazioni fornisce le basi per proteggere i dati personali, limita l'accesso alle informazioni a chi non è autorizzato e previene l'utilizzo e l'acquisizione illecita di quest'ultimi da fonti esterne.

Senza un programma di sicurezza efficace che ne faccia da supporto, è impensabile anche attivare un programma di privacy di successo.

Cosa deve fare un'azienda per garantire entrambe

I due concetti sono strettamente correlati ma, mentre è possibile avere sicurezza senza privacy, non è possibile il contrario, ossia garantire la privacy dei dati senza che lo sia anche la loro sicurezza.

I dati personali di una persona possono, infatti, essere protetti dal rischio di attacchi esterni all'azienda (e quindi essere messi in sicurezza) ma essere consultati da qualsiasi lavoratore, indipendentemente dal proprio ruolo, quindi la privacy non è osservata. Al contrario, se in azienda esiste anche una gerarchia di accessi in cui ogni dipendente può visualizzare solamente alcuni dati in base alle proprie esigenze, allora in quel caso il dato gode anche di privacy.

Con l'utilizzo sempre più massivo della tecnologia, è impensabile utilizzare un'infrastruttura dove archiviare e trattare i dati che non abbia un sistema di sicurezza adeguato, dal semplice antivirus, all'installazione di firewall e di sistemi di crittografia.

La conseguente perdita di dati può avere conseguenze significative per le persone i cui dati sono memorizzati su questi sistemi, soprattutto se pensiamo alle pesanti sanzioni previste dalla GDPR a questo proposito.

Sfortunatamente, le violazioni della sicurezza sono così comuni che sono quasi statisticamente inevitabili.