



Tra Intranet e ERP: il giusto strato di flessibilità per le organizzazioni in cambiamento

A cura di

Stefano Mainetti

*Docente di Tecnologie dei Sistemi Informativi presso il Politecnico di Milano e
Responsabile dell'Area Innovazione Digitale di Politecnico Innovazione*

Paolo Locatelli

*Docente di Informatica Aziendale presso il Politecnico di Milano e
ricercatore dell'Area Innovazione Digitale di Politecnico Innovazione*

Claudia Pingue

Ricercatrice dell'Area Innovazione Digitale di Politecnico Innovazione

Isabella Gandini

*Collaboratrice alle ricerca Osservatorio Intranet del Dipartimento di Ingegneria Gestionale
presso il Politecnico di Milano*

1. INTRODUZIONE

Il trattamento delle informazioni ha un ruolo vitale nella conduzione dei processi aziendali: tutte le attività, infatti, coinvolgono la trasformazione di dati, sia che si tratti di processi decisionali sia che ci si riferisca a situazioni più operative.

Tradizionalmente, la gestione di tali informazioni è affidata ai Sistemi Gestionali Integrati (di qui innanzi denominati più sinteticamente ERP, acronimo inglese per Enterprise Resource Planning): questi sistemi sono caratterizzati da una visione dell'azienda come una entità attraversata dai processi aziendali e, pertanto, basano sulla condivisione delle informazioni tra tali processi il loro paradigma di funzionamento.

Nell'ultimo decennio, con l'avvento delle architetture basate sul web, a livello aziendale ha cominciato a diffondersi un altro tipo di sistema informativo: la Intranet.

Quello delle Intranet è un tema spesso sottovalutato, ma solo apparentemente di "nicchia". Partendo dalla tecnologia, lo sviluppo delle Intranet finisce per il coinvolgere profondamente l'organizzazione, e potenzialmente la strategia stessa dell'impresa.

La stessa definizione di Intranet è in certa misura controversa, ma tale infrastruttura costituisce, in effetti, un ambiente rivolto all'erogazione di strumenti di tipo web destinati al dipendente e profilati secondo le sue specifiche esigenze.

La differenza di approccio, come si nota facilmente, è profonda: se gli ERP condividono una visione dell'impresa basata sui processi, le Intranet sono invece basate sulle persone che utilizzano il sistema.

Nell'evoluzione verso un supporto più ampio dei processi aziendali, le Intranet sono destinate ad una progressiva convergenza con i sistemi gestionali ed ERP: mentre le Intranet inseriscono servizi interattivi evoluti, infatti, questi ultimi tendono ad aprirsi sempre più al web per superare limiti e rigidità tradizionali, aumentando la flessibilità e fruibilità delle applicazioni.

La tendenza alla convergenza, oltre ad essere evidente nei trend dell'offerta di mercato, sia dal lato dei produttori di Intranet, che da quelli di sistemi ERP, risulta ben confermata dai casi di studio delle aziende caratterizzate da una maggiore inclinazione all'innovazione ("aziende innovatrici").

La portata e i benefici potenziali di questa integrazione sono notevoli: mentre il sistema ERP è fondato e disegnato sui processi, l'Intranet pone al centro le persone e le relazioni. Una piena integrazione consentirebbe di fornire un ambiente di lavoro e relazione completo ed esteso all'intera organizzazione. L'Intranet può consentire non solo di veicolare le funzionalità dell'ERP ad una platea più ampia di utenti interni ed esterni all'azienda, ma può costituire un'opportunità per arricchirle o addirittura reingegnerizzarle.

Da queste considerazioni prende spunto il presente articolo che, sulla base della ricerca

condotta all'interno dell'Osservatorio Intranet¹, presenta delle linee guida funzionali alla definizione di una strategia di integrazione tra i due sistemi evidenziandone i potenziali benefici raggiungibili.

Prima però di approfondire la tematica dell'integrazione vera e propria, si ripercorre l'evoluzione che nel corso del tempo hanno subito da un lato le Intranet e dall'altro gli ERP, percorso di evoluzione che sta determinando la progressiva convergenza dei due sistemi.

2. LE DIFFERENTI FASI STRATEGICHE DELLE INTRANET

Le prime applicazioni di tecnologie di tipo Internet in azienda, caratterizzate quindi da accesso limitato ai soli membri dell'organizzazione, risalgono ai primi anni '90. Esistono molteplici definizioni di "Intranet", che spaziano da una visione puramente tecnologica (Intranet come rete aziendale protetta da firewall che sfrutta le tecnologie dell'Internet working) ad una funzionale (Intranet come infrastruttura abilitante che supporta applicazioni di business). Volendo riassumere le differenti visioni presenti in letteratura, si potrebbe definire un'Intranet semplicemente come l'insieme delle applicazioni basate su tecnologie web erogate attraverso la rete aziendale e rivolte ai membri dell'organizzazione.

L'utilizzo e la concezione stessa di Intranet in azienda ha attraversato diverse fasi di cambiamento: da quella di "bacheca elettronica", strumento attraverso il quale veicolare informazioni di carattere puramente istituzionale, fino a diventare uno strumento di gestione della conoscenza e di gestione dei processi aziendali.

Quello che emerge è che le Intranet evolvono attraversando diversi stadi di maturità, in ciascuno dei quali cambiano caratteristiche e ruolo nell'organizzazione. Un'iniziativa Intranet, pertanto, non va vista come un progetto "una tantum", ma bensì interpretata nel quadro di un più lungo processo evolutivo che, passando attraverso successive iniziative e stadi di sviluppo, porta la Intranet ad assumere un ruolo via via più rilevante nell'abilitare e sostenere il cambiamento strategico di un'azienda. Una mancata consapevolezza di questo fenomeno porta le imprese ad agire in modo miope, senza porre le premesse, di natura sia tecnologica che organizzativa, per un successivo sviluppo efficace della Intranet.

E' possibile proporre un modello evolutivo che individua tre fasi fondamentali nello

¹ L'Osservatorio permanente sulle Intranet della School of Management del Politecnico di Milano (www.osservatori.net) nasce nel 2002 con l'obiettivo di creare e diffondere conoscenza sulle Intranet in Italia. Sulla base dell'analisi di un campione di 65 Intranet di medie e grandi imprese operanti in Italia, l'Osservatorio si è posto l'obiettivo di fotografare lo stato delle Intranet nelle imprese italiane di medie e grandi dimensioni in termini di obiettivi perseguiti, processi coinvolti, funzionalità applicative erogate, piattaforme tecnologiche utilizzate, fornendo al contempo un framework di riferimento per guidare la nascita e/o l'evoluzione di una Intranet da un punto di vista strategico, tecnologico e organizzativo.

sviluppo di una Intranet e ne mette in luce caratteristiche, benefici e problemi tipici.

Sviluppo emergente: in questa fase la Intranet nasce sulla spinta di iniziative locali di tipo bottom-up, come insieme di applicazioni locali implementate in risposta a stimoli e richieste contingenti. Il “modello di Intranet” in questa fase è ancora poco definito in quanto possono coesistere motivazioni e concezioni tra loro anche molto diverse. Nei casi di successo questa evoluzione "spontanea" permette non solo di dare risposte semplici e immediate a problematiche locali, ma anche di diffondere tra le persone la cultura del “lavoro in rete”. Gli investimenti in questa fase sono marginali ed il ruolo chiave viene solitamente giocato dalla funzione IT che utilizza prevalentemente risorse interne. Proprio il successo e la crescita d’interesse, però, in assenza di una visione tecnologica e organizzativa di più lungo periodo, rischiano di condurre a situazioni caotiche caratterizzate dalla presenza di numerosi siti slegati e disomogenei fra loro ("isole applicative"), che risulterà poi difficile integrare e mantenere. Proprio l’assenza di un’infrastruttura comune e di regole organizzative chiare costituisce il limite che impedisce lo sviluppo del sistema e che richiede, a un certo punto, di passare ad un nuovo stadio evolutivo. Ciò non vuol dire che tale fase non vada percorsa: l’errore, che in questa fase rischia di bloccare l’evoluzione della Intranet, è impedire lo sviluppo spontaneo e la maturazione dei bisogni da parte degli utenti, imponendo da subito una propria visione, spesso parziale e riduttiva, della Intranet. Risulta anche pericoloso in questa fase effettuare scelte tecnologiche che, oltre a comportare successive rigidità ed investimenti di entità rilevante, rischiano di non trovare un terreno favorevole finendo con l’essere rifiutati o ampiamente sotto utilizzati dagli utenti.

Razionalizzazione, è una fase caratterizzata da una più ampia presa di consapevolezza della presenza e del potenziale ruolo della Intranet. E’ in questa fase che la Intranet assume un modello più definito che ne condizionerà poi l’evoluzione.

Le condizioni iniziali possono essere differenti: in alcuni casi la fase di sviluppo emergente porta l’azienda ad avere un numero di Intranet locali molto ampio, in altre le iniziative emergenti risultano molto confinate all’interno dell’impresa e coinvolgono un numero relativamente ridotto di utenti. Lo sviluppo avviene mediante un processo top-down volto a razionalizzare l’esistente e perseguire obiettivi ritenuti strategici (ad esempio senso d’identità, trasparenza e tempestività dell’informazione, controllo e standardizzazione dei processi,...). Dopo una prima fase di lancio, in cui è spesso presente la sponsorship da parte del top management, il presidio della Intranet viene affidato alle funzioni IT e HR/CI che ne indirizzano l’evoluzione per perseguire obiettivi tattici di razionalizzazione. Le iniziative da parte degli utenti vengono in questa fase bloccate o incanalate all’interno di

regole comuni di gestione. Il rischio è che la dimensione del controllo e della standardizzazione finisca con il prevalere su quella della spontaneità annullando l'iniziativa, e quindi che le persone rifiutino questa logica ricreando ambienti locali “undernet” di collaborazione e comunicazioni in rete, e relegando invece la Intranet ufficiale a veicolare contenuti e servizi banali e slegati dal core business.

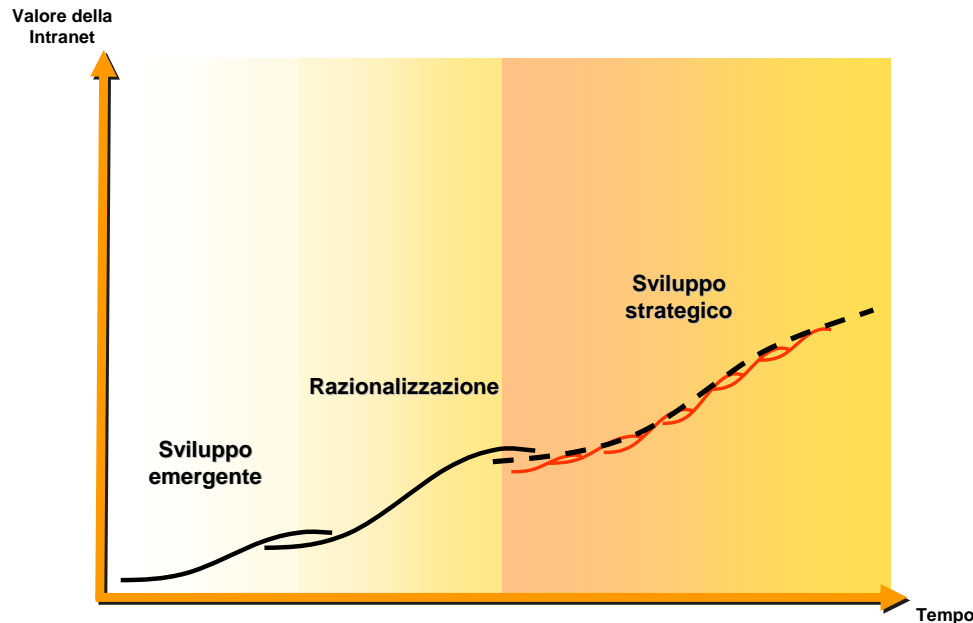
Sviluppo strategico, si tratta della fase di maggiore maturità, caratterizzata da un ripensamento del ruolo della Intranet che diventa uno strumento strategico per portare i processi in rete e creare nuovi spazi di lavoro e collaborazione tra le persone. L’Intranet in questa fase diventa centrale rispetto al sistema informativo ed al sistema organizzativo stesso e allarga le proprie funzionalità assumendo modelli maggiormente compositi e pervasivi. La logica di sviluppo stimola le iniziative da parte delle funzioni utenti e le inquadra in una visione strategica unificante. In questa fase la governance deve assumere una logica decisamente interfunzionale con la responsabilità fondamentale consegnata al vertice ed al management delle funzioni utente, mentre le funzioni IT e HR/CI assumono un ruolo di servizio e supporto al cambiamento meno centrale rispetto alla Intranet, ma sicuramente più strategico per l’azienda. I benefici ricercati sono legati allo stimolo al miglioramento dei processi, all’innovazione diffusa, ed al supporto, anche proattivo, al cambiamento strategico ed organizzativo. Il problema critico in questa fase è trovare un corretto bilanciamento tra libertà d’iniziativa a livello locale, ed omogeneità e coerenza a livello corporate.

Un possibile errore è utilizzare la Intranet per “controllare” centralmente l’organizzazione ed i processi, riducendo l’autonomia ed il potere del management intermedio e locale. Anche in questi casi il rischio è che la Intranet ufficiale diventi troppo intrusiva e venga pertanto “rifiutata” dalle persone.

Dall’analisi delle differenti fasi di sviluppo si deduce che parlare di Intranet non è solo una questione di comunicazione interna: processi operativi, assetti organizzativi, modalità di collaborazione tra i colleghi sono nell’insieme interessati da questo fattore di trasformazione introdotto dalle nuove tecnologie web, di cui la Intranet gioca il ruolo di protagonista. Osservando il panorama attuale nelle più importanti imprese italiane, emergono profondi mutamenti in atto: non solo le Intranet si stanno sempre maggiormente diffondendo e stanno subendo dei sempre più frequenti cambiamenti a diversi livelli (dalla semplice impostazione grafica fino all’introduzione di nuove applicazioni), ma anche il concetto stesso di Intranet evolve verso un ruolo sempre più centrale, non solo a supporto alle attività secondarie della catena del valore, con valenza soprattutto informativa, ma andando ad offrire sempre più servizi a supporto dei processi primari, sconfinando in quello che fino a poco tempo fa era considerata “l’area di competenza” dei Sistemi

Gestionali Integrati (ERP).

Figura 1 - Le fasi di sviluppo della Intranet



3. I SISTEMI ERP: DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE

L'acronimo ERP (Enterprise Resource Planning) è stato coniato agli inizi degli anni novanta per indicare una suite di moduli applicativi integrati che supportano l'intera gamma dei processi di un'impresa. Oggi quindi ERP è sinonimo di sistema gestionale integrato.

Gli ERP sono un'evoluzione dei tradizionali sistemi MRP e MRPII, sviluppati negli anni '70 e '80 per la gestione dei fabbisogni informativi delle funzioni produttive.

Rispetto a tali sistemi, gli ERP estendono la “copertura” informativa dell'impresa, andando a coprire sia attività di tipo trasversale o di supporto, sia attività primarie. In particolare i moduli “orizzontali” informatizzano le attività aziendali di supporto che spaziano dall'ambito amministrativo (contabilità gestionale, finanza aziendale, gestione delle risorse umane, ecc.) a quello direzionale (pianificazione strategica, pianificazione e controllo del budget, analisi costi, reporting aziendale, ecc.). I moduli “verticali” invece, supportano le attività primarie dell'azienda tipiche del settore di appartenenza (produzione, marketing, vendite, ecc...).

Le versioni più recenti rilasciate dai principali fornitori di sistemi ERP sono sempre più orientate a gestire le transazioni interaziendali e più in generale l'interazione tra più aziende o tra una singola azienda e i clienti o fornitori. Tali funzionalità aggiuntive (“moduli estesi”, per ottenere un Extended ERP o ERP II) supportano l'interazione con il cliente (CRM), la

gestione della catena di rifornimento (SCM), il ciclo di vita del prodotto (PLM - Product Lifecycle Management), l'eProcurement e forniscono infrastrutture informatiche per realizzare marketplace.

Questa tendenza all'allargamento del concetto di ERP non si è limitata alle funzionalità ma ha riguardato anche le possibilità di accesso al sistema: abbandonata da tempo la logica del sistema centralizzato (mainframe) in favore della soluzione client-server, oggi si assiste alla progressiva introduzione di soluzioni di tipo web, per singoli moduli o per l'insieme delle funzionalità, tramite soluzioni di tipo "portale" che consentono l'accesso al sistema sulla base di una profilazione utente.

4. INTRANET E ERP: LA STRATEGIA DEI VENDOR

Il trend di evoluzione evidenziato sia lato Intranet che lato ERP appare pienamente confermato anche dal punto di vista delle strategie di offerta dei vendor. Dal lato dei sistemi ERP l'offerta tende oggi a ricoprire buona parte dei bisogni informativi dell'impresa, con moduli per i processi direzionali (Datawarehousing, Business Intelligence) e per i processi interaziendali (Supply Chain Management, Customer Relationship Management). Si stanno, inoltre, sempre più diffondendo le soluzioni native di integrazione con altre applicazioni presenti in azienda (in un'ottica di Enterprise Application Integration). Se prima la tendenza dei fornitori era quella di proporre delle interfacce native ai loro software, demandando l'integrazione tra i processi o tra i diversi applicativi ai rivenditori, ai system integrator o ai clienti stessi, recentemente gli stessi fornitori di ERP hanno introdotto tecnologie per colmare il gap esistente tra le applicazioni di business e i processi collaborativi in rete.

L'ulteriore passo di evoluzione consiste nella gestione e nella trasmissione delle informazioni destrutturate, accanto a quelle strutturate proprie dei sistemi transazionali.

Questa è stata la strategia intrapresa da SAP, storicamente riconosciuto come leader nel settore dei sistemi ERP, che dispone di un'offerta di mercato che negli ultimi anni (con mySAP ERP, mySAP Business Suite, SAP NetWeaver) ha fortemente arricchito il nucleo di ERP tradizionale per rispondere alle esigenze delle imprese di interazione con attori esterni (azienda estesa), di supporto evoluto delle funzionalità direzionali (analisi dei dati e supporto alle decisioni), di integrazione con i sistemi legacy e di flessibilità nell'interazione utente. Parallelamente SAP ha compiuto un percorso di avvicinamento alle piccole e medie imprese (anche con l'iniziativa Business One) e di specializzazione per singoli settori di business (secondo una delle direzioni di evoluzione verso gli ERP II identificate nella letteratura internazionale).

In particolare la soluzione innovativa di SAP Netweaver - che incorpora anche l'Enterprise



Portal e la Business Intelligence - raggruppa le componenti infrastrutturali per integrare altri sistemi informativi e sviluppare applicazioni composite (che richiedono l'interazione di più componenti applicative e, spesso, l'interazione dell'utente).

Inoltre le componenti di Exchange Infrastructure e di Master Data Management di Netweaver permettono alla soluzione di integrare dati, strutturati e non, da differenti sistemi, per poi presentarli all'utente tramite un'unica interfaccia coerente erogata via web (l'Enterprise Portal).

L'evidente trend di natura tecnologica e funzionale che caratterizza la sfera dei fornitori ERP non ha comunque risparmiato i tradizionali vendor di pacchetti Intranet che oltre a dotarsi di un portafoglio prodotti sempre più ampio (grazie anche alle numerose azioni di merge & acquisition) hanno percepito il valore associato alla possibilità di complementare i sistemi ERP, dotandosi anche di strumenti applicativi specifici per l'integrazione con i sistemi di back end.

Un altro esempio tratto dal mercato è quello della soluzione di EMC, con Documentum che attualmente comprende ad esempio funzionalità di gestione dei cicli di revisione e approvazione dei documenti, strumenti per la pubblicazione e la definizione di profili di accesso ai vari documenti, nonché per la loro erogazione in specifiche fasi di processi aziendali. I processi aziendali sono inoltre gestibili e riprogettabili tramite uno specifico applicativo, il Business Process Manager, in grado di gestire anche metriche legate ai KPI di processo. Tale applicativo è molto focalizzato sulla gestione di processi ripetitivi, mentre un'altra soluzione parallela (eRooms) è prevista per la gestione dei progetti aziendali.

Con questa soluzione i processi e i progetti sono riorganizzabili secondo una logica basata sugli eventi ed è possibile definire delle “regole di business” determinano il verificarsi di determinati eventi (erogazione di un contenuto, invio di informazioni specifiche, alerting) in corrispondenza di determinate condizioni.

L'analisi dei trend nell'offerta tecnologica sembra dunque indicare che le traiettorie di evoluzione dei sistemi Intranet ed ERP siano destinate ad incontrarsi: i sistemi ERP porranno sempre più attenzione agli utenti finali, portando e gestendo informazioni anche destrutturate, mentre le Intranet andranno sempre più integrandosi con i sistemi legacy e operativi.

5. LO SCENARIO DI CONVERGENZA

Quello tra Intranet e ERP appare, dunque, per molti versi un matrimonio “obbligato” tra due sistemi che hanno caratteristiche, e limiti, profondamente complementari. L'ERP mette al centro i processi, la Intranet le persone e le relazioni: se l'ERP è il modo in cui funzionano i processi, la Intranet è il modo per interfacciare questi processi con le persone

che vi operano.

I sistemi ERP sono storicamente nati focalizzandosi sui processi di business: erano il mezzo per gestire e far funzionare i processi e vedevano gli individui principalmente come utenti di questi processi. La Intranet è storicamente nata con la spinta opposta: mettere l'individuo al centro dell'organizzazione, dandogli tutto quello che gli serve per la vita lavorativa.

Gli obiettivi dei due sistemi erano quindi differenti, e così le tecnologie utilizzate: da un lato tecnologie stabili e consolidate, schemi strutturati e ben definiti anche se rigidi (e ciò inevitabilmente comportava una certa difficoltà nei cambiamenti repentini), dall'altro tecnologie web in grado di raggiungere tutti, velocemente e dando informazioni e servizi sempre nuovi, per seguire i bisogni delle persone e dell'organizzazione in modo flessibile.

Oggi la situazione è cambiata: i nuovi sistemi ERP hanno l'esigenza di avvicinarsi agli individui con maggiore flessibilità, per rimanere al passo di organizzazioni in costante mutamento. Dall'altro le Intranet, per evolvere verso ruoli più strategici e maturi, devono entrare nell'operatività dei processi primari: non più solo informazioni o processi di supporto, ma un punto di accesso unico e completo degli individui ai processi dell'organizzazione. Il processo che porta verso la convergenza appare dunque oggi non banale ed incontra in molte organizzazioni da noi analizzate notevoli barriere sia tecnologiche che culturali.

Nei casi di eccellenza, tuttavia, la soluzione va delineandosi con sempre maggiore chiarezza: una Intranet che diventa “ambiente virtuale di lavoro e relazione”, pensato su misura per l'individuo, facile, veloce e flessibile che permette di utilizzare tutta l'operatività del sistema ERP a livello di azienda estesa.

6. I BENEFICI

La scelta di integrare Intranet ed ERP in modo organico costituisce attualmente una strada ancora poco percorsa dal mondo delle PMI. E' solo nei casi delle migliori Intranet, ed in realtà limitatamente ad alcuni specifici processi, che si può parlare di integrazione tra i due sistemi.

Le motivazioni di tale scelta sono comunque di ordine differente, spesso legate ad una diversa valutazione dei benefici raggiungibili tramite questa integrazione. Nella maggior parte dei casi le aziende, e in particolare le PMI, fanno però ancora fatica a capire esattamente quali benefici possono crearsi da questa integrazione e considerano i costi necessari troppo elevati: *perché mettere un'interfaccia web all'ERP, quando funziona benissimo così?*

Di qui l'importanza di comprendere quale possa essere l'impatto potenziale dell'integrazione sui processi coinvolti, per sceglierne il livello più adeguato (anche nullo) in

relazione alla valutazione dei costi e dei benefici dell'intervento.

Prendendo come ambito d'indagine i singoli moduli dell'ERP, o meglio i singoli processi, possiamo schematicamente identificare tre possibili tipologie di beneficio derivanti dall'interazione tra i due sistemi: fruizione, arricchimento e reingegnerizzazione.

Queste tre tipologie corrispondono a tre livelli crescenti di benefici che l'integrazione fra ERP e Intranet genera all'interno dell'organizzazione.

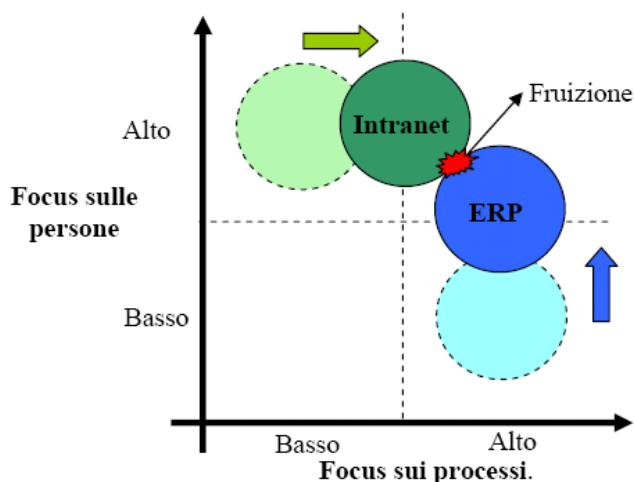
6.1. Fruizione

A livello più semplice è possibile utilizzare le tecnologie Intranet come canale di erogazione delle funzionalità dell'ERP, che non vengono modificate in relazione a questa integrazione, ma cambiano solo d'aspetto. È possibile in questo caso avere le stesse funzionalità o gli stessi dati dell'ERP presentati all'interno della Intranet, spostando focus di queste ultime verso i processi, oppure è lo stesso ERP che può presentare un'interfaccia web, più user-friendly che li avvicina di più alle persone. Come mostrato in Figura 2 le aree di influenza delle Intranet e degli ERP arrivano solo a toccarsi, non realizzando una vera e propria compenetrazione, conseguenza del fatto che le funzionalità offerte dagli ERP non vengono modificate, ma diventano solo fruibili attraverso la Intranet. Sebbene semplice, la fruizione, è il primo passo nel percorso di convergenza di questi due sistemi e porta con se numerosi vantaggi non solo dal punto di vista tecnico, ma anche dal punto di vista gestionale:

- semplificazione della manutenzione delle postazioni remote (client), le quali non devono essere dotate di un software specifico per accedere ai sistemi gestionali, ma utilizzano un comune browser;
- forte diminuzione dei costi di delivery e di manutenzione, rispetto all'interfaccia client server, e dal miglioramento dell'accessibilità;
- la fruizione dei dati del sistema gestionale attraverso la Intranet, unita a meccanismi di profilazione consente di creare delle "viste" sul sistema informativo tali da rendere l'erogazione delle informazioni personalizzata sull'utente. A tale scopo, oltre che ai servizi di autenticazione e profilazione è opportuno l'inserimento anche di strumenti di Single Sign On, ovvero l'accesso ad applicazioni senza richiedere la ri-autenticazione utente, abbassando i costi di manutenzione e di help desk;
- le architetture Intranet permettono la produzione agevole di applicazioni "personalizzate" sulle necessità di diverse categorie di utenti, ad un livello di granularità spesso superiore a quello dei Sistemi Gestionali Integrati.

Si noti che a differenza dei livelli di beneficio successivi, la fruizione prevede che i processi vengono supportati in modo più efficiente, ma rimanendo sostanzialmente identici, con l'unica aggiunta di meccanismi che ne semplificano l'esecuzione.

Figura 2 - Il beneficio della fruizione



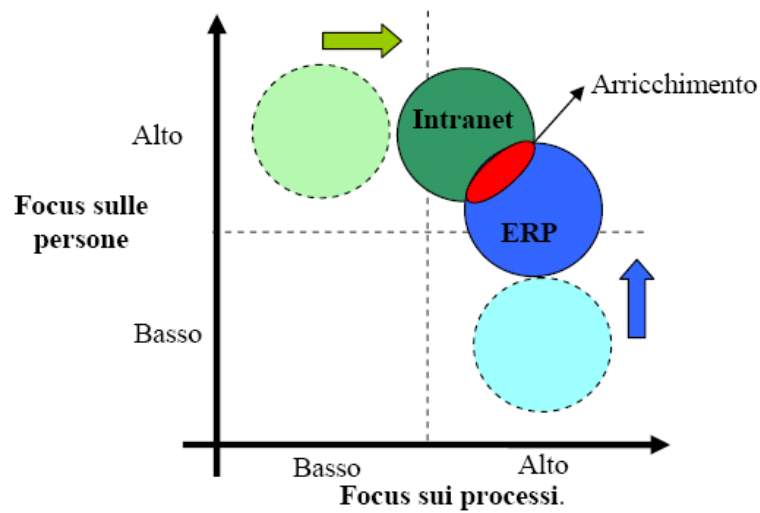
6.2. Arricchimento

Ad un passo ulteriore nel percorso di convergenza tra Intranet ed ERP, si trova il livello di beneficio definito arricchimento. Questo permette di cogliere uno dei grandi vantaggi che i sistemi Intranet offrono in relazione ai sistemi ERP: la possibilità di gestire contestualmente informazioni strutturate, aggregandole in un unico strato trasversale che permette di aumentare il flusso informativo ricevuto dall'utente. Per informazioni non strutturate si intende qualsiasi informazione non contenuta e non formalizzata all'interno di basi di dati (report, messaggi di posta, statistiche presentazioni, ecc). Il livello di arricchimento avvicina ancor di più le Intranet e gli ERP, le cui aree di influenza si intersecano creando una zona condivisa (vedi Figura 3). In questa zona troviamo tutte le funzionalità degli ERP, portate nella Intranet e quindi ottimizzate grazie alla possibilità di associare informazioni provenienti da altre fonti, migliorando nel complesso l'usabilità. Si noti come l'area di intersezione non sia molto estesa, questo perché si ha un potenziamento delle funzionalità erogate e una ottimizzazione delle prestazioni, ma i processi rimangono sostanzialmente gli stessi.

A questo livello si rende possibile un trasferimento di informazioni molto più mirato rispetto al livello precedente e trasversale rispetto alle funzioni aziendali e ai processi, concentrando ancor di più l'attenzione sull'utente. Se i "tradizionali" ERP offrono ai membri dell'organizzazione una vista tipicamente sui "processi", l'arricchimento prevede l'erogazione di informazioni provenienti dall'intera organizzazione personalizzandole sui bisogni di un determinato utente, in un determinato contesto. Per rendere possibile questo trasferimento di informazione è necessaria l'implementazione di uno strumento di Knowledge Management, con supporto di sistemi di gestione documentale.

Oltre ai vantaggi esposti al livello precedente, in logica incrementale, il livello arricchimento permette di portare le funzionalità degli ERP nell'ambiente Intranet, e sebbene i processi rimangano gli stessi, questi beneficiano di un più elevato supporto informativo; si ha quindi un potenziamento delle funzionalità erogate e un'ottimizzazione delle prestazioni, grazie all'intervento sulle singole attività.

Figura 3 - Il beneficio dell'arricchimento



6.3. Reingegnerizzazione

Il beneficio più significativo al quale un'impresa può accedere grazie all'integrazione tra ERP ed Intranet è quello che consente la reingegnerizzazione dei processi aziendali. A questo livello, si raggiunge un'integrazione più profonda rispetto a due casi precedenti, dove la Intranet, per sua natura più flessibile e focalizzata sull'individuo, è utilizzata per riprogettare i processi aziendali, compensando la rigidità dei sistemi ERP (vedi Figura 4).

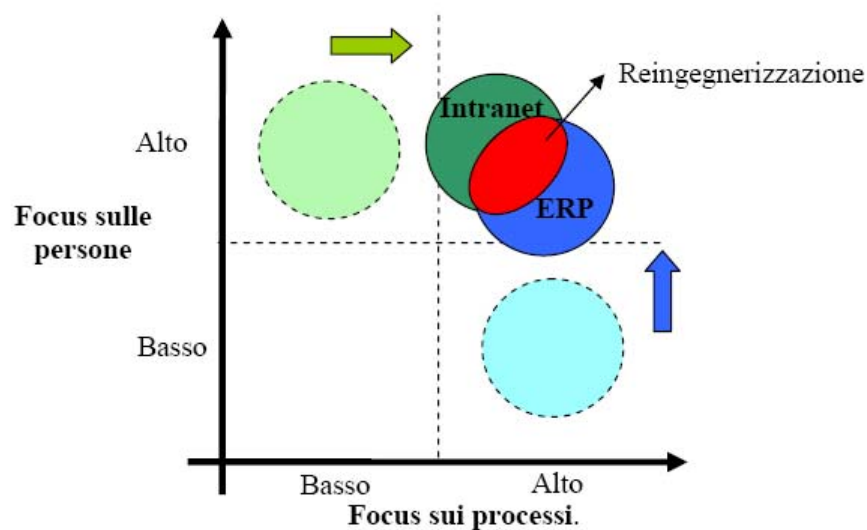
Grazie alla Intranet è possibile disegnare ed eseguire processi che prima non erano realizzabili, inserendo nuove funzionalità e fornendo un mezzo per distribuirle ai vari utenti in maniera più efficiente.

La reingegnerizzazione si può raggiungere in due modalità diverse che comportano crescenti livelli di integrazione tra i due sistemi. Ad un livello più semplice troviamo la modifica dei processi aziendali, che avviene in seguito all'introduzione di nuove funzionalità e strumenti, che non abilita però ulteriori cambiamenti. Ad un livello più profondo troviamo invece la possibilità di una reingegnerizzazione continua, in grado di supportare mutamenti del contesto in cui l'azienda opera, permettendo di modificare le modalità attraverso le quali sono erogate le diverse prestazioni senza che i sistemi informativi oppongano resistenza alla modifica. Questo cambiamento è reso possibile

dall'integrazione offerta da sistemi di gestione dei processi aziendali (BPM, Business Process Management).

La reingegnerizzazione permette all'impresa di acquisire un vantaggio competitivo in termini di flessibilità tecnologica e organizzativa, permettendo non solo di "fare le cose meglio", ma di poter cambiare e adattarsi più facilmente, consentendo di spostare l'attenzione da una concezione "tecnologica-centrica" del sistema informativo ad un livello più elevato di astrazione: i processi.

Figura 4 - Il beneficio di reingegnerizzazione



7. LE INTRANET DEL FUTURO VERSO IL NUOVO SISTEMA INFORMATIVO PER L'ORGANIZZAZIONE CHE CAMBIA

Da quanto detto emerge come le Intranet riescano a dare un grande contributo in termini di flessibilità nel cambiamento dei processi e sostegno nella costruzione di identità e relazioni in azienda.

Inoltre già oggi le Intranet più evolute sfidano definizioni e preconcetti, estendendo il proprio ambito al supporto di processi aziendali core ed integrandosi in modo sempre più profondo con i sistemi gestionali e legacy.

In questo processo le Intranet vanno progressivamente a perdere i confini tradizionali, integrandosi con i sistemi legacy e gestionali - in particolare gli ERP - superandone limiti e rigidità, e facendo intravedere l'emergere di una nuova generazione di sistemi informativi e di comunicazione, veri e propri ambienti di lavoro virtuali, in grado di sostenere in modo dinamico e flessibile i processi interni ed esterni all'organizzazione e la loro innovazione nel tempo.



Le barriere a questa evoluzione delle Intranet verso un nuovo Sistema Informativo nel quale assumeranno un ruolo realmente strategico e votato all'innovazione, non sembrano essere le tecnologie, quanto la mancanza di consapevolezza e visione strategica.

Ci resta comunque una domanda: quando le Intranet diventeranno l'ambiente di lavoro virtuale, sistema nervoso dei processi e tessuto connettivo delle relazioni, quando le Intranet saranno tutto questo...continueremo a chiamarle Intranet?