

Il Bpm Onion

piace a molti

Sono numerosi i casi di successo nell'adozione della soluzione di Business performance management e Balanced scorecard grazie alla semplicità di lettura di dati complessi

a cura della redazione

Il Business performance management è un argomento semplice e gradito nei suoi concetti fondamentali: si definiscono le mappe strategiche, si definiscono gli indicatori rilevanti dei processi fondamentali (Kpi), si valutano le prestazioni, si interviene in modo tempestivo laddove le prestazioni sono inferiori alle attese.

Piace a tutti, dall'amministratore delegato al direttore generale, dal direttore finanziario al direttore commerciale. E poiché piace, ci si attrezza. Le idee e le soluzioni non mancano: data mining, datawarehousing, Business Intelligence.

A dispetto della semplicità dell'obiettivo, la realizzazione di un sistema di Business performance management (Bpm) basato sulle Balanced score-

card, come ci racconta **Fulvio Primatesta, responsabile business development di Onion** (www.onion.it), è molto più complessa rispetto alla definizione di reportistica operativa. Ancor più delicato è il tema della sua efficacia.

Come si definiscono gli obiettivi strategici? Come si definiscono i Kpi? Come si valutano le prestazioni? Come si capisce che è il momento di intervenire?

La risposta a queste e alle altre mille domande di dettaglio che dalle prime derivano è la stessa della bellezza: dipende dagli occhi di chi guarda. Fuor di metafora: il Business performance management non può essere meccanico o automatico. È fortemente influenzato dalla capacità di analisi di chi i processi li gestisce e questa, a sua volta, è fortemente influenzata dalla possibilità di osservare i dati nel modo in cui il singolo pensa di doverlo fare: aggregati, dettagliati, per viste verticali, orizzontali.

L'importante però è che queste viste non siano troppe e troppo diverse. Altrimenti ci si perde, e buonanotte alla gestione delle performance (o allo strumento di gestione).

Non solo. Altrettanto importante è che queste viste siano comprensibili anche ad altri attori della catena, che esistano cioè viste condivise su cui effettuare riflessioni e prendere decisioni, quindi viste semplici e semplificate, per soddisfare i bisogni di tutti.

Molte aziende utilizzano fogli Excel di sintesi o pubblicano dati/report sulla intranet aziendale, al fine di creare un raccordo tra i molteplici sistemi di reporting operativo e gli occhi di chi



Fulvio Primatesta,
responsabile business
development di Onion

deve valutare le performance e prendere decisioni; questo approccio, utile nella fase iniziale di rodaggio del processo e degli indicatori, diviene ben presto insufficiente in quanto non è in grado di garantire la tracciabilità e una visione unificata e coerente dei dati.

Una soluzione che si sta diffondendo per ovviare ai limiti oggettivi di tutti questi fogli Excel è quella di realizzare o re-ingegnerizzare il sistema di Business performance management partendo dagli occhi degli utenti finali (i decision makers), definendo il tableau-de-bord e progettando il processo di alimentazione e gestione dei dati.

Uno strumento di reporting unificato, usato anche quale strumento di modellizzazione nella fase di analisi, si presta quindi bene a essere il punto di partenza e di arrivo di un sistema efficace di Business performance management.

Questa è l'esperienza che hanno fatto un insieme di aziende attraverso la soluzione **Onion Bpm**, un cruscotto Web-based organizzato secondo un'impostazione di base ispirata alla metodologia delle Balanced scorecard, personalizzabile secondo le viste preferite dai responsabili di processo su processi del tutto eterogenei e con indicatori anche molto diversi in termini di rappresentazione e controllo.

Siemens Com Division

Un primo esempio è il caso del centro italiano di R&D di Siemens Com Division. L'organizzazione, pur avendo a disposizione da oltre 10 anni un sofisticato sistema di reporting, già sviluppato in collaborazione con Onion, nel corso di un progetto di miglioramento dei processi ispirato alla metodologia Cmmi, ha scelto di sistematizzare gli ambiti di raccolta e analisi dei dati. La soluzione, denominata Cockpit+, ha consentito di rendere autonome le singole unità organizzative nella definizione e gestione dei propri Kpi, come confermato da **Elio Corazzini, responsabile business excellence** della società: «L'adozione di Cockpit+ rappresen-

ta un ulteriore importante passo evolutivo nella gestione quantitativa delle prestazioni dei nostri processi; grazie alla sua disponibilità abbiamo esteso in modo significativo la diffusione delle pratiche di Business performance management, che sono oggi adottate con riscontri positivi a vari livelli dell'organizzazione; un elemento di soddisfazione è rappresentato dall'adozione intensiva della soluzione da parte di alcune unità organizzative in Germania, a conferma della bontà del lavoro svolto e della sua utilità per la gestione delle attività aziendali».

Gruppo Camozzi

Un altro esempio è quello del Gruppo Camozzi, una delle maggiori realtà industriali del bresciano. L'esigenza principale è stata fin dall'inizio quella di fornire alla direzione del gruppo, che conta oltre 30 aziende distribuite nei cinque continenti, di avere una visione tempestiva, sintetica e omogenea del-

ling - è stato possibile organizzare rapidamente il cockpit di Corporate performance management di cui necessitavamo. Oggi siamo in grado di analizzare i nostri indicatori chiave in modo molto semplice e veloce, sapendo di disporre di dati quantitativi affidabili e tempestivi; un ulteriore elemento di stimolo aziendale è inoltre la definizione dei target degli indicatori, che rappresenta un momento fondamentale di confronto tra la direzione e le varie funzioni aziendali».

Onion e Twain

La soluzione Bpm è stata adottata da decine di aziende, che la utilizzano in diversi contesti; in alcuni casi, come sottolinea **Massimo Pedrini, amministratore delegato di Twain** (l'azienda del gruppo Onion che segue in modo specifico il filone del Business performance management) la soluzione viene adottata per la gestione dei Kpi aziendali complessivi; in altri casi, soprattutto

L'Onion Bpm è un cruscotto Web-based organizzato secondo una impostazione di base ispirata alla metodologia Balanced scorecard, personalizzabile secondo le viste preferite dai responsabili di processo

l'andamento dei processi fondamentali di tutte le aziende. Il passo basilare, svolto in collaborazione tra i responsabili dei processi aziendali e Onion è stata la definizione dei Kpi associati ai principali obiettivi aziendali e la creazione rapida del cockpit.

Altrettanto importante è stata la creazione di meccanismi automatici di derivazione dei dati dai sistemi informativi aziendali basati su SAP e la definizione delle regole di definizione e analisi degli obiettivi di business rispetto ai quali confrontare l'andamento. «Grazie all'impostazione reporting-oriented della soluzione Onion Bpm - conferma **Lodovico Camozzi, amministratore delegato di Camozzi Hol-**

da parte di aziende di grandi dimensioni, la flessibilità dello strumento ne consente l'utilizzo per finalità specifiche.

Molte aziende stanno impostando un percorso di questo tipo mediante l'utilizzo di Onion Bpm; per esempio **Comdata** per il monitoraggio dei processi di call centre di rilevanti dimensioni, **H3G** per il supporto a processi aziendali, **Cedacri** per la gestione del customer service in ambito bancario, **Edison Spa** e **Vodafone Italia** per il monitoraggio di indicatori specifici in ambito It.

Il trend di utilizzo degli ultimi mesi è cresciuto significativamente e Onion, in collaborazione con Twain, ha dato vita a significativi investimenti rivolti a potenziarlo ulteriormente. **DM**