Sommario

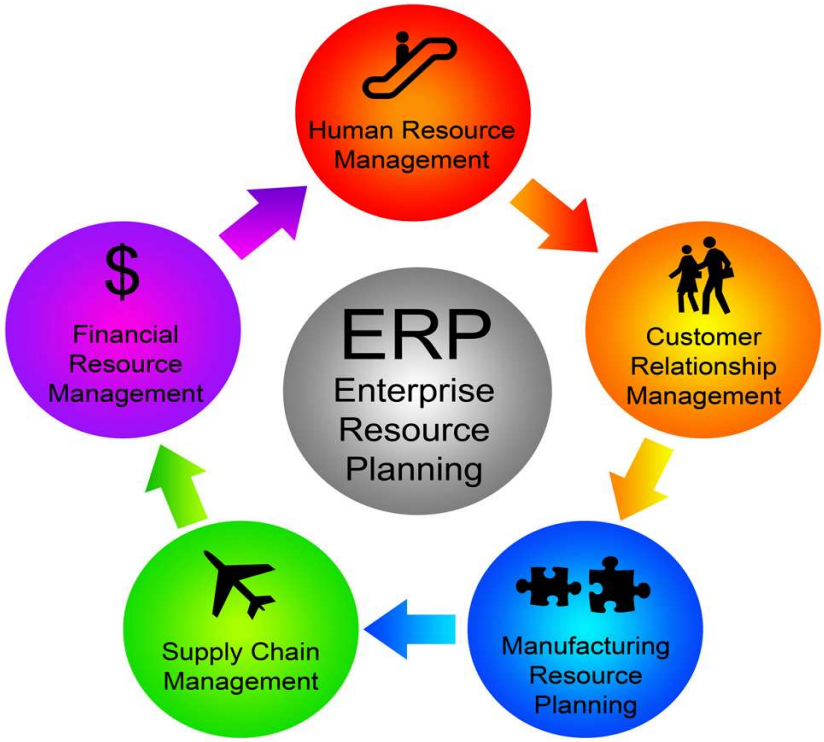
Premessa 1

Vantaggi di un sistema ERP 2

Fasi del processo 3

Zone di rischio 4

Premessa



Le **tecnologie informatiche** hanno rivoluzionato da tempo il modo in cui lavorano le aziende e le organizzazioni in genere. Gestire un futuro pieno di incertezze e di incognite, quale è il mondo dell'economia e del business oggi, è diventato un compito complesso. Per affrontarlo adeguatamente, costituisce un asset indispensabile avere la disponibilità di **dati e informazion**i organizzati e aggiornati, sia provenienti dai processi aziendali che dal mercato, quali solo un sistema informatico efficiente può fornire.

Un **sistema ERP** (Enterprise Resource Planning) è un prodotto software integrato usato per gestire sia le risorse interne che quelle esterne di un'azienda. Esse comprendono i beni materiali, le risorse finanziarie, le risorse materiali e umane. Oggi i sistemi ERP di ultima generazione integrano in un'unica visione l'intero ecosistema in cui opera l'azienda, **collegando** i **processi interni** con quelli **esterni** (clienti, fornitori, collaboratori, istituzioni, amministrazioni pubbliche, banche ecc). L'obiettivo fondamentale nella

implementazione di un sistema ERP è riunire le diverse funzioni in un **unico ambiente** di sistema e far sì che le operazioni si eseguano in modo più veloce e efficiente.

Molte delle aziende e organizzazioni in genere si sono rivolte o si stanno rivolgendo ai cd sistemi ERP. L'esperienza ha dimostrato tuttavia che in molti casi la introduzione di nuove tecnologie informatiche ha dati risultati insufficienti o deludenti, spesso con costi molto superiori a quelli preventivati.

Scegliere, introdurre e implementare un sistema ERP non è un compito facile o veloce e va affrontato con adeguata **preparazione** e **consapevolezza**, in mancanza delle quali le probabilità di fallire sono elevate.

Per avvicinarsi correttamente ad un sistema ERP, la **prima domanda** da porsi è: un sistema ERP è applicabile per la nostra azienda? Non bisogna infatti lasciarsi incantare dai soli aspetti informatici, ma esaminare la questione da un punto di vista più generale. Bisogna infatti porsi le seguenti domande:

a) Quali sono **i motivi** che ci spingono ad introdurre un sistema ERP? Un sistema ERP non è infatti solamente un nuovo software, ma è anche e soprattutto una **nuova filosofia di approccio** alla gestione del sistema informativo aziendale. Può e spesso è un'opportunità di ridisegnare alcuni processi aziendali, ovvero un modo per aprirsi a nuove prospettive a favore di alcune aree aziendali: la produzione, i collegamenti con la clientela e la rete di vendita, un nuovo sistema di controllo di gestione.

b) Quali sono le **nostre esigenze di business**? Quali sono le prospettive di crescita? Quali sono le macroaree aziendali da sviluppare che possono dare valore aggiunto? Questi possibili sviluppi possono beneficiare da un sistema informatico più completo e integrato quale è un sistema ERP?

c) Abbiamo **abbastanza risorse** in termini di denaro, uomini e mezzi da dedicare ad un progetto di implementazione sicuramente lungo e impegnativo? Siamo disponibili a impegnare sul progetto queste risorse per un **tempo** variabile mediamente **fra 1 e 3 anni**? Il costo di un'introduzione di un sistema ERP non sono indifferenti, dobbiamo essere consci di ciò ed effettuare le nostre valutazioni di conseguenza

d) Abbiamo i **partner giusti** che ci accompagnino nel processo di implementazione? Consulenti, fornitori e dirigenti aziendali dedicati al progetto sono all'altezza del compito? Molti progetti naufragano o arrancano fra difficoltà incredibili, perché non ci sono gli strumenti giusti per affrontare il processo di implementazione

e) Abbiamo un adeguato **piano di back-up**? E' Infatti consigliabile avere un piano di back up nel corso del processo, nel caso in cui l'implementazione non raggiunga gli obiettivi prefissati. In ogni caso l'operatività aziendale va salvaguardata lungo tutto il percorso dell'implementazione stessa

Vantaggi di un sistema ERP

Quali sono **i vantaggi** di un sistema ERP? L'implementazione di una buon ERP può produrre vantaggi importanti, quali:

1. Processi operativi **completamente integrati,** ma al contempo **modulari**. La modularità abbinata all'integrazione consente all'azienda di combinare il prodotto secondo le proprie esigenze gestionali e di costo. Il processo è simile a quello del Lego. La modularità inoltre consente processi unitari o differenziati, in **ambienti multilingua**, e con diverse notazioni, adatto quindi alle aziende che operano

su diversi **mercati internazionali**, con legal entity diverse. La modularità consente anche **l'ampliamento** del sistema nel tempo, sempre nel medesimo ambiente

2. U**nico database** centrale senza duplicazione di dati. Ciò comporta una vista unica sui dati aziendali, con un'accurata sincronizzazione, evitando duplicazioni e ridondanze. **L'informazione** è quindi **univoca** all'interno del sistema. Ciò consente una tracciabilità dei documenti e delle transazioni in modo funzionale.

3. **Prescrittività dei processi**. Un sistema ERP obbliga i processi aziendali a restare entro definiti sentieri, **definisce** infatti **regole** e **procedure standard**. Ciò non significa rigidità, in quanto normalmente una serie di parametri contenuti nel software consentono di personalizzare, entro certi limiti, le regole dei processi. Questo aspetto costituisce **un'occasione** per l'azienda di **ripensare** i propri processi e di uniformarli entro una serie di regole. L'altra facci della medaglia è in alcuni casi la necessità di **personalizzazione** del sistema ERP, laddove la variabilità dei parametri non consente l'adattabilità alle regole aziendali

4. **Reporting efficiente**, facile da usare in tutta l' azienda. Avendo come base l'unicità dei dati, i **report,** soprattutto a **livello direzionale**, sono semplici e immediati da ottenere. Immaginiamo una multinazionale che può disporre di statistiche di vendita aggiornate, qualunque sia la sede dalla quale sono avvenute. I dati possono quindi essere disponibile sul web, ovvero su telefono mobile a tutti i manager interessati

Fasi del processo

Questo processo si compone di molte **fasi** da **sviluppare in sequenza**, esse tuttavia non sono rigide, ma vanno adattate alla reale situazione organizzativa aziendale e al tipo di business sviluppato.

1. **La fase di scelta** del sistema ERP. E' una delle fasi più importanti; sul mercato esistono decine di prodotti che variano in ampiezza e complessità, costo, facilità di installazione, affidabilità, presenza sul

mercato più o meno diffusa, etc. Inoltre i sistemi ERP sono composti normalmente di molti moduli, a volte decine di moduli, alcuni dei quali di qualità elevata, altri di qualità meno elevata o addirittura scadente. Qui bisogna **conoscere bene** sia il **business aziendale** che le **necessità informatiche** per dirigersi nella giusta rotta Affidarsi ad un consulente competente ed esperto nella materia è utilissimo; teniamo infatti presente che normalmente i venditori del sistema ERP non ci aiutano sotto questo aspetto: ognuno infatti cerca di vendere al meglio i propri prodotti e pone le esigenze aziendali in secondo piano

2. La fase di **disegno o modellazione**. In questa fase bisogna conoscere molto bene i processi aziendali e assumere un **atteggiamento realistico**, per inquadrare e valutare in che misura le esigenze aziendali vengono coperte dal sistema ERP scelto. Bisogna infatti confrontare le esigenze aziendali con le caratteristiche del sistema scelto. Teniamo presente che nella migliore delle ipotesi esso copre **l'80% delle esigenze**. La copertura, nella maggior parte dei casi, copre da 60% a 80%. In questa fase bisogna anche decidere in che misura orientarsi verso una "customizzazione" del prodotto per le funzionalità non coperte rispetto alle esigenze aziendali. Le customizzazioni vanno normalmente contenute in un numero ragionevole, perché da un lato costano, e dall'altro impongono adattamenti ad ogni nuova versione del prodotto ERP. Teniamo infine presente che in molti casi la fase 1 e la fase due in parte si intersecano e si sovrappongono.

3. Ingegneria dei processi aziendali e **training** e sensibilizzazione degli **utenti chiave**. Una volta effettuate le scelte di base bisogna infatti entrare nel merito dei processi aziendali e coinvolgere gli utenti nel processo di introduzione e adattamento del sistema ERP. Di solito vengono individuati un certo numero di utenti, chiamati **key user**, che si assumono la responsabilità di seguire la istallazione del prodotto. Adeguato tempo va speso in questa fase nel training degli utilizzatori; teniamo infatti presente che la resistenza al nuovo è sempre forte e va superata con un'adeguata opera di sensibilizzazione e coinvolgimento.

4. Fase di **test** e di successiva **partenza** (cd go live). La fase di testing delle varie parti del sistema ERP, che può dare feed back per proporre customizzazioni prima non previste, avvero piccole modifiche di processo aziendale. Quando le varie parti sono sufficientemente testate si decide per la fase di partenza vera e installazione vera e propria, con sostituzione di quanto già esiste in azienda. In molti casi e per alcune parti delle applicazioni si procede, per un breve periodo di tempo a gestire le **transazioni in doppio** fra sistema ERP e precedenti applicazioni aziendali.

5. **Fase post installazione**. Questa fase viene spesso sottovalutata, ma è importante. Una volta che il sistema è installato e i consulenti se ne sono andati, bisogna che il sistema diventi parte del corpo aziendale, che sia completamente compreso e assimilato da tutti gli utenti. Il training degli utenti deve pertanto proseguire in questa fase. Inoltre il sistema installato non è qualcosa di definitivo, nuove versioni o aggiunte potranno essere prese in considerazione in un futuro più o meno immediato.

Zone di rischio

Proviamo a indicare gli aspetti a rischio di ogni implementazione, aspetti sui quali la proprietà e/ o il management aziendale deve prestare attenzione

A. Rischi connessi alla **direzione** e **coordinamento** del progetto. L'intero progetto deve essere sotto la **responsabilità** della proprietà / alta direzione aziendale. L'installazione di sistema ERP tocca molte aree

(acquisti, logistica, produzione, amministrazione e finanza , human resources, vendite, etc) e incide profondamente sui processi aziendali. Inoltre è un processo complesso e lungo: non dura pochi mesi ma può durare, come anticipato, da 1 a 3 anni in qualche caso anche di più. E' sicuramente errato dare la direzione e coordinamento al solo responsabile dell'area informatica, l'installazione di un sistema ERP non è solamente un problema informatico

B. Rischi connessi ai vari gruppi di persone coinvolte nel processo di installazione. Si tratta di progetti complessi ove sono coinvolte **molte categorie** di **attori**: rappresentanti dell'azienda venditrice, consulenti vari che assistono l'azienda a vario titolo, dirigenti e quadri aziendali che hanno, in diversa misura, la responsabilità del progetto. Farli **lavorare** in un **maniera coordinata ed efficiente** non è un compito facile: necessario pertanto un continuo monitoraggio

C. Rischi connessi ai **processi aziendali**. L'installazione di un sistema ERP impone sempre un ripensamento di alcuni dei processi aziendali, che vanno modificati per poter permettere al sistema di lavorare efficacemente. Questo va visto come un'occasione di miglioramento di molti dei processi aziendali, ma questo atteggiamento aziendale non è scontato, anzi normalmente ci sono resistenze che vanno superate

D. **Tecnologie informatiche**. I venditori di sistemi ERP sono normalmente al passo con le ultime innovazioni in campo informatico. L'azienda non può restare molto indietro sotto questo aspetto. Il mondo informatico cambia ad una **velocità elevata**, inoltre le nuove implementazioni al sistema, per nuove esigenze che emergono, devono essere fatte in linea con le nuove tecnologie.

Per approfondire

http://www.alticoadvisors.com/Portals/0/Successful%20ERP%20Implementation%20the%201st%20Time.pdf

http://www.ijrmet.com/vol1/kamal.pdf

http://www-3.unipv.it/webing/copisteria_virtuale/motta/sist_info/PV-11-SI-5-ERP-v2.pdf