

## ERP II

Si sente, oggi, parlare sempre più di frequente di Erp evoluti o di gestionali di seconda generazione (Erp II). L'errore più comune è quello di pensare che, come i loro predecessori (gli Erp tradizionali) si tratti di un insieme di applicazioni.

In realtà, l'Erp II è una strategia di deployment, che muove dalle tradizionali funzionalità dei sistemi di pianificazione delle risorse (come la gestione del magazzino e degli ordini, la contabilità o l'Mrp) e le espande nella direzione del Supply chain management (SCM), del Customer relationship management (CRM), del Product lifecycle management (PLM) o altre.

### Un poco di storia: l'evoluzione dei sistemi ERP



Fino agli anni 90' la parola d'ordine d'ogni azienda, e quindi dei sistemi gestionali, era:

- *Efficienza, basata sulla capacità di standardizzare ed automatizzare i processi per ridurre i costi;*
- *Antagonismo, il rapporto tra cliente e fornitore era vissuto come una rivalità;*
- *Sistema integrato monolitico, il sistema gestionale era composto di funzioni estremamente compatte e rigide;*
- *Copertura funzionale, la copertura funzionale doveva essere completa e standard indipendentemente dal settore merceologico dell'azienda;*

Oggi la nuova sfida si chiama agilità, ovvero la capacità di saper modellare dinamicamente i processi per orientarli alla soddisfazione dei clienti.

Cambiano anche i rapporti all'esterno dell'azienda: da un rapporto antagonista con i fornitori è necessario oggi creare partnership stabili in grado di realizzare una vera supply chain. Maggiori partnership di mercato permettono oggi ad ogni azienda di abbandonare strategie d'integrazione verticale, basate sull'acquisizione degli altri anelli della supply chain, per concentrarsi sulle proprie core competences al fine di realizzare al meglio la parte del processo produttivo più funzionale alla propria fisionomia aziendale.

Il sistema gestionale deve dunque essere aperto e configurabile; la copertura funzionale deve garantire le attività di base, come la contabilità, la gestione del magazzino, ecc. mentre le funzioni specifiche del settore merceologico possono essere risolte con dei moduli specifici (Best-of-breed).

## L'approccio Big Bang

Differenze evidenti vengono sottolineate dal confronto architetturale tra i due modelli, l'uno disegnato attorno alla pianificazione e alla gestione puntuale delle scorte nonché votato al controllo dell'impresa, l'altro concepito per una collaborazione tesa a massimizzare il valore del network intra e inter-aziendale.

A un prodotto monolitico, pressoché chiuso seppure abilitabile ad Internet, si contrappone una struttura intrinsecamente aperta alle transazioni via Web e, soprattutto, costruita come integrazione di molteplici componenti. Ciò rappresenta un chiaro elemento di vantaggio, visto che i tradizionali Erp (specie i pacchetti internazionali) hanno spesso posto elevate barriere di accesso rispetto ai costi iniziali, ai tempi di implementazione, alla complessità di gestione nonché all'effettivo ritorno degli investimenti.

L'architettura a componenti dell'Erp II, permette di evitare l'approccio Big Bang ed altresì di far fronte alla spesa in più fasi, selezionando all'interno di un set gli oggetti che servono, sulla base della criticità dei singoli processi.

## Consolidamento

La scelta di adottare un approccio di tipo best-of-breed o quella di un'unica soluzione Erp integrata dipende dal livello di integrazione nativa che l'azienda dimostra di volere e potere raggiungere. Ciascun componente best-of-breed implica diversi costi di possesso ed una maggiore necessità di connettori e personalizzazioni, tutto questo a danno della semplicità architetturale.

Le pmi non possono essere avvicinate con un concetto di best-of-breed, perché in massima parte non dispongono del know-how necessario per aggregarle. È meglio una piattaforma tecnologica integrata, che offre garanzie di evoluzione con funzionalità sempre allineate, e poi del resto, la piccola dimensione, riduce di gran lunga le criticità ed i costi di attivazione.

Le aziende molto grandi, cresciute tipicamente grazie a fusioni o acquisizioni, manifestano l'esigenza di consolidare i propri ambienti software, ovvero di razionalizzare la molteplicità di sistemi Erp introdotti in passato.

Questi applicativi sono spesso riorganizzati su pochi modelli (Erp tradizionali), tipicamente Sap o Oracle, mentre diverso, a mio parere, dovrebbe essere l'approccio al fine soprattutto della salvaguardia della continuità e della garanzia di una "tranquilla e costante" evoluzione.

(Nota bene: evoluzione e non rivoluzione: se necessario si deve poter "sfilare" il modulo "scarso" e sostituirlo con un'altro giudicato "migliore o più coerente" con le nuove situazioni organizzative dell'azienda, senza dover ripensare da capo tutto il S.I.).

## Convenienza economica

Nella scelta di una soluzione informativa, gli aspetti economici hanno ovviamente un ruolo primario.

Al momento della decisione occorre analizzare accuratamente sia i costi sia i benefici legati all'introduzione in azienda di un nuovo sistema informatico o di parte di esso, ben sapendo però che gli investimenti connessi alla manutenzione di un sistema obsoleto o inadeguato possono col tempo superare largamente quelli di acquisto ed implementazione di una soluzione software.

## Potenziali criticità

lo scenario del giorno d'oggi, depurato dalle troppe aspettative irrealizzabili, non è poi così negativo e molti progetti validi sono stati realizzati. Certamente, con il senno di poi è possibile rendersi conto che sono stati fatti anche degli errori. I sintomi sono due:

- Il primo sintomo è intrinseco al progetto: non è andato come ci si aspettava, i risultati sono stati deludenti. In questo caso, i problemi possono essere:
  - all'interno del progetto stesso, nella sua impostazione ed esecuzione;
  - all'intorno del progetto, nell'ambiente dove si trovano i destinatari (clienti, fornitori, dipendenti) che hanno a che fare con il progetto stesso e che hanno certamente qualcosa da dire circa l'usabilità e l'utilità del progetto;
  - nelle aspettative troppo elevate;

- *Il secondo sintomo è esterno al progetto e correlato al committente (azienda-utente): più lungo è il progetto più aumenta la probabilità che cambino totalmente le condizioni al contorno (cioè i committenti, le priorità, il budget, l'organizzazione, ecc.) e, quindi, l'interesse nel progetto.*

*Analizziamo i misfatti del primo sintomo, cioè vediamo come ciascuno dei problemi intrinseci al progetto abbia le sue cause:*

*L'impostazione del progetto: i problemi nell'impostazione del progetto hanno le loro radici in tre aree diverse:*

- a) processi,*
- b) persone e ruoli,*
- c) soluzione IT,*

*Il problema è quello di fare convivere queste tre aree e capire quale deve avere la leadership affinché le cose accadano e ci sia la spinta propulsiva.*

*Poi vi è anche un discorso sul SW: della sua scelta, delle sue personalizzazioni ed integrazione con i sistemi legacy preesistenti che in parte rimangono in funzione. Problemi spesso banali ma che richiedono molta attenzione, impegno e capacità: spesso sono delle bucce di banana su cui è facile scivolare e finire con il vanificare lo sforzo fatto.*

*Vi è anche il problema dei processi e di chi li studia. I dipendenti dell'azienda sono indispensabili ma non sempre hanno la spinta innovativa necessaria, è normale che siano portatori di valori del passato: abbiamo sempre fatto così...*

*L'errore che potrebbe scaturire da queste posizioni è quello di far fare all'ERP, a caro prezzo, quello che si è sempre fatto in azienda senza cambiare nulla nei processi e nel modo di lavorare.*

*Quindi nella revisione dei processi è necessario coinvolgere le persone dell'azienda-utente, ma occorre immetterci anche molta spinta innovativa (consulenti).*

*L'errore che molto spesso si fa nei progetti IT è quello di non partire dalla conoscenza dell'azienda-utente. Un consulente deve cercare innanzitutto di capire cosa fa l'azienda, cosa sa fare bene, che capacità e possibilità di crescita ha, che volontà di crescere ha, quali dipendenti (dirigenti, quadri, ecc.) hanno le capacità e la volontà di partecipare in modo "collaborativo" ad un progetto innovativo.*

*Questo approccio che dovrebbe essere prioritario e propedeutico a tutto il progetto, nella realtà viene spesso gestito in maniera marginale o residuale: siccome ho installato questo ERP, siccome in qualche modo sono riuscito a spiegare come dovrebbero funzionare i processi, allora vediamo di assegnare le attività alle persone, spesso aumentando anche il carico di lavoro.*

*Il problema non è solo ed unicamente di addestramento all'uso dei nuovi tools, ma soprattutto di ruoli professionali e di un nuovo modo di lavorare. Purtroppo, quasi tutti sono particolarmente affezionati al proprio "vecchio" ruolo ed alle proprie abitudini.*

*L'esecuzione: ci sono, poi, i problemi nella fase di esecuzione. Spesso anche aziende importanti hanno comprato le licenze e solo successivamente si sono posti il problema di come ottenere i risultati. Il rischio è quello di fare interventi approssimativi con una squadra composta da risorse (esperti interni e consulenti esterni) non sufficientemente adeguate in termini di numero, know-how, ecc.*

*In altri casi si tende a comprimere troppo i tempi nella speranza di ottenere risultati in tempi brevi e dimostrare così la propria capacità.*

*Il contorno del progetto: I problemi relativi al contorno del progetto riguardano la sensibilizzazione, il coinvolgimento e la formazione delle R.U. coinvolte. La comunicazione non è un rimedio che risolve tutti i problemi, però aiuta ad informare preventivamente gli attori (dipendenti, clienti, fornitori), a rimuovere i loro timori ed a renderli collaborativi.*

*Un progetto IT non è altro che un progetto di trasformazione e, quindi, è sempre importante esaminare in anticipo il cambiamento indotto in azienda (cosa si va ad incidere, perché è necessario evolvere da uno stadio attuale ad uno futuro, a vantaggio di chi, ecc.) e tenerlo presente nel pianificare il progetto.*

*La nuova organizzazione è sicuramente disegnata in modo opportuno sulla carta, ma non sempre le nuove persone che presidieranno i processi sono individuate in anticipo con nome e cognome, scegliendole*

opportunamente perché sono le più adatte e non perché le uniche a disposizione.

Purtroppo, intorno al progetto ruotano molti interessi diversi che non sempre sono allineati e non sempre perseguono il bene reale dell'azienda-utente.

Le aspettative: i problemi nelle aspettative sono relativi all'ambito del progetto: quanto ampio è, che obiettivo ha, e che cosa vuole andare a toccare.

Un esempio sono i famosi "big bang" molto rischiosi: tutta l'azienda, tutto va messo sotto sopra, per una certa data tutto deve cambiare.

In alcuni casi sono stati il minore dei mali, perché se non si fosse proceduto in questo modo l'azienda-utente sarebbe rimasta ferma ed immobile vista la mentalità esistente. In questi casi sono utili, ma è necessario discutere preventivamente con il Top Management, chiusi in una sala riunione isolata, le linee del progetto e chiarire che ci sarà un cambiamento con lacrime e sangue: alla fine alcune cose andranno bene, ma altre non saranno ancora perfette e richiederanno ulteriore tempo per l'andata a regime.

In maniera più esplicita è bene spiegare anticipatamente che questi progetti non sono il toccasana: infatti gli ERP non possono far diventare proattivi e propositivi dei dipendenti che sono a stento reattivi.

E' bene ricordare sempre che sono solo degli strumenti mentre il vantaggio competitivo è costituito dalle idee, cioè a fare la differenza sono ancora sempre e solo le persone, cioè il management.

Quindi, è bene comprendere che questi progetti sono stati spesso messi alla gogna per delle colpe che avevano solo in minima parte e che erano invece dovute ad eccesso di ambizioni nelle aspettative: obiettivi troppo ampi o vaghi.

Il committente: Il secondo sintomo, menzionato all'inizio, è collegato al committente e non al progetto stesso.

Più lunga è la durata del progetto, maggiori sono le probabilità che accadano misfatti che non hanno nulla a che fare con il progetto stesso. Ad esempio viene meno l'interesse, la spinta propulsiva si affievolisce, la priorità cambia perché l'azienda-utente cambia azionista di riferimento e/o management, strategie e tattiche. In questo caso anche un progetto che sta procedendo bene e sta dando i risultati attesi può venire accantonato e rimosso.

Altro misfatto collegato a questo sintomo si ha quando l'ambito del progetto è troppo ampio e/o i suoi confini sono stati definiti in maniera confusa: meno è definito il progetto, più è simile ad un buco nero capace di attirare inconvenienti originati da altri progetti aziendali.

Il nuovo approccio agli investimenti che oggi le aziende seguono, è diverso rispetto al passato: gli investimenti sono sempre più mirati, i progetti contenuti nei tempi e nell'impatto economico, tale approccio facilita anche l'impatto sulla "cultura aziendale".

Inoltre, le aziende chiedono sempre più soluzioni complete ed onnicomprensive che tengano conto della globalità dei fattori critici che entrano nel progetto. Da quanto esposto emerge che il processo di cambiamento e di adozione delle tecnologie IT avanzate non è semplice e va costruito intorno a vari fattori:

- Approccio non solo tecnologico;
- Comprensione da parte dei partner (vendor, consulenti, SI) delle logiche e delle problematiche di gestione tipiche di ciascuna singola Impresa,
- Aspetti Culturali e Formativi;
- Investimento visto dall'impresa come fattore di sviluppo e non come semplice costo;
- Ricerca del partner giusto che possa dare adeguata attenzione alle esigenze dell'utente oltre che qualità e continuità del servizio