

IMPLEMENTAZIONE DI UN ERP: UN'ANALISI COSTI/BENEFICI

I progetti di revisione dei sistemi informativi aziendali sono spesso affrontati solo dal punto di vista tecnologico, senza tener conto né degli impatti organizzativi e strategici né del rapporto costi/benefici che il nuovo ERP comporterà. L'intervento chiarisce come effettuare una corretta valutazione degli aspetti che devono presiedere alla scelta di un nuovo ERP.

Qualsiasi azienda, nel suo ciclo di vita, ha affrontato o affronterà almeno una volta un progetto di revisione del proprio sistema informativo. Nonostante si tratti di un'attività praticamente certa (che dovrebbe, quindi, comportare esperienza condivisa), il tema viene spesso approcciato non da un punto di vista organizzativo, come dovrebbe accadere, ma puramente tecnologico. Questo non è corretto perché non si tratta di un'attività di inserimento di un elemento di innovazione oppure di sostituzione pura e semplice di uno strumento tecnologico con un altro, bensì di un progetto con elevati impatti organizzativi, spesso strategici. In effetti, il sistema informativo aziendale è una rappresentazione digitale di come l'azienda opera, ovvero di come la sua organizzazione è congeniata per rendere concreta la strategia aziendale che il board ha imposto come visione e come missione. Ecco perché l'oggetto dell'analisi dovrebbe, quindi, essere più focalizzato sui processi aziendali e sul come le attività vengano svolte e mappate nel sistema, prima ancora di interrogarsi su quali strumenti tecnologici siano più idonei in funzione dello «stato dell'arte» e dell'offerta dei *vendor*. Ed ecco come, proprio con un approccio più organizzativo che tecnologico, la fase sicuramente più importante e delicata di altre in un progetto di sostituzione del sistema informativo aziendale diviene l'analisi e la formalizzazione dei processi di business esistenti e futuri; occorrerà condividere strettamente con i vari attori coinvolti nel progetto la descrizione dell'organizzazione in termini non solo di risorse ed attività legate alla singola funzione partecipante al processo ma anche in termini di «interfacciamento» tra le funzioni aziendali coinvolte. Ciò implicherà la nascita e

l'adozione di un linguaggio comune in azienda per la rappresentazione delle attività, ma anche la nascita di una visione dell'azienda per processi: processo di gestione ordine cliente, processo di emissione di un ordine di acquisto, processo di entrata merci a magazzino, processo di produzione, ecc. diventano gli elementi costituenti l'organizzazione, sui quali la stessa concretizza la sua strategia e misura i suoi risultati.

Con questa impostazione sarà difficile non vedere come l'analisi delle performance del processo stesso dipenda da relazioni inter-funzionali e da «velocità relative» di smaltimento e trattamento dell'informazione, che nella visione classica «per ufficio» non vengono semplicemente considerate; in effetti, a ben vedere il sistema azienda si muoverà sempre alla velocità del suo anello più lento (vincolo): un ufficio, un reparto produttivo, un'attività singola, ecc. Se l'intervento di innovazione, qualsiasi esso sia, interessa funzioni, processi o attività singole che non rappresentano un vincolo, il sistema continuerà a muoversi alla velocità del suo anello più lento, rendendo l'intervento poco efficace. Solo a seguito di una visione complessiva dei processi, delle loro relazioni e delle loro velocità relative il top management avrà un'idea più chiara del livello di aderenza tra le strategie aziendali e gli strumenti (i processi) tramite i quali tali strategie di aumento delle performance si possono concretizzare. Ma, a prescindere dall'aderenza tra processi e strategia, pur determinante per il successo del progetto, la domanda certamente più importante verrà probabilmente posta dall'amministratore delegato o dal general manager: che rapporto costi/benefici ha un investimento in un sistema integrato ERP e che ritorno economico possiamo ipotizzare?.

Il confine tra tecnologia ed organizzazione aziendale: la strategia

Come accennato in precedenza, l'esperienza sul campo dimostra che uno degli aspetti più trascurati relativamente all'implementazione di un sistema informativo aziendale ERP è il suo impatto sulla *business strategy*, sulla struttura organizzativa

di Bruno Stefanutti
APICS CPIM, CSCP -
Consulente aziendale in
organizzazione, processi e
tecnologie - Consept sas

che dovrebbe realizzarla e, più in generale, sulla cultura d'impresa. Come accennato le aziende (in particolare medio-piccole) sono spesso portate a pensare che un progetto del genere, in cui sono in ballo software ed hardware, rappresenti una pura sostituzione di strumenti tecnologici a «parità di condizioni» o, peggio, a «guadagno» immediato di funzionalità e performance prima non esistenti. Poco tempo è speso nella valutazione dell'impatto della soluzione software sui processi aziendali, il che si rivela come uno dei motivi principali di fallimento delle implementazioni ERP; infatti, venendo a mancare aderenza tra i processi d'impresa e lo strumento software che dovrebbe orchestrare le attività per le quali gli stessi processi sono progettati, il sistema ERP non sarà mai di reale supporto alla strategia che dovrebbe, viceversa, poggiarsi proprio su un efficiente e coerente «livello organizzativo». Non rappresenta certo una nuova idea il fatto di ritenere che vi sia uno stretto legame tra sistema informativo aziendale, flussi di dati ed informazioni e processi caratteristici d'impresa; l'inserimento di un ordine cliente o di un ordine di acquisto nel sistema informatico, la produzione di un generico articolo, il prelievo di materia prima dal magazzino sono semplici e noti esempi di processi aziendali o, per meglio dire, sono la rappresentazione finale di tipici processi aziendali; a monte di essi si trovano interazioni tra individui, varie modalità di raccolta dati, attività con tempi di esecuzione variabili e valore aggiunto differente per il cliente finale, ecc. Il sistema informativo raccoglie la «concretizzazione digitale» del processo non appena tutti i dati siano disponibili per essere inseriti nelle maschere opportune; ma la vera questione è che il momento temporale di raccolta del dato potrebbe essere più o meno «vicino» al momento temporale di manifestazione effettiva del fenomeno che ha generato quel dato. Più i due istanti di manifestazione del fenomeno e di registrazione dei suoi dati caratteristici sono lontani temporalmente, più è alta la probabilità di trovarsi di fronte ad un disallineamento tra processo reale e processo mappato nel sistema informativo, origine certa di problemi. Questo è un tema organizzativo più che tecnologico! Il processo è inefficiente non per causa della tecnologia, né per merito della tecnologia migliorerà! E' forse il caso di chiedersi che beneficio deriverebbe all'organizzazione se il momento di manifestazione di un fenomeno aziendale fosse il più possibile vicino alla sua registrazione (e quindi disponibilità) nel sistema informativo: con riferimento ad un ordine cliente, la sua disponibilità immediata nel sistema può, ad esempio, attivare immediatamente il calcolo dei fabbisogni di materia prima, la pianificazione degli spazi produttivi, l'eventuale acquisto nel momento opportuno di

servizi di lavorazione esterna oppure di materiali non disponibili, ecc. Questi sono esempi di impatto e riflessione sulla strategia e sull'organizzazione nella scelta di modifica dell'utilizzo dello strumento informatico. Concentrarsi su questo aspetto può dare risultati sorprendenti e ciò si traduce in un'altra conferma del fatto che il vantaggio competitivo di un'impresa non deriva certo dall'attività di implementazione di un nuovo sistema informativo *tout court*, ma piuttosto nell'aver scorto che talune migliorie organizzative e di processo saranno abilitate dal sistema informativo stesso: l'ERP è un mezzo, non è un fine.

Tipici costi caratterizzanti un progetto di implementazione ERP

L'idea che sta alla base del contributo è di tradurre le attività di progetto in voci di costo e ricavo, calcolando sulla base degli esborsi e dei benefici attesi il *return of investment* (ROI) del progetto stesso. Il metodo che si propone, per esperienza, per allocare correttamente la parte preponderante dei costi caratterizzanti un progetto di implementazione di un sistema ERP consiste nel suddividerli nelle seguenti tre categorie principali:

- A = persone
- B = dati
- C = computer (hardware/software).

Costi A (persone)

Venendo alla classificazione dei costi legati alla categoria «persone», in questa categoria di costi rientrano le seguenti voci:

- 1) costi del team di progetto; è intuitivo che in tale categoria afferiranno i costi relativi al *project leader* e di tutte le altre persone coinvolte nel progetto in quanto rappresentative dei vari processi implicati nell'implementazione del sistema e nella configurazione fine dei moduli;
- 2) costi di *training* ed *education*;
- 3) costi di trasferta per vitto e alloggio ed eventuali costi per gestione straordinaria delle attività;
- 4) costi di «consulenza direzionale» sul progetto, che potrebbero riguardare, soprattutto nelle piccole e medie aziende, deleghe a consulenti indipendenti di assurgere al ruolo pro-tempore di *project manager* interno, in qualità di rappresentante certificato in nome e per conto del cliente nell'interlocuzione con i partner di progetto; oppure, più semplicemente costi relativi ad interventi speciali eventualmente necessari per risolvere particolari criticità di progetto non previste ed altamente specialistiche;
- 5) costi di post-avviamento; è ragionevole prevedere un team di supporto all'utenza per gestire più