



TAG: ERP / BUSINESS INTELLIGENCE

Progetto Sapiens: armonizzare processi e **informazioni**

di Elisabetta Bevilacqua

IL PROGETTO, CHE HA VISTO UN ELEVATO COINVOLGIMENTO DEL BUSINESS, È STATO LANCIATO DALLA MULTINAZIONALE CHIESI FARMACEUTICI CON L'OBIETTIVO DI ESTENDERE A TUTTO IL GRUPPO, A LIVELLO INTERNAZIONALE, IL SISTEMA SAP. CONSENTIRÀ DI GESTIRE IN MODO INTEGRATO E STANDARDIZZATO SIA LA COMPONENTE TRANSAZIONALE SIA LA BUSINESS INTELLIGENCE A CUI LA SOFTWARE HOUSE SINFO ONE HA COLLABORATO PER LA MESSA PUNTO DEL REPORTING

Il progetto *Sapiens*, lanciato due anni fa dal **Gruppo Chiesi Farmaceutici** è stato completato a dicembre per l'Italia, mentre da metà 2013 partirà il rollout nelle 25 filiali estere. L'elemento scatenante del progetto è stata la necessità di semplificare, integrare e armonizzazione innanzitutto i processi e poi le informazioni e i dati da questi generati, a partire da un sistema Erp non più adeguato e da strumenti eterogenei per la Business intelligence.

Fondato nel 1935 a Parma, il Gruppo Chiesi ha realizzato nel 2012 un fatturato pari a 1.107 milioni di euro. Pur conservando un forte radicamento in Italia, il Gruppo è oggi una realtà internazionale del settore farmaceutico, che esporta 50 milioni di confezioni finite in oltre 60 paesi, con oltre 3.800 dipendenti, di cui 340 ricercatori, 25 filiali nei cinque continenti, 3 impianti produttivi. L'attività di ricerca, con una spesa di

198 milioni di euro, è basata su più poli: l'innovativo Centro Ricerche di Parma, il laboratorio di Chippenham (Uk) e delle sedi di Parigi e Rockville (Usa). Il Gruppo Chiesi è un'azienda di primo piano nel panorama farmaceutico italiano e internazionale, che si posiziona al primo posto in Italia e al dodicesimo tra le multinazionali farmaceutiche europee secondo la classifica pubblicata dalla Commissione Europea basata sul livello di investimenti in R&S. La produzione è articolata in tre siti, collocati rispettivamente a Parma, a Blois (Francia) e a Santana de Parnaiba (Brasile).

SAPIENS: IL FOCUS DEL PROGETTO

“Focus del progetto sono i processi primari (vendite, acquisti, magazzini, produzione, contabilità, controllo di gestione ecc.) e la Business Intelligence che li attraversa tutti”, spiega Umberto Stefani, Cio del Gruppo. Tutti i processi vanno infatti ad alimentare il data warehouse sul quale si inserisce la BI e quindi gli strumenti di reportistica e di analisi dei dati.

“Non possiamo più permetterci di lavorare in modo indipendente filiale per filiale – aggiunge il Cio – La necessità di una forte integrazione dei processi di business fondamentali è oggi imprescindibile”. Il Gruppo punta a passare da un approccio decentrato a uno, se non accentrato, quanto meno coordinato centralmente, un'evoluzione dove la ricerca di un linguaggio comune, una maggiore integrazione, un sforzo di semplificazione e di standardizzazione sono gli elementi cardine.

La sponsorship del progetto è partita dal Cfo e da alcuni altri top manager come il responsabile della Supply chain che



UMBERTO STEFANI
Cio del Gruppo Chiesi Farmaceutici

Non possiamo più permetterci di lavorare in modo indipendente filiale per filiale. La necessità di una forte integrazione dei processi di business fondamentali è oggi imprescindibile

dal progetto ha tratto evidente beneficio. Il Cio ha svolto il ruolo di project leader e ha promosso l'iniziativa verso il top management, supportato dagli altri sponsor.

“La software selection, un'attività piuttosto onerosa, è stata effettuata a partire da una request for proposal molto articolata che indicava i requisiti di business, la metodologia e l'approccio da utilizzare”, ricorda Stefani.

Nella fase iniziale sono state scelte la piattaforma tecnologica (**Sap**) e il system integrator (**Ibm**); successivamente è stata affidata a **Sinfo One** la responsabilità di una parte centrale come la reportistica. Il progetto ha coinvolto un Team di circa 150 persone; ogni processo coinvolto nel progetto era guidato da un team leader proveniente dal Business, che a sua volta ha coinvolto gli owner dei vari processi oltre a un certo numero di key user; in ogni sottogruppo erano presenti anche Ict business analyst e consulenti del system integrator.

Per costruire l'architettura dell'Informazione è stato creato un Team di progetto dedicato, coordinato da Daniele Pecorari, Ict Bi Manager del Gruppo. Il team di lavoro aveva, in particolare, il compito di realizzare il catalogo dei report, sia corporate, da standardizzare a livello di Gruppo, sia specifici a livello Paese o regione, e il glossario delle informazioni, per realizzare una definizione armonizzata e condivisa delle grandezze impiegate.

“L'obiettivo principale era trovare un linguaggio comune che consentisse di confrontare le informazioni”, spiega Stefani, portando come esempio alcuni Kpi di misura del servizio logistico (completezza, puntualità...) che a oggi non sono confrontabili tra i vari Paesi a causa di regole di calcolo non armonizzate.

Il processo ha visto il coinvolgimento delle filiali per verificare l'adesione alle proposte e l'esistenza di specificità locali eventualmente da preservare.

“La scelta di mantenere o meno queste specificità va fatta sulla base di precise scelte aziendali; non è certo l'It che può deciderlo”, precisa Stefani, portando un ulteriore esempio, quello del costo del prodotto. “Se dobbiamo fare confronti fra le diverse realtà produttive, in Italia, Francia e Brasile, la struttura del costo deve essere necessariamente identica – sottolinea il Cio - L'abbiamo definita per l'Italia e quando faremo il roll-out del sistema negli altri Paesi sarà il responsabile della contabilità industriale a portare questo modello dopo avere verificato che sia adeguato anche per quelle realtà”. Sarà in ogni caso l'owner del processo a verificare la bontà di proposte e varianti del modello.

ANALIZZARE I DATI, DISTRIBUIRE LE INFORMAZIONI

La Business intelligence è una componente importante e fondamentale nel progetto. In precedenza venivano impiegati strumenti e tecnologie diverse per il reporting e i dati avevano fonti eterogenee, non solo a livello di Gruppo ma anche in Italia. “Abbiamo invece posto la necessità di creare un'unica architettura a supporto della BI, che abbiamo identificato nel *Business warehouse Sap* e in *Business Object* per gli strumenti

LivePerson

propone una piattaforma che consente alle aziende di interagire in tempo reale con i clienti attraverso live chat, click to call e funzioni di content delivery, su siti web, social media e dispositivi mobili. Totalmente proattivo, l'engagement esteso ai social media è guidato da analisi comportamentali.

Facile.it ha sviluppato una app per smartphone con cui è possibile non solo confrontare, ma anche acquistare polizze Rc Auto. È disponibile attualmente per iPhone ma, nei prossimi mesi, sarà creata anche la versione per Android e Windows Phone.

di presentazione”, ricorda Pecorari.

Il system integrator a cui è stata affidata l'implementazione del sistema Sap ha realizzato il modello dei dati di riferimento sul Business warehouse e l'estrattore dei dati, mentre Sinfo-One ha contribuito all'impostazione della visualizzazione delle informazioni.

“In collaborazione con Sinfo-One abbiamo realizzato la parte di reportistica, la sua organizzazione, il catalogo dei report, il glossario, definendo modalità uniformi e armonizzate di presentazione - precisa Stefani - Ad oggi è stato implementato ciò che serve per l'Italia e quanto servirà per far evolvere la piattaforma”.

Il progetto si è sviluppato in più fasi. Dopo il censimento dei report istituzionali, che non potevano mancare alla messa in produzione del sistema e i report a supporto del lavoro quotidiano dal middle management, è stata identificata, nella seconda fase, la metodologia di creazione e pubblicazione del reporting aziendale. Questa prevede l'utilizzo di un template Chiesi unico per tutte le filiali al mondo che ha permesso di creare un reporting centralizzato e non personalizzato, facilmente riconoscibile e interpretabile dagli utilizzatori di tutte le filiali.

Nella terza fase, dopo la creazione dei report istituzionali, ci si è concentrati sulla pubblicazione del reporting. La maggior

Fra le evoluzioni previste c'è la distribuzione delle informazioni attraverso dispositivi di tipo mobile, con la costruzione di dashboard dedicate per il management aziendale su iPad, attività al momento in fase prototipale

parte dei report viene generata automaticamente e pubblicata in formato Pdf sul portale Chiesi dove gli utenti abilitati possono accedere e visualizzare le statistiche. Successivamente ci si è dedicati alla distribuzione dei report e degli strumenti di analisi. In questa fase si sono messi a disposizione degli utenti gli strumenti di analisi per la visualizzazione dei report esistenti e la

redazione di nuovi report.

“Abbiamo ricreato a oggi tutti i report e le analisi che il business aveva prima del progetto Sap, attraverso motori che generano i report in formato Pdf e li pubblicano sulla intranet - commenta Pecorari - Ma abbiamo anche messo a punto strumenti che si appoggiano agli 'infocubi' di Sap [set di dati integrati tra loro secondo query predefinite, ndr] e che consentono di fare analisi più evolute, anche estemporanee, mirate ad esigenze specifiche per analizzare e consultare i dati”.

Sono così state poste le basi per estendere questo impianto alle filiali che potranno usufruirne quando entreranno nel mondo Sap e per creare strumenti più innovativi del pdf rivolti al management. Fra le evoluzioni previste c'è infatti la distribuzione delle informazioni attraverso dispositivi di tipo mobile, con la costruzione di dashboard dedicate per il management aziendale su Ipad, attività al momento in fase prototipale.

I BENEFICI DI SAPIENS

Sono così state poste le basi per ottenere i benefici attesi: ridurre la complessità e creare un linguaggio comune, che è già un dato di fatto per i dati economico-finanziari mentre va ancora definito per i processi primari, come produzione, acquisti, logistica... “Ci sono aree dove ancora non siamo riusciti a consolidare i dati o lo facciamo con fatica, dovendo ricorrere ad attività manuali molto onerose. Efficienza significa anche poter leggere queste informazioni regolarmente perché arrivano in modo automatico”, commenta Stefani, che riconduce le principali criticità del progetto alla dimensione e alla complessità, come testimonia la quantità di persone coinvolte, e alla logica big-bang che ha coinvolto contemporaneamente tutte le aree di business.

“Su progetti di questo tipo, sia sul versante Erp sia su quello della Business intelligence, la partecipazione del business e a volte la sua leadership è fondamentale per evitare un approccio troppo tecnologico, mentre l'It deve assumere soprattutto il ruolo di facilitatore”, conclude Stefani. ■