

ESPERIENZE UTENTI

ALLINEAMENTO BUSINESS-IT



ERP: l'upgrade come reale **valore** di business

di Nicoletta Boldrini

L'AGGIORNAMENTO DI UN ERP IN AZIENDA PUÒ
APPARIRE COME UN "SEMPLICE" INTERVENTO
TECNOLOGICO E, DI CONSEGUENZA, COME PURO
CENTRO DI COSTO. NON È COSÌ.
GLI INVESTIMENTI IN ERP SONO NATI PER ESSERE
SALVAGUARDATI NEL TEMPO E, QUINDI,
ANCHE IL PROGETTO DI UPGRADE DEVE ESSERE
ANALIZZATO E VALUTATO DA PIÙ ANGOLAZIONI.
COME È POSSIBILE GUARDARE A QUESTA
OPERAZIONE DA UN PUNTO DI VISTA BUSINESS?
ZEROUNO VI RACCONTA L'ESPERIENZA
DI AMADORI

Fondato dai fratelli Amadori, il **Gruppo Amadori** (www.amadori.it) è una delle principali aziende europee di produzione e commercializzazione di carni avicole (pollo e tacchino). Il Gruppo è presente oggi sul territorio nazionale con 16 stabilimenti industriali (tra cui 6 incubatoi, 4 mangimifici, 6 stabilimenti di trasformazione e lavorazione), 33 filiali e agenzie, e può contare sulla collaborazione di circa 6500 lavoratori. A ciò si aggiungono gli allevamenti di proprietà a gestione diretta (oltre 1.100.000 mq) che producono il 40% del fabbisogno

totale di animali vivi del gruppo e i 3700 ettari di terreno su cui insistono gli allevamenti. Il fatturato 2008 ammonta a 1,03 miliardi di euro, confermando così la crescita dell'azienda (nel 2007 il fatturato era di 900 milioni di euro in crescita di oltre il 20% rispetto al 2006, che aveva fatto segnare 748 milioni di euro, in calo di circa il 4% sull'anno precedente, 776 milioni nel 2005). L'area informativa, che in azienda è chiamata unità "It e organizzazione", è guidata da Gianluca Giovannetti, che ha alle sue dipendenze oltre 30 persone, fornisce servizi a 110 differenti filiali e società appartenenti al Gruppo dislocate geograficamente in 70 diversi punti fisici sul territorio nazionale e 1700 utenti.

Riportiamo l'esperienza Amadori in relazione ad un progetto che riguarda l'aggiornamento del sistema gestionale. Operazione che solo in apparenza può sembrare "confinata" all'area tecnologica ma che, invece, richiede una particolare attenzione da più punti di vista, compreso quello business.

ERP UPGRADE: QUALI I RISCHI?

"Un progetto di upgrade, a mio avviso, cela maggiori rischi rispetto a una implementazione Erp ex novo", esordisce Gianluca Giovannetti. "Questo per due ragioni principali: la prima, risiede nel fatto che i sistemi gestionali spesso vengono implementati con enormi difficoltà in azienda, con interventi di iper personalizzazione che rendono poi difficoltosa sia la gestione della struttura sia qualsiasi intervento successivo; la seconda, riguarda il rischio di vedere il progetto sotto un'eti-

ESPERIENZE UTENTI

ALLINEAMENTO BUSINESS-IT

Con cinque tappe (Padova, Milano, Torino, Bologna e Roma) per presentare la "nuova" **Formula** e il rinnovato portafoglio di soluzioni gestionali rivolto soprattutto ai Ceo, Cfo e Cio delle medie imprese italiane si è concluso nello scorso giugno l'Energy Tour '09 dell'azienda.

Tre le linee di prodotto presentate: gli Erp Diapason e Sage Erp X3, le soluzioni Frp per la gestione finanziaria e le applicazioni Sib che comprendono un portale clienti/fornitori, un'applicazione di Warehouse management system, un prodotto di billing dedicato alle utilities e soluzioni di BI.

chettatura puramente tecnologica, riducendo il progetto a un aggiornamento software puro e "semplice" che tale non è".

Con queste due premesse Giovannetti ha posto l'accento su un tema molto importante che trova una specifica concretezza anche in un progetto di evoluzione funzionale come questo: l'allineamento dell'IT al business. Tema più volte affrontato anche da ZeroUno e che nelle parole del Cio di Amadori trova un esempio pratico e una testimonianza di come la funzione IT possa oggi agire e ragionare in un'ottica strategica e vicina agli obiettivi aziendali.

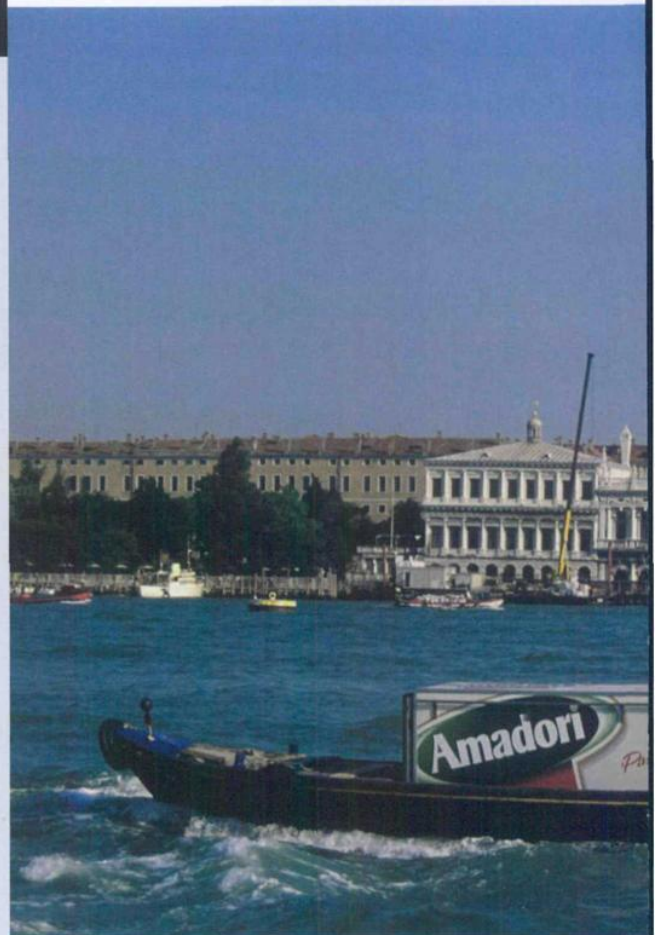
"Il punto di partenza per noi è stato uno studio di fattibilità reale del progetto. Avevamo bisogno, prima di tutto, di un'analisi che ci consentisse di valutare gli impatti da un punto di vista organizzativo e di processi, classificandolo fin da subito come progetto di business", espone Giovannetti. "Business visto da "n" fattori: salvaguardare l'asset degli investimenti fatti; avere una versione della tecnologia che consentisse funzioni che realmente facilitano e supportano le esigenze aziendali; infine valore di business anche dal punto di vista della riduzione della complessità, sia tecnologica che organizzativa, implicita in un progetto Erp che, negli anni, porta quasi sempre a "mal di pancia" che un upgrade, se ben studiato e strutturato, può ridurre se non eliminare".

IL PUNTO DI PARTENZA È UN BUON PARTNER

"Per riuscire a ridurre i rischi legati all'upgrade - prosegue il direttore IT di Amadori - è fondamentale affidarsi a una realtà che dimostri di poter essere un partner aziendale e non un vendor fine a se stesso. Sembra una premessa banale ma non lo è perché oggi i player IT, secondo me, peccano spesso di presunzione, proponendosi sì come partner affidabili ma dimostrando poi nel concreto di non conoscere a sufficienza la realtà aziendale e il mercato di riferimento del cliente".

Necessità fondamentali, invece, per una realtà come Amadori che, da quanto dichiarato da Giovannetti, ha trovato in **Sinfo One** (www.sinfo-one.it) il giusto mix di proposta (consulenziale, tecnologica, di business).

La storia legata all'Erp ci dice che per qualsiasi tipo di azienda, la prima implementazione è un investimento importante da tutti i punti di vista: economico, di cambiamenti organizzativi, di tempo dedicato all'installazione. Un investimento che doveva, quindi, e deve tutt'ora essere salvaguardato nel tempo attraverso la capacità del software vendor di far evolve-



re la soluzione nel tempo. Ma aggiornare un sistema gestionale che per la maggior parte delle volte risulta pervasivo su tutte le aree dell'azienda è comunque un costo (tutti coloro che hanno installato un Erp hanno in qualche modo dovuto personalizzarlo e dalle prime versioni i vari prodotti sono evoluti sia funzionalmente che tecnologicamente; si pensi solo al passaggio da applicazioni client server ad applicazioni web based, ndr). Di conseguenza, non è semplice per un Cio giustificare un investimento che può essere importante economicamente anche in valore assoluto, per un aggiornamento che potrebbe rischiare di apparire solo tecnologico ed a poco valore aggiunto.

METODOLOGIA E STRATEGIA PER DISEGNARE IL GIUSTO PERCORSO

È necessario avere quindi una metodologia che consenta di affrontare sia gli aspetti tecnologici (sempre presenti) che quelli di business ed organizzativi con l'obiettivo di evidenziare i benefici (quantificandoli).

"Noi ci siamo affidati a Sinfo One perché il loro approccio ci è sembrato il più idoneo e in linea con le nostre esigenze", afferma Giovannetti.



GIANLUCA GIOVANNETTI
direttore It e organizzazione
di Gruppo Amadori



“Il punto di partenza per noi è stato uno studio di fattibilità reale del progetto.

Avevamo bisogno, prima di tutto, di un'analisi che ci consentisse di valutare gli impatti da un punto di vista organizzativo e di processi, classificandolo fin da subito come progetto di business”

La software house italiana ha sviluppato una metodologia denominata *Upgrade VIP* che attraverso tre fasi – Vision, Intelligence e Project – ha permesso ad Amadori di valutare le opportunità fornite dalla nuova versione dell'Erp e gli impatti a 360 gradi sull'organizzazione (la metodologia è stata sviluppata per *Oracle EnterpriseOne*, ndr). “Questa metodologia si sposa bene con la nostra esigenza di avere a disposizione uno studio di fattibilità del progetto che ci consenta di avere una visione chiara degli impatti – precisa Giovannetti. – Sapere che un progetto funziona e porta buoni risultati non è sufficiente dal mio punto di vista. È necessario conoscere i rischi che si corrono, gli impatti negativi e le difficoltà o criticità legate a una scelta piuttosto che a un'altra”.

STUDIARE BENE IL PROGETTO E LE MODALITA' DI INTERVENTO

A dimostrazione di quanto sia davvero importante l'analisi e la valutazione di un progetto, soprattutto in chiave business, per Amadori, è anche il tempo dedicato a questa prima fase. “Tutta la prima parte del 2008, ben quattro mesi, li abbiamo dedicati allo studio e all'analisi del progetto e delle possibilità di intervento”, precisa Giovannetti. “Partivamo da una situazio-

ne non proprio rosea dove il nostro sistema gestionale, al di là dei vari interventi di personalizzazione, peccava di qualche malfunzionamento e di alcuni processi un po' troppo complessi”.

La fase di analisi è stata determinante e ha portato l'It a collaborare in sinergia con le altre linee di business. “Il nostro vecchio Erp era stato forse un po' troppo “strapazzato” senza la giusta attenzione all'integrazione e all'interoperabilità che ha quindi ridotto il suo valore di business al quale, invece, personalmente credo moltissimo”, conclude Giovannetti che ci tiene a sottolineare come “In Sinfo One abbiamo trovato le giuste core competence sul prodotto, la conoscenza del nostro mercato di riferimento e dell'azienda nonché la giusta dose di comprensione delle dinamiche di business”. ■