

ERP

PROJECT CHECK

Indice

Introduzione	3
Cos'è esattamente un software ERP?	4
I vantaggi di un sistema ERP	6
Errori più frequenti nei progetti ERP	8
La preparazione del progetto	10
In pochi passi al sistema ERP	14
Preparazione all'implementazione	18
L'implementazione	23
Il servizio successivo	26
Processi di miglioramento continui	27
In conclusione	28

Le foto contenute in questo opuscolo ritraggono collaboratrici e collaboratori di Sage Svizzera SA.

Meglio oggi che domani

Nuove sedi, scambio elettronico di dati con clienti e fornitori, accresciute disposizioni legali per la documentazione – ci sono sempre ottimi motivi per riflettere su un sistema ERP.

Ma in molte medie e grandi imprese domina il lavoro giornaliero. Resta quindi poco tempo per riflessioni strategiche a lungo termine. Neanche un po' se si tratta di grandi progetti che richiedono molta attenzione. Però gli investimenti in soluzioni aziendali sono oltremisura redditizi. Processi aziendali efficienti e dati trasparenti scaricano di lavoro i collaboratori, ai quali rimane più tempo per curare i clienti, sviluppare idee e portare avanti l'attività principale dell'azienda. Quindi non solo si riducono i costi, ma si aprono nuove possibilità di crescita. Non rimandate il vostro progetto ERP, ma anzi, iniziatelo il prima possibile e con il migliore degli impegni. Si tratta di niente di meno che del futuro della vostra azienda.

Nella realizzazione occorre però essere più che accurati. Molte aziende aspettano fino all'ultimo momento. La conseguenza: un'enorme pressione porta a prendere decisioni rapide e non sempre ottimali. Solo una diligente pianificazione impedisce errori costosi e alla fine si ripaga quasi sempre. Prendetevi tempo sufficiente per definire i vostri obiettivi, documentare i vostri fabbisogni e le vostre esigenze e per scegliere il giusto partner software. Questo piccolo manuale offre una panoramica sul tipico svolgersi di un progetto ERP e vi accompagna in tutte le sue fasi con consigli e suggerimenti.

Vi auguriamo buon divertimento nella lettura

La vostra Sage Svizzera SA

Integrato funziona in modo più efficiente

In molte aziende medio-grandi i collaboratori sono impegnati in complessi processi decisionali e vie di comunicazione informali. Un software ERP riduce le attività di routine e mette a disposizione le informazioni importanti.

Nonostante tutto l'impegno possibile spesso non si arriva al massimo della potenza.

Se la vostra ditta si trova in una situazione simile, potrebbe essere dovuto a un'efficienza non ottimale dei processi aziendali: i vostri collaboratori fanno un buon lavoro, ma durante lo scambio di informazioni si perde efficienza. Se il reparto di vendita deve dapprima informarsi in contabilità o se i dati necessari sono salvati da qualche parte in tabelle Excel, occorre il suo tempo prima di poter procedere. Tali freni alla produttività si dissolvono – se tutti i collaboratori lavorano in processi comuni con gli stessi dati.

L'integrazione è tutto

La premessa è un software adatto alle esigenze di ogni reparto, che collega i collaboratori dei diversi settori e che mette a disposizione centralmente i dati per tutti gli utenti. Esattamente questo è ciò che offre un sistema «Enterprise Resource Planning (ERP)». Un sistema ERP è un software standard commerciale, che copre tutte le esigenze aziendali. Vi appartengono la gestione delle merci, la contabilità, il controlling, la produzione o la distribuzione. I singoli settori lavorano con speciali moduli, tagliati esattamente su misura per i rispettivi fabbisogni.

Il vantaggio decisivo di un software ERP sta nella connessione di moduli specializzati sulla base di una banca dati comune. Il fatto che quasi tutti i settori dell'azienda parlino la stessa lingua semplifica la comunicazione. Con un sistema ERP non è un problema costruire processi, collegare collaboratori e automatizzare lo scambio di informazioni. I processi aziendali restano ricostruibili, anche dopo parecchio tempo. Il lavoro integrato su una piattaforma rimuove interruzioni del sistema. Impegnativi processi di verifica e riporto dati vengono a cadere, così come doppioni inseriti manualmente. I diversi settori aziendali e le diverse sedi e succursali si avvicinano – anche internazionalmente.

Flessibile ed efficiente

I classici sistemi ERP consistono in diversi moduli di programma che si lasciano combinare liberamente. Alcuni campi – come per esempio la contabilità o la gestione dei prodotti – sono necessari a tutte le aziende. Appartengono quindi alla dotazione di base. Altri ancora, per esempio produzione o gestione del personale, possono non essere interessanti per ogni azienda.

Le più importanti caratteristiche di un sistema ERP professionale

- Un sistema ERP generalmente copre tutti i settori commerciali.
- Processi integrati e dati in comune provvedono ad un lavoro efficiente.
- I diversi moduli permettono un'impostazione personalizzata del sistema.
- Interfacce aperte facilitano la connessione a soluzioni limitrofe.
- Gli eventi avviano processi altamente automatizzati.



L'informazione a portata di mano

Con un software ERP professionale i reparti si avvicinano. I processi avvengono più velocemente e i colleghi vengono informati automaticamente. Cifre aziendali resistenti vi aiutano a guidare la vostra azienda in modo sicuro e a prendere le decisioni giuste.

Vantaggi per tutta l'azienda

Il vantaggio principale di un sistema ERP è che i vostri collaboratori accedono a tutti i dati rilevanti in base alla loro competenza. Grazie a ciò vengono a cadere laboriosi processi decisionali, la distribuzione manuale di informazioni o le noiose richieste ai colleghi. E in occasione di colloqui non occorre dapprima informarsi a vicenda sullo stato attuale.

La seconda conquista è la trasparenza dei dati. I vostri collaboratori non hanno solo accesso a informazioni che necessitano per l'elaborazione di un ordine o per la pianificazione della produzione, ma anche alle cifre aziendali del proprio settore di competenza.

Vantaggi per la dirigenza

La direzione dell'impresa ha il vantaggio maggiore, potendo approfittare degli indici trasparenti. Grafici e diagrammi chiari aiutano ad ottenere velocemente una panoramica sulla situazione attuale.

Torte, classifiche e semafori riassumono chiaramente i principali indicatori.

Scostamenti significativi vengono individuati immediatamente e si lasciano risolvere prima di diventare problemi più grandi.

Anche esternamente sono cresciute notevolmente le esigenze di reporting. Al giorno d'oggi quasi nessuna banca si accontenta di un bilancio e di un conto economico. I fornitori di capitale si aspettano report sempre più fondati e periodici – specialmente relativi allo sviluppo futuro dell'azienda. In precedenza aspettative così alte erano difficili da accontentare.

Un software ERP salva tutte le informazioni in una banca dati centrale. Le cifre desiderate possono essere richiamate a seconda della necessità. Un sistema di reporting professionale, che fornisce informazioni resistenti, è sempre un punto a favore per la concessione di un credito.

Vantaggi per i singoli settori aziendali

Quando reparti e collaboratori cooperano avvengono sempre perdite di fluidità. Spesso i processi decisionali sono complessi e non tutte le indicazioni trovano subito il giusto destinatario. I sistemi ERP automatizzano i processi aziendali e riducono il dispendio di informazioni:

- Il reparto di vendita è l'interfaccia con i vostri clienti. Dovrebbe essere informato in modo dettagliato sulle cifre d'affari così come sui casi di servizio. Un sistema ERP dà informazioni sulle nuove attività, sulle cifre più attuali e sul potenziale di un partner aziendale.
- Il reparto acquisti ha il compito di ottimizzare i costi di acquisizione. Un sistema ERP lo informa sullo stato attuale del magazzino, sui prezzi attuali e sulle migliori condizioni di fornitura. Le ordinazioni si lasciano avviare velocemente.

- Il reparto contabilità viene a sapere automaticamente, quale cliente è stato fornito. Può definire le condizioni di pagamento e intervenire in caso di superamento del limite di credito.

Riassumendo: i sistemi ERP migliorano la collaborazione dei singoli settori aziendali. I tempi di elaborazione si riducono così come il pericolo di prendere decisioni errate. In questo modo le aziende sono più flessibili e possono agire più velocemente sul mercato.

I principali vantaggi dei sistemi ERP

- Informazioni trasparenti riducono il dispendio di energie per decisioni e informazioni.
- Processi aziendali automatici assicurano che nessun procedimento venga dimenticato.
- Tutti i collaboratori sono informati e in grado di fornire informazioni
- Gli indici aziendali aiutano la direzione aziendale.
- Processi efficienti ottimizzano la collaborazione tra i diversi settori.

ERP

Gli errori degli altri

Come per tutte le grandi intenzioni, anche in un progetto ERP parecchie cose possono andare storte. Chi impara dagli errori delle altre aziende, ha buone possibilità che il proprio progetto arrivi diritto a destinazione.

Non ci sono dubbi, un progetto ERP è un enorme onere per ogni ditta. Soprattutto per le medie e grandi imprese che semplicemente non possono permettersi di liberare i collaboratori dal lavoro quotidiano per dedicarli all'introduzione del nuovo software. Tuttavia con risorse troppo ristrette il progetto rischia di diventare una storia senza fine o di non centrare l'obiettivo finale.

Una pianificazione seria aiuta a diminuire i rischi prevedibili. Si può imparare molto dagli errori degli altri.

Errore 1: mancanza di personale

La decisione per un determinato sistema ERP è sempre anche una scelta strategica. Influenza il modo in cui le prestazioni aziendali verranno erogate in futuro. Per impostare l'impresa in modo ottimale sulla base del nuovo software occorre definire processi e impostare maschere di immissione. Ciò è possibile solo se vi partecipano i collaboratori dei vari reparti.

Errore 2: mancanza di soldi

I progetti ERP sono complessi. Non è possibile né sensato pianificare e valutare finanziariamente in anticipo ogni dettaglio del processo. Al contrario, spesso durante l'implementazione si profilano adeguamenti sensati. Una pianificazione dettagliata diminuisce il pericolo di sorprese finanziarie, tuttavia il budget dovrebbe essere abbastanza abbondante da permettere al team di progetto di apportarvi modifiche.

Errore 3: il lavoro quotidiano ha la precedenza

I progetti ERP sono un investimento per il futuro. Vengono avviati con il desiderio di essere più efficienti e redditizi. Per il successo del progetto è fondamentale che il lavoro quotidiano e il lavoro al progetto possano accordarsi a vicenda. Il progetto rischia di arenarsi se i collaboratori vengono sottratti da esso anche solo temporaneamente.

Errore 4: una direzione disinteressata

Un cambiamento del software aziendale porta altri cambiamenti con sé. I collaboratori devono adeguarsi, i processi funzionano in modo differente e sono possibili nuove ripartizioni del lavoro. Ciò porta per forza di cose a insicurezza e paura. È comprensibile che non siano tutti entusiasti. È quindi ancora più importante che la direzione aziendale sia presente dietro al progetto. Il suo compito è di convincere i collaboratori della necessità del progetto, affrontare potenziali paure e apportare fiducia.

Errore 5: tempi troppo stretti

I progetti ERP necessitano tempo. Solo per l'elaborazione del profilo delle necessità, per il sondaggio del mercato e per la scelta del software è spesso necessario calcolare diversi mesi. Lo stesso vale per l'implementazione, gli adattamenti, i test e le formazioni. Tempi troppo stretti aumentano la pressione e con essa il pericolo di errori e incorrettezze. Una pianificazione temporale realistica può evitare tutto ciò.

Conclusione

I progetti ERP non si realizzano in tempi brevi. Pianificate abbastanza tempo e scegliete accuratamente il team di progetto e il partner software. Date valore ad una gestione professionale del progetto. Una pianificazione dettagliata si ripaga sempre, anche con un ristretto volume di adattamento. Se i collaboratori vengono coinvolti per tempo, aumenta il consenso per il software.

Cinque consigli per l'introduzione di un software ERP

I software ERP sono complessi. Comunque niente panico, il progetto ha buone probabilità di avere successo, se vengono osservate alcune regole di base:

1. Considerare la dotazione di personale. Il successo del progetto non dipende solo dai collaboratori tecnici, bensì anche dai singoli reparti.
2. Provvedere ad un budget sufficiente. Non tutte le necessità si lasciano definire in anticipo. Un certo margine assicura più flessibilità.
3. Date precedenza al progetto ERP in modo da evitare arresti e lungaggini.
4. Solo se la direzione aziendale è presente al progetto, i collaboratori seguono. Spiegare loro le intenzioni e acquisire fiducia.
5. Essere sotto pressione porta ad errori evitabili. Non cominciare all'ultimo momento.

Una buona pianificazione è metà del lavoro

Una buona preparazione nei progetti ERP si ripaga sempre. Oltre che dalla definizione degli obiettivi dipende molto dalla stesura del profilo delle esigenze e dalla composizione del team di progetto. Prendetevi tutto il tempo necessario e pianificate accuratamente.

Considerare i motivi – Strategia d’impresa

Le tecnologie moderne aprono nuovi orizzonti. Ciò vale specialmente per i sistemi ERP. Essi permettono di snellire e rendere più efficaci i processi attuali, informare i collaboratori in modo mirato e offrire un servizio migliore ai clienti. Spesso le riflessioni di strategia di mercato giocano un ruolo importante nell’introduzione di un nuovo sistema ERP. Una ditta con un software aziendale moderno potrebbe per esempio iniziare il commercio in internet o tramite interfacce aperte potrebbe attivare l’integrazione di processi con i fornitori. Inoltre i sistemi ERP mobile supportano modelli di lavoro flessibili – per esempio fuori ufficio o home office. Tali riflessioni strategiche dovrebbero essere considerate per tempo, dato che giocano un ruolo importante nella scelta del software.

Un sistema ERP deve essere adeguato alla strategia aziendale. È perciò necessario considerare le esigenze concrete che si sviluppano da questa strategia.

Considerare tutto – Definire gli obiettivi del progetto

Gli obiettivi di un progetto ERP possono essere molto diversi. Se per esempio si tratta di iniziare nel commercio online, un obiettivo sarebbe lo scambio automatico e bidirezionale di dati tra il webshop e il software aziendale. Se invece il motivo principale per l’introduzione del software fosse l’ottimizzazione dei processi, un obiettivo potrebbe essere la riduzione dei tempi di risposta del X % alle richieste dei clienti. Normalmente vengono fissati più obiettivi, ed è quindi auspicabile impostare delle priorità in caso di risorse limitate. Per esempio potrebbero essere considerati dapprima gli obiettivi con i maggiori effetti di risparmio. Definire degli obiettivi ha inoltre un effetto psicologico importante: offrono orientamento e si lasciano in seguito misurare. Il successo del progetto è ripercorribile, gli errori si individuano più facilmente ed è più facile attuare miglioramenti ai progetti successivi. Tuttavia gli obiettivi dovrebbero essere realistici. Aspettative troppo alte creano pressione e portano a frustrazione.

Gli obiettivi danno orientamento al progetto, ma devono essere realistici. Se vengono perseguiti più obiettivi parallelamente, è consigliabile impostare delle priorità.

Il team di progetto – Il più piccolo possibile, ma grande quanto necessario

Un sistema ERP concerne tutta l’azienda. È perciò necessario comporre il team di progetto in modo paritario. Vi devono essere rappresentati collaboratori da tutti i reparti coinvolti. Solo così è assicurato che alla fine i collaboratori si ritrovino nei processi aziendali e che il software corrisponda alle diverse esigenze. Oltre al fatto che è doppiamente difficile opporsi a qualcosa in cui si è coinvolti di persona. A dipendenza del volume del progetto, il team interno è composto da almeno un supervisore. Oltre ad esso occorrono uno o più collaboratori. Se necessario vengono coinvolti utenti chiave dai diversi settori per definire le funzioni o comporre i processi aziendali necessari. Spesso questi utenti chiave si occupano in seguito della formazione dei colleghi. Oltre a conoscere in dettaglio le esigenze del proprio settore lavorativo dovrebbero quindi anche essere in grado di trasmettere le proprie conoscenze. Il supervisore di progetto del partner software con i suoi collaboratori completano il team di progetto.

Utenti chiave dai diversi settori aziendali completano il team di progetto. Solo con il loro aiuto è possibile considerare concretamente ed ottimizzare i processi e le esigenze specifiche dei vari settori.

Meglio così di così – Definire i processi ed ottimizzare

Le inefficienze – indipendentemente in quale settore aziendale compaiano – hanno spesso cause simili. Ai freni più frequenti appartengono per esempio conflitti di responsabilità, doppioni o un carico decisionale eccessivo.

L’introduzione di un software ERP è una buona occasione di occuparsi dei processi attuali ed ottimizzarli. Lo scopo è impostare i processi lavorativi rilevanti in modo più lineare, semplificare le strutture e neutralizzare i problemi di qualità. Con quali provvedimenti i punti deboli identificati si lascino abolire dipende dai singoli casi.

Durante l’ottimizzazione dei processi viene verificato se si possono

- eliminare singoli passi
- unire dei procedimenti
- automatizzare dei processi
- assegnare parti ad altri collaboratori.

Spesso le nuove esigenze inerenti ai progetti arrivano dall'esterno: sempre più spesso nel commercio e nell'industria le grandi imprese spingono i propri fornitori all'integrazione dei processi. Inoltre gli istituti finanziari e gli istituti assicurativi sviluppano i propri procedimenti amministrativi in modo sempre più elettronico, ciò che obbliga le imprese ad adeguarsi. Anche questi processi necessari devono entrare nel profilo delle esigenze.

Continui miglioramenti sono indispensabili per rafforzare a lungo termine la capacità competitiva aziendale. Spesso sono proprio i moderni sistemi ERP che aprono la possibilità ad un'impostazione più efficiente dei processi.

Most wanted – Il profilo delle esigenze

Il profilo delle esigenze è la base per la scelta del software. Grazie ad esso viene confrontato e valutato lo spettro delle prestazioni dei singoli candidati con le esigenze concrete. Talvolta schemi a punteggio aiutano a dare il giusto peso ai «must have» in contrapposizione ai «nice to have». A seconda del fatto se c'era già una precedente ottimizzazione dei processi, i processi necessari o già esistenti determinano il profilo delle esigenze.

Altri punti importanti sono per esempio:

- le direttive per l'integrazione dei programmi accessori
- le esigenze per lo scambio di dati con partner commerciali e autorità
- la ripresa dei dati dal vecchio sistema
- il supporto di più piattaforme

Scopo del profilo delle esigenze è distinguere quanto è importante da quello che lo è meno durante il sondaggio del mercato. Dovrebbe quindi essere sufficientemente concreto per poter differenziare i sistemi più adatti da quelli meno adatti. D'altra parte non dovrebbe comunque essere troppo dettagliato né troppo lungo e nemmeno contenere aspettative non realistiche, per non allungare inutilmente i tempi.

Il profilo delle esigenze riassume il fabbisogno dei diversi settori aziendali sulla base dei processi esistenti e dei processi necessari. È la base per il sondaggio del mercato. Le ponderazioni aiutano ad accentuare i singoli aspetti.

Checklist preparazione progetto

1. Obiettivi progetto

- ☐ Gli obiettivi che devono essere perseguiti dal progetto ERP sono definiti.
- ☐ I provvedimenti per il raggiungimento degli obiettivi sono definiti.
- ☐ Le priorità degli obiettivi del progetto sono state fissate.

2. Ottimizzazione processi

- ☐ I processi inefficienti sono stati riconosciuti e i punti deboli descritti.
- ☐ Sono stati elaborati e approvati i provvedimenti per l'eliminazione dei punti deboli.
- ☐ La definizione dei processi necessari è avvenuta con il reparto IT (incl. definizione esigenze)

3. Team progetto

- ☐ Sono state definite le qualifiche necessarie.
- ☐ I potenziali collaboratori del progetto sono stati verificati in merito a queste qualifiche.
- ☐ La durata del progetto e il tempo necessario per collaboratore sono stati tracciati.
- ☐ La direzione del progetto e i collaboratori del progetto sono stati definiti.
- ☐ Le liste dei compiti per i collaboratori del progetto e per i consulenti esterni sono state create.

Tre, due, uno – pronti, partenza, via!

L’offerta di sistemi ERP è molto ampia e frustrante allo stesso tempo. Chi è consapevole delle necessità effettive, procede in modo strutturato, e si lascia guidare dai fatti obiettivi ha buone probabilità di trovare la soluzione giusta.

I criteri di selezione – Amore a seconda vista

Un software ERP dovrebbe adattarsi alla vostra impresa. Quindi per la valutazione è determinante in prima linea il profilo delle esigenze con le descrizioni delle funzioni e dei processi. Ma ci sono anche altri aspetti da considerare durante la ricerca:

- **La grandezza dell’impresa:** ci sono sistemi ERP per le PMI e per le grandi aziende. Un software sovradimensionato può magari soddisfare tutte le esigenze, ma allo stesso tempo rappresenta una sfida troppo grande per hardware e collaboratori.

- **L’ambiente del sistema:** un’impresa che utilizza consapevolmente soluzioni open source avrà difficoltà ad introdurre un software ERP basato su tecnologia Microsoft. Per questo dovrebbe essere reimpostata tutta l’infrastruttura. Un software troppo piccolo non offre per contro nessuna sicurezza futura e potrebbe essere presto sovraccarico.
- **Il modo di utilizzo:** molte piccole imprese orientate alla crescita decidono consapevolmente di non avere proprie strutture server e nemmeno un proprio know how IT. In questo caso possono essere prese in considerazione soluzioni cloud o hosting offerte dal partner software.

- **Il partner software:** a causa degli alti costi di investimento, ogni progetto ERP presenta dei rischi. La collaborazione tra il proprio team di progetto e il partner software è decisiva per il successo del progetto. Per questo deve esserci la cosiddetta «chimica».
- **La flessibilità:** i sistemi ERP vengono utilizzati a lungo termine. In alcuni campi il mercato è però così dinamico che già i fabbisogni a medio termine si lasciano difficilmente valutare. Un software flessibile, che si lascia adattare facilmente e che si può collegare senza sforzo con i sistemi limitrofi rappresenta una maggiore sicurezza.

Software casting – Sondaggio del mercato e preselezione

Solo in Svizzera esistono centinaia di fornitori di software ERP. Molti di essi hanno pure più soluzioni nel proprio portfolio. È praticamente impossibile visionarli tutti in dettaglio. Nonostante ciò è consigliabile un’ampia ricerca di mercato. Per questo possono aiutare:

- Cataloghi online
- Fiere specializzate, come per esempio topsoft
- Riviste del settore aziendale o IT
- Pubblicazioni speciali di analisti

Già con una semplice ricerca Internet viene a cadere gran parte dei fornitori o perché la soluzione è sovradimensionata, o perché non è adatta all’ambiente del sistema o perché il fornitore è troppo piccolo o perché il software è focalizzato sul proprio settore. Vale la pena guardare più attentamente ciò che resta. Molte aziende estraggono dal profilo delle esigenze un catalogo di domande che si

lascia rispondere senza troppo dispendio di tempo. I fattori importanti sono i processi e le funzioni centrali, l’internazionalità ma anche il rapporto prezzo/prestazioni, la strategia di implementazione e la posizione sul mercato del fornitore. In caso di tempi ristretti giocano quindi un ruolo anche i termini e i tempi di introduzione. Solitamente dopo la prima selezione restano non più di un paio di dozzine di fornitori.

Selezione intermedia – Spedire questionari

Durante la scelta intermedia si tratta di restringere il campo dei fornitori a due o tre candidati. I fornitori ricevono quindi un dettagliato profilo delle esigenze che descrive la situazione di partenza, gli obiettivi, le condizioni e i termini. Oltre a ciò sono contenute le esigenze principali con un occhio di riguardo allo spettro delle prestazioni, all’ampliabilità o all’efficienza dei processi. E contiene inoltre domande sui termini di fornitura, sulle tappe o i criteri di presa in consegna. Molte imprese si limitano alla

valutazione di risposte scritte. Altre invitano a presentazioni. Procedimenti standard di valutazione possono aiutare. Molto spesso vengono impiegate delle tabelle di confronto. La capacità di prestazione del software in rapporto ai singoli punti viene classificata con criteri come «disponibile nello standard», «adattabile», «non disponibile», «pianificato» o «coperto da un’azienda partner». Crocette o punti permettono infine di effettuare una valutazione quantificabile dei risultati.

Non sono tuttavia solo i fatti che contano. Di una presentazione resta anche l’impressione personale avuta. In una valutazione puramente per iscritto domande meticolosamente documentate sono sicuramente da valutare in modo più positivo che brevi testi completati in fretta.

ERP

Il gran finale – La marcia dei gladiatori

Al contrario della selezione intermedia, nel round finale non ci si affida alle asserzioni dei produttori. Viene invece valutata la capacità di prestazione effettiva. Per questo si prestano bene presentazioni e workshop in cui determinati compiti – per esempio uno scenario o processi aziendali critici – vengono impostati nel rispettivo software. In questo modo l'azienda si rende conto di come lavora il futuro partner software. Inoltre i fornitori devono confrontarsi con l'azienda e non possono limitarsi a presentare solo il lato buono del loro software.

In molte aziende la decisione per un determinato sistema ERP viene presa in modo democratico. Accanto alla direzione e ai responsabili IT sono coinvolti anche collaboratori dai diversi settori. Per essere il più obiettive possibili, molte aziende utilizzano cataloghi a punti, nei quali i singoli criteri vengono ponderati a seconda della rilevanza. Oltre a ciò vengono valutati altri fattori quali esperienza nel ramo, servizio, concetto di implementazione o sicurezza dell'investimento. Una volta presa la decisione, segue un workshop di diversi giorni. Intanto le esigenze dell'azienda vengono sincronizzate con il software. L'esatto allestimento contrattuale è in seguito compito dei giuristi.

Checklist selezione software

Per che grandezza aziendale è specializzato il fornitore?

- ☐ piccola
- ☐ media
- ☐ grande

Competenze del ramo del fornitore?

- ☐ Hosting
- ☐ Cloud
- ☐ Vor Ort

☐ L'ambiente del sistema (infrastruttura, interfacce, ecc.) è descritto dettagliatamente.

☐ È stato creato un profilo delle esigenze e inviato all'offerente.

☐ Le risposte dell'offerente sono state valutate in modo standardizzato.
(per esempio secondo il modello «disponibile nello standard/adattabile/non disponibile/
pianificato/coperto da un'azienda partner»)

☐ L'impostazione del compito per il round finale è stata formulata

☐ I tre migliori candidati sono stati informati ed invitati.

☐ Il catalogo dei criteri per la valutazione finale è stato definito.

Ora si fa sul serio

Semplicemente partire è escluso per intenzioni così complesse come un'introduzione di un software ERP. Per evitare di restare bloccati tra ottimizzazione processi, decisioni e pianificazioni, occorre una buona gestione del progetto. Aspetti importanti sono la cooperazione, la pianificazione dei progetti e le finanze.

Tutti insieme verso l'obiettivo – Partner e colleghi

Quanto sia importante selezionare un partner software all'altezza si evidenzia già all'avvio del progetto. Chi si decide per un partner troppo grande, corre il pericolo di arrancare sulla scia di altri progetti più grossi.

La conseguenza: competenze mutevoli da parte del partner software. L'implementazione sul posto viene curata da specialisti sempre diversi. Nel caso peggiore un progetto gestibile rischia di diventare la piazza di allenamento per le nuove reclute. Al contrario, un partner troppo piccolo rischia di essere sopraffatto, ciò che si ripercuote negativamente sulla sicurezza dell'investimento. Per evitare ritardi nel coordinamento e nella comunicazione è indispensabile avere un interlocutore principale – da entrambe le parti. In caso contrario i ritardi possono crescere velocemente. Nelle trattative occorre quindi imporre il proprio desiderio di continuità nell'impostazione di un responsabile progetto.

Per un'introduzione di successo non si può rinunciare ai collaboratori dei diversi reparti. Conoscono il lavoro quotidiano e i processi molto meglio della direzione o di uno specialista IT. Solo i reparti coinvolti possono valutare al meglio se in un caso concreto sono necessari adeguamenti o se basta lo standard. Un progetto software legittimato e paritario viene inoltre accettato meglio di un'imposizione dall'alto – anche se in questo caso il fabbisogno in tempo di discussione è leggermente più alto. Certamente nessun'impresa media è in grado di liberare completamente del personale per un progetto software. Il fabbisogno di personale per il progetto ERP dovrebbe quindi essere annunciato per tempo.

Ai propri posti... - Pianificazione progetto e strategia d'introduzione

La struttura della pianificazione del progetto è di solito già pronta alla fine del processo decisionale. Ora si tratta di definire più in dettaglio la pianificazione, definire termini e punti principali. Occorre inoltre distribuire compiti e lavoro: per questo aiuta definire le responsabilità in forma scritta, meglio ancora sotto forma di organigramma.

Una parte importante della pianificazione del progetto consiste nello sviluppo della strategia di introduzione. Per questo non ci sono soluzioni standard dato che le condizioni e i termini individuali giocano un ruolo importante.

Tra i punti più importanti fanno parte:

- **Il fabbisogno di sicurezza dell'azienda.**
Mentre alcune ditte che amano il rischio rimuovono i problemi direttamente nell'ambiente produttivo, altre preferiscono fare prima test dettagliati o lavorare in parallelo in un ambiente di test.
- **La complessità del progetto.**
In piccole organizzazioni i sistemi ERP si possono introdurre in un unico passo. Presso grandi aziende con più sedi, diversi settori aziendali ed alte esigenze individuali è più sensata un'introduzione in diversi passi.
- **Fattori esterni.**
Spesso per la pianificazione del progetto occorre considerare fattori esterni. Per esempio la logistica non dovrebbe essere sovraccaricata ulteriormente appena prima di natale, in quel periodo sarebbe meglio introdurre il software nel reparto contabilità prima del cambio anno.

Le esigenze del sistema ERP concordate vengono riassunte in un concetto di introduzione. Il concetto viene di regola creato dal partner software.

Comprende per esempio:

- i processi aziendali e i workflow definiti precedentemente
- la struttura organizzativa dell'azienda
- le esigenze aziendali e specifiche dei vari settori
- il fabbisogno di adattamento individuale che ne risulta

Succede spesso che durante il progetto ci si scosti dalla pianificazione originale o che emerga un maggior fabbisogno di adattamenti individuali. Un aumento dei costi non è quasi mai evitabile.

Il caro denaro – La pianificazione del budget
Così come ogni progetto importante, anche un progetto ERP deve avere un budget sufficiente. Nella pratica è spesso più facile fare accettare un budget più alto con buoni argomenti, piuttosto che avvicinarsi al limite fin dall'inizio del progetto e poi elemosinare uno sconto per ogni piccola deviazione. Ricordatevi: i progetti ERP sono complessi. Gli imprevisti sono più la regola che l'eccezione. Gran parte del budget va a carico dei costi di investimento – in altre parole: sui costi per l'introduzione.

Per esempio:

- acquisto dell'hardware necessario
- eventuali costi di prestazioni di servizi per selezione, adattamento e introduzione
- costi di licenza per il software

Al contrario che per l'hardware e per il software, i costi per le prestazioni di servizi sono variabili. Minore è il volume degli adattamenti, minore sarà la fattura. Ai costi esterni deve essere aggiunto il dispendio interno – ossia i costi del personale. Possono essere anche tre volte tanto il costo esterno. I costi d'investimento avvengono di regola solo una volta. Dopo l'introduzione sono decisivi i costi correnti, a cui appartengono gli aggiornamenti del software, contratti di supporto e prestazioni di servizio durante l'attività.

I costi di licenza vengono calcolati diversamente da ogni fornitore software.

Determinanti sono per esempio:

- i moduli di programma implementati
- il numero di utenti

Per quanto riguarda il numero di utenti viene spesso fatta la distinzione tra «named user» e «concurrent user». «Named user» sono tutti gli utenti registrati per nome. Come utente «concurrent» sono definiti gli utenti che utilizzano il software ERP contemporaneamente.

Un esempio

Per un modulo vengono impostati 20 utenti. Dato che questo modulo viene utilizzato solo raramente, tre utenti concorrenti sono sufficienti. Cioè 20 utenti possono utilizzare il modulo, ma al massimo tre contemporaneamente.

Checklist lavori di preparazione

- ☐ I processi aziendali e i workflow da implementare sono documentati.
- ☐ Il fabbisogno individuale di adattamento è stato descritto in modo preciso.
- ☐ I costi previsti per hardware, software, prestazioni e i propri costi del personale sono conosciuti.
- ☐ Gli interlocutori e la struttura del team presso il partner di implementazione sono definiti per iscritto.
- ☐ Gli utenti chiave interni sono sbloccati e pianificati per l'implementazione.
- ☐ La ripartizione dei compiti all'interno del team è definita.
- ☐ La tabella di marcia con i punti principali e i termini è stata approvata.
- ☐ La strategia di introduzione è stata definita.



Il tuffo

Al più tardi durante l'implementazione si evidenzia la qualità della pianificazione del progetto. Chi si è preparato accuratamente non deve temere il giorno X. I punti principali dell'introduzione sono l'installazione, gli adattamenti individuali e le formazioni dei collaboratori.

Si parte – L'installazione

I primi passi sono l'installazione del sistema ERP sul server previsto e l'impostazione di un ambiente di test. Dopo di che si tratta di adattare la struttura del programma e dei singoli moduli ai fabbisogni dell'azienda. La base per tutto ciò è il concetto d'introduzione preparato in precedenza. Punti importanti sono:

- l'impostazione dei processi aziendali
- l'impostazione dei diritti degli utenti e dei ruoli
- l'adattamento di formulari, liste e maschere e, se è il caso, ulteriore programmazione
- funzioni o interfacce

Gli extra – adattamenti individuali

Un software standard è adatto così com'è fatto per piccole e grandi imprese normalmente solo in caso di nuove costituzioni. Per tutti gli altri casi spesso non sono evitabili adattamenti individuali. Le richieste arrivano normalmente dagli utenti chiave. L'implementazione tecnica è compito del partner software. Dato che la personalizzazione modifica lo standard del software aziendale è obbligatoria una documentazione dettagliata. Test accurati garantiscono che il software superi indenne anche i futuri aggiornamenti di versione. Il lavoro di adattamento ha spesso una grande influenza sull'andamento del progetto e sui costi globali. È quindi sensato analizzarne la necessità in modo critico. Troppi adattamenti non pianificati influiscono sulla tabella di marcia.

La domanda, se per un adattamento si tratta di una caratteristica garantita o di un ampliamento a pagamento, appartiene ai più frequenti punti di discussione nei progetti ERP. Una concreta e sufficiente definizione del progetto evita divergenze d'opinione.

Badare a tutto – Formazione ai collaboratori

Non basta l'introduzione di un sistema ERP moderno per lavorare in modo efficiente. Il personale deve anche poter lavorare in modo ottimale con il nuovo software. Considerata la complessità di un software aziendale è impensabile pensare a delle formazioni classiche.

Si pone innanzitutto la questione del momento giusto, che non deve essere troppo lontano dal giorno X, dato che ciò che si apprende si dimentica anche in fretta se non viene utilizzato. Inoltre quando la formazione avviene vicino al giorno X i collaboratori possono imparare sulla base di dati reali dell'azienda. Per quanto riguarda il contenuto le formazioni vengono coordinate in base alle esigenze dell'azienda e del rispettivo reparto. Lo stesso vale per la documentazione, che deve essere tagliata su misura per i relativi settori d'applicazione. Per le grandi aziende è consigliabile allestire un piano di formazione, che contenga informazioni sui partecipanti, sui contenuti, sulle date e orari e su chi svolge la formazione.

Ora si fa sul serio – Test e collaudo finale

Prima che un software venga lasciato ai collaboratori, occorre averlo testato minuziosamente. A questo scopo vengono importati i dati reali dell'azienda in un ambiente di test e tutte le funzioni vengono testate dettagliatamente. I processi aziendali vengono simulati e riprodotti. Checklist aiutano a verificare le funzioni più importanti e i processi. Se tutti i criteri sono soddisfatti segue la ripresa finale dei dati del sistema.

Checklist implementazione

- ☐ I server sono connessi alla rete aziendale.
- ☐ Il software ERP è installato.
- ☐ I moduli supplementari sono installati.
- ☐ Tutti i posti di lavoro sono collegati al software ERP.
- ☐ Tutti i processi e tutte le funzioni sono impostati.
- ☐ I profili degli utenti e gli accessi sono stati definiti.
- ☐ Gli adattamenti individuali sono stati implementati.
- ☐ I collaboratori sono stati formati.
- ☐ Tutti i test sono conclusi.
- ☐ La messa in esercizio avviene il: _____

Tutto bene quello che finisce bene

La relazione con il partner software non termina con l'avvio del nuovo sistema. Spesso giorni dopo l'implementazione si presenta il bisogno di ritocchi. Solo dopo queste modifiche lo stato del sistema è impostato definitivamente su «In servizio».

Ci sarebbe ancora qualcosa – i ritocchi

Il progetti ERP sono spesso sottoposti a una forte pressione temporale. Non di rado i responsabili riescono a salvarsi solo grazie a notti insonni prima del giorno X. Sotto pressione manca spesso il tempo per test accurati e dettagliati. Sarebbe troppo pretendere una completa funzionalità subito dopo l'implementazione. Per la maggioranza dei progetti le azienda hanno fino a 14 giorni di tempo per testare il sistema produttivo. Nel caso vengano trovate delle lacune nelle funzioni o errori, occorre procedere ai ritocchi. Se al contrario fila tutto secondo i piani, l'azienda conferma il completamento del servizio conformemente all'ordine. Il giorno della conferma vale quale termine ufficiale per il passaggio all'ambiente produttivo.

La vita successiva – Le prestazioni di servizio

Dopo la ripresa finale si ha il diritto alle prestazioni di servizio accordate contrattualmente. Ciò concerne principalmente il supporto per il software concordato. Per alcune aziende medio grandi è il momento di ulteriori prestazioni per formazione e consulenza, che sono state prenotate in precedenza per la fase calda che segue direttamente l'implementazione. Con l'entrata in funzione dell'ambiente produttivo inizia la garanzia.

Così avviene il passaggio al sistema produttivo. Affinché non vada storto qualcosa all'ultimo momento, occorre prepararsi bene per il giorno X. I seguenti consigli possono aiutare:

- Pianificate per tempo la fase calda che segue l'implementazione. Preventivate abbastanza collaboratori e riservate le prestazioni di servizio del caso.
- Verificate molto accuratamente il nuovo software prima di firmare la presa in consegna.
- Segnalate tempestivamente le carenze e gli errori.
- Vigilare affinché il partner software eroghi tutte le prestazioni concordate.

Restare sempre sul pezzo

Il tema ERP non termina al momento della riuscita introduzione del software e del suo collaudo. La flessibilità delle soluzioni moderne favorisce il sorgere di nuove idee, la loro implementazione e la possibilità di approfittare dei vantaggi della competitività.

I sistemi ERP sono come degli organismi viventi. Le aziende possono approfittare completamente della tecnologia solo se il software viene curato. Lacune nelle funzionalità e potenziale di miglioramento si delineano solo quando i collaboratori hanno potuto raccogliere esperienze e hanno avuto occasione di utilizzare intensamente le nuove possibilità. Il mercato sempre più dinamico chiede sempre più alle aziende e nemmeno i legislatori stanno a lungo con le mani in mano. Anche dopo l'introduzione del software le nuove idee danno la possibilità di approfittare dei vantaggi competitivi del nuovo sistema ERP.

Oltre a ciò può capitare che dopo la messa in produzione ci si accorga che la formazione ricevuta non è sufficiente per sfruttare appieno le potenzialità del nuovo software aziendale. In questo caso occorre pensare a delle formazioni successive.

In conclusione

Ambizioso ma fattibile

Nessun dubbio, l'introduzione di un software ERP per le piccole e medie imprese è un atto di forza – con numerosi trabocchetti. Una preparazione accurata del progetto aiuta ad evitare errori e a scegliere esattamente il software più adatto all'azienda. Un cambio di software modifica il modo in cui le prestazioni aziendali vengono erogate.

È sempre un buon momento per ripensare ai processi esistenti e per ottimizzarli. Chi pianifica tempo a sufficienza per coinvolgere i collaboratori e per impostare i procedimenti ha buone possibilità di cavarsela con un breve periodo di ammortamento.

Copyright
Sage Svizzera SA
Tutti i diritti sono riservati, specialmente il diritto di riproduzione e di divulgazione. Senza l'approvazione scritta della Sage Svizzera SA nessuna parte dell'opera può essere riprodotta in nessuna forma (fotocopie, microfilm o altri procedimenti) né salvata elettronicamente, elaborata, riprodotta o divulgata.

Riservate modifiche tecniche, formali e grafiche.

Sage ha creato la documentazione al meglio delle sue conoscenze e convinzioni, ma non garantisce per la sua esattezza e completezza. Nel caso desideriate una consulenza giuridica dettagliata, siete pregati di rivolgervi al vostro avvocato.

Foto
Sage Software



La Sage Svizzera SA è attiva da 30 anni sul mercato svizzero. Serviamo circa 60 000 PMI con software aziendale e siamo tra i leader del mercato svizzero. Siamo uno dei pochi fornitori di soluzioni ERP.

Dato che ogni azienda è particolare offriamo prodotti e servizi per i diversi fabbisogni. Le soluzioni per la contabilità finanziaria, stipendi e gestione ordini sono standardizzate e semplici da utilizzare. Rendono possibile il lavoro da remoto e permettono alle PMI di guidare i propri affari in modo sicuro ed efficiente.

Grazie alla sua architettura aperta il software può essere ampliato in ogni momento con prodotti specifici del ramo. Supportiamo le PMI durante l'introduzione produttiva del software con supporto e formazioni e aiutiamo in caso di domande di economia aziendale. Collaboriamo inoltre con circa 450 partner di distribuzione in tutta la Svizzera.

La Sage Svizzera SA è parte del gruppo internazionale Sage. Grazie a ciò le PMI possono approfittare di una combinazione unica tra conoscenze del mercato locale, forze innovative globali ed esperienza di diversi milioni di clienti. Siamo certificati Microsoft Certified Gold Partner.

Più informazioni su
www.sage.com/ch

Sage Svizzera SA
Platz 10
6039 Root D4
T +41 58 944 19 19
F +41 58 944 18 18
info@sagesvizzera.ch
www.sage.com/ch

