

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE



TESI DI LAUREA TRIENNALE

**SOLUZIONI IT PER IL BUSINESS:
IL CASO “SANMARCO
INFORMATICA”**

RELATORE

Prof. Marco Ugo PAIOLA

LAUREANDO

Paolo BIZZOTTO

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

INDICE

Introduzione.....	1
--------------------------	----------

Capitolo 1 Soluzioni IT per il business

1.1 Contesto attuale: problematiche e necessità delle aziende.....	3
1.1.1 Contesto italiano: differenze e bisogni specifici.....	8
1.2 Evoluzione del settore IT.....	11
1.2.1 Limiti delle soluzioni IT tradizionali e prospettive future.....	15

Capitolo 2 Analisi delle soluzioni ERP ed EPM

2.1 I player del mercato internazionale (breve introduzione).....	21
2.2 Enterprise Resource Planning (ERP).....	23
2.2.1 La diffusione dei sistemi ERP nelle PMI italiane.....	31
2.3 Enterprise Performance Management (EPM).....	37

Capitolo 3 Sanmarco Informatica: profilo, prodotti e servizi

3.1 Sanmarco Informatica: company profile.....	43
3.2 Il software gestionale Galileo ERP.....	51
3.2.1 I moduli e le specializzazioni applicative di Galileo ERP.....	53
3.3 La suite Galileo EPM.....	64

Conclusion.....	69
------------------------	-----------

Bibliografia.....	73
--------------------------	-----------

Introduzione

Questa tesi si propone di essere un punto di partenza ed una prima analisi del settore “Information Technology” (IT), del suo recente sviluppo e della direzione in cui esso procede. Attraverso questo elaborato tratterò in maniera generale l’evoluzione dell’IT nel business per poi concentrarmi nella specifica esperienza maturata in Sanmarco Informatica SpA, impresa con sede a Grisignano di Zocco (VI).

Nata negli anni '80 come software house specializzata negli applicativi per aziende manifatturiere, questa azienda si è evoluta nel tempo attraverso scelte imprenditoriali ed esperienze di successo arrivando ad essere un valido partner per la consulenza e la fornitura di soluzioni specializzate a supporto della riorganizzazione di processi nei diversi ambiti aziendali.

In un primo momento, la mia esperienza è consistita nella presa visione di tutto il materiale necessario ad una profonda comprensione dei processi aziendali della Sanmarco Informatica e dei clienti cui essa si rivolge. Ciò è avvenuto attraverso la lettura e lo studio di presentazioni PowerPoint e di documenti PDF, uniti alla partecipazione a riunioni informative con clienti e consulenti di impresa. Successivamente, mi sono focalizzato sul sistema Enterprise Resource Planning (ERP) “Galileo” ed in particolare sulla suite Enterprise Performance Management (EPM), già elemento distintivo per il successo delle aziende nel mercato globale.

Nell’arco dei tre mesi di stage, ho avuto la possibilità di portare a compimento un percorso completo, circoscrivendo successivamente la mia attività ad uno specifico argomento all’interno dell’EPM. Si è trattato, di fatto, di un lavoro di analisi volto a dare concretezza ad un’area difficilmente tangibile e misurabile come quella del

marketing. L'obiettivo è stato l'aggiornamento del software gestionale attraverso lo studio di una nuova release, strumento che Sanmarco Informatica utilizzerà per affiancare alle tradizionali metodologie utilizzate un approccio scientifico, rigoroso e quantitativo e che verrà quindi proposto anche ai clienti.

Questa tipologia di stage mi ha permesso di fare un iter significativo e di aggiungere un tassello significativo alla struttura dell'attuale EPM, valorizzando quindi la mia stessa esperienza in azienda.

Per inquadrare bene l'ambito di cui tratto in questo elaborato, partirò col descrivere in maniera sintetica il contesto attuale, affrontando le problematiche e le necessità attuali delle aziende. Quindi, procederò col delineare la situazione del contesto italiano, individuando le differenze e i bisogni specifici delle imprese del nostro territorio, allo scopo di evidenziare l'ambiente in cui la Sanmarco Informatica opera.

Successivamente, mi concentrerò sull'evoluzione del mercato IT negli ultimi anni con una panoramica sulle prospettive future. Farò, poi, una digressione sui software ERP ed EPM, individuando la loro struttura e le loro caratteristiche e di questi analizzerò i player del mercato internazionale e nazionale, evidenziando le ragioni dell'esistenza di imprese focalizzate sul territorio italiano.

Infine, dopo una breve descrizione del profilo aziendale della Sanmarco Informatica, della sua esperienza nel settore e della sua clientela, arriverò a trattare il software gestionale Galileo e la relativa suite EPM.

Sfruttando l'opportunità offertami da questo elaborato, vorrei anche ringraziare il dottor Michele Romano, responsabile Marketing della Sanmarco Informatica e mio referente, per avermi seguito con attenzione lungo tutto il percorso aiutandomi in questa mia prima esperienza lavorativa. Un grazie che si estende a tutti i colleghi che ho incontrato durante questo tirocinio ed in particolare al dottor Marco Magnabosco, per i suoi pronti suggerimenti in ambito statistico e non, e al dottor Federico Casarotto, per avermi istruito sugli innumerevoli dettagli della suite EPM.

Infine un ringraziamento particolare va anche a mio padre, correttore di innumerevoli bozze, che si è sempre reso disponibile per questo lavoro a dir poco noioso.

Capitolo 1

Soluzioni IT per il business

1.1 Contesto attuale: problematiche e necessità delle aziende

Al giorno d'oggi, con una situazione economica caratterizzata da mercati che si muovono velocemente e in maniera inaspettata, l'eccellenza operativa non basta più alle imprese. Occorrono efficacia e rapidità decisionale nella gestione strategica del business, una maggiore agilità organizzativa e la reale capacità di allineare tutte le risorse aziendali agli obiettivi. Tutto questo è possibile solo a partire da una rivoluzione delle tradizionali soluzioni di *Information Technology* (IT) adottate.

Molte aziende si sono già accorte di come non siano più sufficienti i complessi strumenti di *Business Intelligence* (BI) in loro possesso per rispondere in maniera tempestiva alle fluttuazioni improvvise del mercato. Vi è la necessità di ricercare strumenti che offrano un supporto decisionale in tempo reale, e che siano al tempo stesso collegati con gli attuali strumenti di analisi delle diverse imprese. La domanda a cui bisogna rispondere è: come permettere ai manager di avere sempre il proverbiale "polso" della situazione, e di poter controllare in ogni istante lo stato di salute delle proprie aziende?

Prevedere correttamente le entrate e le prestazioni della propria impresa è una sfida pressante anche per i leader del mercato. Le tradizionali tecniche di pianificazione e le

consuete previsioni forniscono una visione parziale ed imprecisa degli andamenti futuri. Queste previsioni, basate sulla semplice analisi dei trend passati, non sono più utili né realistiche. Per prendere accurate e tempestive decisioni, il management deve poter monitorare il proprio business attraverso il controllo continuo di quelli che sono gli specifici fattori di successo. Solo tramite informazioni dettagliate si può essere in grado di valutare in che modo l'azienda reagirà di fronte alle incerte condizioni future.

Analogamente, in un mercato sempre più competitivo, le aziende devono individuare e cominciare a comprendere le variabili che generano redditività, analizzando ad un livello più specifico i prodotti ed i servizi offerti, le esigenze dei loro clienti e i mercati in cui operano. Con queste intuizioni critiche, le aziende possono effettuare investimenti interni strategici e mirati, in conformità con i cambiamenti continui del mercato. Infatti, sfruttando la massa di dati che si accumulano in continuazione nei sistemi informativi delle società, si possono prendere decisioni in merito alle aree di interesse da promuovere e valorizzare, o viceversa, alle aree dove è necessario ridurre costi e investimenti.

Per avere uno sguardo dettagliato che garantisca precisione nelle diverse decisioni, è necessario un approccio organico e integrato al business che le aziende semplicemente non hanno. Per affrontare queste sfide, esse necessitano di una soluzione che fornisca una visione d'insieme, ma al tempo stesso in grado di identificare e fornire i dati significativi con il giusto livello di dettaglio per ogni specifica necessità, integrando tutte le fonti a disposizione.

Tuttavia, prima di analizzare le possibili soluzioni, è meglio sottolineare come non vi sia un solo anello debole nell'attuale incapacità delle imprese di adattarsi alle nuove necessità. Come ben esemplificato da Hornby (2009) nel suo *white paper* "Enterprise Performance Management: Strategies for Surviving the Web-Speed Economy", le ragioni delle attuali difficoltà di sopravvivenza sono evidenti in tutte le aree funzionali:

- 1) **Financial management.** La mancata comprensione delle sempre più complesse strutture finanziarie e l'impossibilità di monitorarle nei dettagli sono fonti di annunciati problemi tra cui mancati guadagni, risposte impulsive da parte degli

analisti e problemi decisionali. Tutto questo unito spesso al blocco della spesa per la necessaria ristrutturazione organizzativa.

- 2) **Customer relationship management.** Il concentrarsi sulla capacità di vendita o sulla superficiale misurazione di quote di mercato, ha portato le organizzazioni a perdere di vista il valore a lungo termine di relazioni ben gestite con i clienti.
- 3) **Market and credit risk management.** Il volare sulle ali dell'ottimismo, non basandosi su una prospettiva realistica del mercato, ha indotto molte aziende a sopravvalutarsi. Questo, per esempio, è avvenuto offrendo ai clienti finanziamenti superiori alle capacità di realizzo pur di portare a termine vendite importanti poi non realizzate, scommettendo su acquisizioni che non erano state sufficientemente analizzate o puntando su nicchie di mercato non collegate alle *core competencies*.
- 4) **Human resources management.** Decisioni basate unicamente sul numero e sul costo dei dipendenti possono privare una società di efficaci dinamiche di gruppo e di uno dei *driver* di successo. Gli strumenti di gestione delle risorse umane dovrebbero favorire decisioni che tengano in considerazione il valore dei beni immateriali, come le competenze uniche del personale o la conoscenza implicita (*tacit knowledge*).
- 5) **Supplier Relationship Management.** Nello scegliere i fornitori le aziende non possono basarsi solamente sui costi. Con la critica importanza di creare valore per i clienti, esse devono considerare decine di variabili quando si accingono a considerare nuovi fornitori; su tutte la condivisione della visione strategica, la possibilità di instaurare relazioni di lungo periodo e il *Total Cost of Ownership* (TCO).
- 6) **Quality improvement.** Le società che definiscono il successo in base al profitto di breve periodo, vengono e verranno sopravanzate dalle società che hanno dato maggior peso al miglioramento della qualità dei loro prodotti e servizi, misurando la soddisfazione dei clienti in base a KPIs (*Key Performance Indicators*) di lungo termine.
- 7) **Information technology management.** Spesso la gestione dei sistemi IT è basata sull'opinione comune che siano solo sistemi di supporto. Ma in un'economia frenetica come l'attuale, l'infrastruttura IT di un'azienda deve

essere la base fondamentale per tutte le altre funzioni operative. Il sistema IT deve essere gestito come un insieme integrato e non come una rete di sistemi segregati con pochi dati in condivisione.

Le aziende, quindi, hanno bisogno di rovesciare decenni di cultura insita nella mentalità del management per affrontare la nuova *web-speed economy*. Ma, pur essendo chiaro come il business nel XXI secolo debba essere più efficiente e dinamico per creare e mantenere il valore di tutta l'organizzazione, non è semplice individuare la strada da seguire in futuro. Tuttavia, una concreta tabella di marcia dovrebbe basarsi sulle seguenti strategie chiave:

Ricondurre tutte le operazioni ad un'unica visione strategica.

Lo scoppio della bolla *dot-com* ha dimostrato come non sia sufficiente una convincente *vision* per sostenere un'idea imprenditoriale. La verità è che la creazione e la gestione di una strategia a livello aziendale è fondamentale per produrre e mantenere la redditività. Per fornire una comprensione comune della direzione aziendale, tutti i dipendenti e le parti interessate devono comprendere la visione, interiorizzarla ed, in particolare, essere consci di come ogni individuo contribuisca al tutto. Di fatto, per gestire l'impresa nella sua totalità è necessario allineare l'organizzazione, clienti e fornitori compresi, in una direzione strategica stabilita dal *top management* e, a cascata, adottata da tutti. Infatti, seguendo la logica dell'*empowerment*, è indispensabile che le persone abbiano il potere di prendere decisioni efficaci ed in tempi ridotti, ma soprattutto allineate alla strategia *corporate*.

Essere proattivi, non reattivi.

Il sempre più compresso ciclo di domanda richiede una tempestiva individuazione delle opportunità e delle minacce. Molte aziende, che ad oggi si basano su strategie di reazione, rischiano di rimanere traumatizzate a causa delle loro stesse tattiche di sopravvivenza a breve termine. Queste aziende, per la loro apparente mancanza di lungimiranza, faticano infatti a riscuotere fiducia da parte di investitori, analisti e clienti; ciò porta solitamente ad un offuscamento della loro immagine pubblica con un

danno economico di gran lunga superiore al beneficio ottenuto seguendo strategie di reazione.

Comprendere e favorire le relazioni.

Invece di considerare i processi come semplici transazioni, le organizzazioni dovrebbero gestire i processi ad un livello relazionale, guardando, non solo alle transazioni, ma a tutte le dinamiche frutto di tali interazioni. Ad esempio, un'azienda non deve limitarsi a registrare i risultati di vendita dovrebbe, piuttosto, comprendere quali sono i clienti migliori, individuare cosa li spinge ad acquistarne i prodotti, determinare con precisione cosa li induce al riacquisto ed infine indurli alla fidelizzazione.

Automatizzare le Best Practices.

I processi di business devono essere *self-learning* e *self-tuning*, ossia devono essere in grado, attraverso l'esperienza, di individuare automaticamente le prassi migliori (*best practices*), catturando le tecniche, i metodi e le attività più efficaci nel raggiungere un particolare risultato. Queste, poi, devono essere impostate come opzioni predefinite per i successivi processi. Il tutto attraverso un'automatica sincronizzazione basata su quelle procedure ripetibili che nel tempo si sono dimostrate migliori, sia per la loro efficienza (meno sforzi, *do the things right*), che per la loro efficacia (risultati migliori, *do the right things*). Un sistema con queste caratteristiche consente alle persone di essere nella situazione ideale per prendere decisioni, sfruttando le conoscenze passate in un ciclo di apprendimento continuo.

Catturare la conoscenza, non solo i dati.

Le imprese raccolgono un'enorme quantità di dati dalle operazioni giornaliere di routine. Spesso, tuttavia, le aziende non si pongono una domanda di fondamentale importanza: dove si trovano questi dati e come vengono utilizzati? In genere, i dati sono catturati in *data warehouses* e in documenti non strutturati che non presentano la forma e la configurazione adatte all'analisi e alla redistribuzione delle informazioni indispensabili alla gestione aziendale. Le organizzazioni devono dotarsi degli strumenti necessari alla cura di questi dati, con lo scopo di creare conoscenza attraverso le

informazioni raccolte e di renderla disponibile. Tutto questo è ben riassunto da un motto tipicamente utilizzato in riferimento alle relazioni coi clienti, ma adatto anche alla diffusione delle informazioni in azienda: “*You need to give them what they want, when they want it*”.

Prendere decisioni in maniera trasversale.

Il contesto è fondamentale quando si deve procedere ad una scelta. La decisione “giusta” da una prospettiva limitata potrebbe benissimo essere la decisione sbagliata ragionando, con più informazioni, da una prospettiva più ampia. Ad esempio, la decisione che porta i benefici maggiori ad un gruppo, potrebbe essere acquisita a spese di un altro gruppo. Così come l’obbligo di mantenere un progetto in linea col budget potrebbe allontanare un cliente o un *prospect*, arrivando in definitiva ad avere costi superiori ai guadagni. Le imprese hanno bisogno di una prospettiva trasversale e di una comprensione profonda del contesto.

Questa breve panoramica sulle problematiche e necessità attuali delle aziende, deve essere intesa come una generalizzazione delle sfide che molte società si trovano ad affrontare giorno per giorno. Tuttavia, va sottolineato come ogni azienda abbia particolari esigenze dovute alle caratteristiche dell’azienda stessa. Quindi, pur non potendo soffermarmi ad analizzare i singoli casi, vorrei procedere con uno sguardo d’insieme sul contesto italiano, evidenziando differenze e bisogni specifici per delineare al meglio la fisionomia del mercato nazionale.

1.1.1 Contesto italiano: differenze e bisogni specifici

Un dato ben noto, che emerge anche dal Rapporto Annuale dell’Istat (2010), è la complessa composizione del nostro sistema imprenditoriale “estremamente variegato”. Come analizza bene Amato (2009) in un suo articolo per il quotidiano online la

Repubblica.it, l'Istat suddivide le imprese italiane in quattro categorie, basandosi sulle differenze nella struttura economico-finanziaria:

- Il primo gruppo è costituito da “*imprese produttive e scarsamente indebitate*”. Sono all’incirca un terzo del totale, con una dimensione media di 51 dipendenti, e sono caratterizzate da una produttività medio-alta e una discreta solidità patrimoniale.
- Del secondo gruppo di imprese fanno parte, invece, quelle “*piccole, poco produttive e fortemente indebitate*”, prevalentemente appartenenti al settore manifatturiero.
- Il terzo è un gruppo “medio”, sia sotto il profilo dell’indebitamento finanziario sia sotto quello della produttività economica.
- Infine, il quarto gruppo è costituito da “*imprese medio-grandi ad elevata produttività*”, con una media di 254 addetti (anche se circa la metà ne ha meno di 50). Si tratta di imprese con liquidità molto elevata e livello di indebitamento contenuto.

In un contesto così eterogeneo, il gruppo che risulta essere più significativo è il primo, costituito da imprese di piccole dimensioni. Nella nostra realtà territoriale la piccola azienda resta protagonista e, come sottolinea Vincenzo Boccia presidente della Piccola Industria, se ben stimolate “*Le piccole aziende sono un valore aggiunto. Le piccole di ieri sono le medie aziende leader di oggi*” (Amato, 2009).

Tuttavia, per fare il salto di qualità e per avere il controllo del proprio business, queste imprese necessitano di strumenti adeguati e, tra questi, spiccano per importanza i software gestionali. Di fatto, la capacità concreta di valutare a fondo lo stato di salute della propria organizzazione e di monitorarne l’andamento in tempo reale sono, come detto nel paragrafo precedente, i tratti distintivi delle imprese di successo.

A questo riguardo, pur parlando di un sistema economico “a n velocità”, l’Istituto nazionale di statistica sottolinea come: “*Con il sopraggiungere della fase più acuta della crisi le società meno efficienti hanno registrato le perdite occupazionali più elevate, mentre quelle più efficienti hanno limitato la riduzione dell’occupazione*”. Le aziende più efficienti presentano anche migliori risultati in termini di redditività e di

situazione finanziaria. La miglior tenuta di queste imprese nel corso della crisi, è un segnale *“che va al di là dell’aspetto congiunturale”* e deve indurre a riflettere sulla reale capacità di controllare la situazione aziendale.

Tendenzialmente, sono poche le piccole e medie imprese (PMI) che posseggono software *Enterprise Resource Planning*, e le restanti sono raramente intenzionate ad implementarli. Secondo il documento *“Le tecnologie dell’informazione e della comunicazione nelle imprese”*, pubblicato dall’Istat (2009), l’adozione di applicativi ERP risulta piuttosto contenuta. *“Appena il 9,4 per cento delle imprese con almeno 10 addetti ne fa uso, con una forte diversificazione legata alla dimensione aziendale (si passa dal 6,2% delle imprese con 10-49 addetti al 58,5% di quelle con oltre 249 addetti).”*

Questi dati inducono a riflettere sulle motivazioni che stanno alla base di questa scelta. Innanzitutto, va notato come le piccole aziende presentino spesso una conduzione a carattere familiare e, di conseguenza, una cultura imprenditoriale non sufficientemente attenta alla gestione del business. Ciò, unito alle sempre più pressanti difficoltà finanziarie e al costo dei software gestionali, non può che causare una forte reticenza nei confronti di questi nuovi strumenti.

Viene così meno la possibilità di migliorare la qualità dell’impresa, ritardando quindi le necessarie riorganizzazioni aziendali e accentuando le difficoltà nel gestire il proprio business.

Come è ben delineato da Belli et al. (2010) in un articolo de *Il Sole 24 ORE*: *“Difficilmente torneranno le condizioni di “credito facile” che si sono verificate fino al 2007”*. Il business aziendale deve e dovrà avere un equilibrio più stabile che in passato. Bisogna attrezzarsi per la sopravvivenza; una gestione accurata, unita alla presenza di un *business plan* efficace, è indispensabile per raggiungere questo scopo. È infatti necessario portare avanti un piano industriale che sia: *“credibile e con obiettivi fissati raggiungibili; sostenibile finanziariamente, ma anche sotto il profilo della gestione manageriale dei risultati; motivato al raggiungimento degli obiettivi prefissati.”*

Il problema per le PMI è che la redazione di un business plan adeguato non è sempre praticabile. Nella maggior parte di queste imprese, in realtà, manca qualunque concetto di pianificazione finanziaria e già la redazione di un budget economico è spesso un

esercizio troppo faticoso. Inoltre, risulta spesso difficile agire in fretta, mentre la capacità di un'azione tempestiva e fondamentale.

Tutte queste problematiche e necessità possono essere risolte e soddisfatte in gran parte con l'introduzione di un sistema informativo che aiuti la pianificazione delle risorse dell'azienda. Esso, infatti, permette alle imprese di essere sempre consapevoli di quello che accade al loro interno, di come accade e del perché accade. Solo così può essere compiuto il passo indispensabile verso l'ottimizzazione del business.

Procedo adesso con una descrizione della rapida evoluzione del settore IT negli ultimi anni, mentre tratterò più avanti, in maniera dettagliata, gli argomenti solo accennati precedentemente.

1.2 Evoluzione del settore IT e dei sistemi informativi

L'utilizzo dei sistemi informativi (SI) nelle aziende è aumentato significativamente negli ultimi anni fino a diventarne un punto fermo; la figura 1.1 ne sintetizza l'evoluzione ed i principali cambiamenti.

Fino agli anni sessanta il ruolo dei sistemi informativi era limitato all'utilizzo di applicazioni per la registrazione di dati e record, per la contabilità tradizionale e per altre semplici elaborazioni elettroniche (*electronic data processing* - EDP). Successivamente è stato aggiunto un altro compito, la trasformazione di questi dati in utili rapporti informativi. Così è nato il concetto di gestione dei sistemi informativi (*management information systems* - MIS). Questo nuovo ruolo era focalizzato sullo sviluppo di applicazioni che mettessero a disposizione degli utenti finali, principalmente manager, report di gestione predefiniti, con lo scopo di fornire loro le informazioni di cui avevano bisogno ai fini del processo decisionale.

A partire dal 1970, fu evidente come queste informazioni predeterminate, prodotte dai sistemi informativi, non fossero adeguate a soddisfare i bisogni decisionali; nacque così il concetto di sistema di supporto alle decisioni (*decision support system* - DSS). La

nuova generazione di sistemi informativi forniva ai manager un supporto interattivo *ad hoc* per il processo decisionale. Tale supporto era personalizzato sugli specifici stili decisionali dei singoli manager e sul loro modo di confrontarsi con i problemi nelle attività quotidiane.

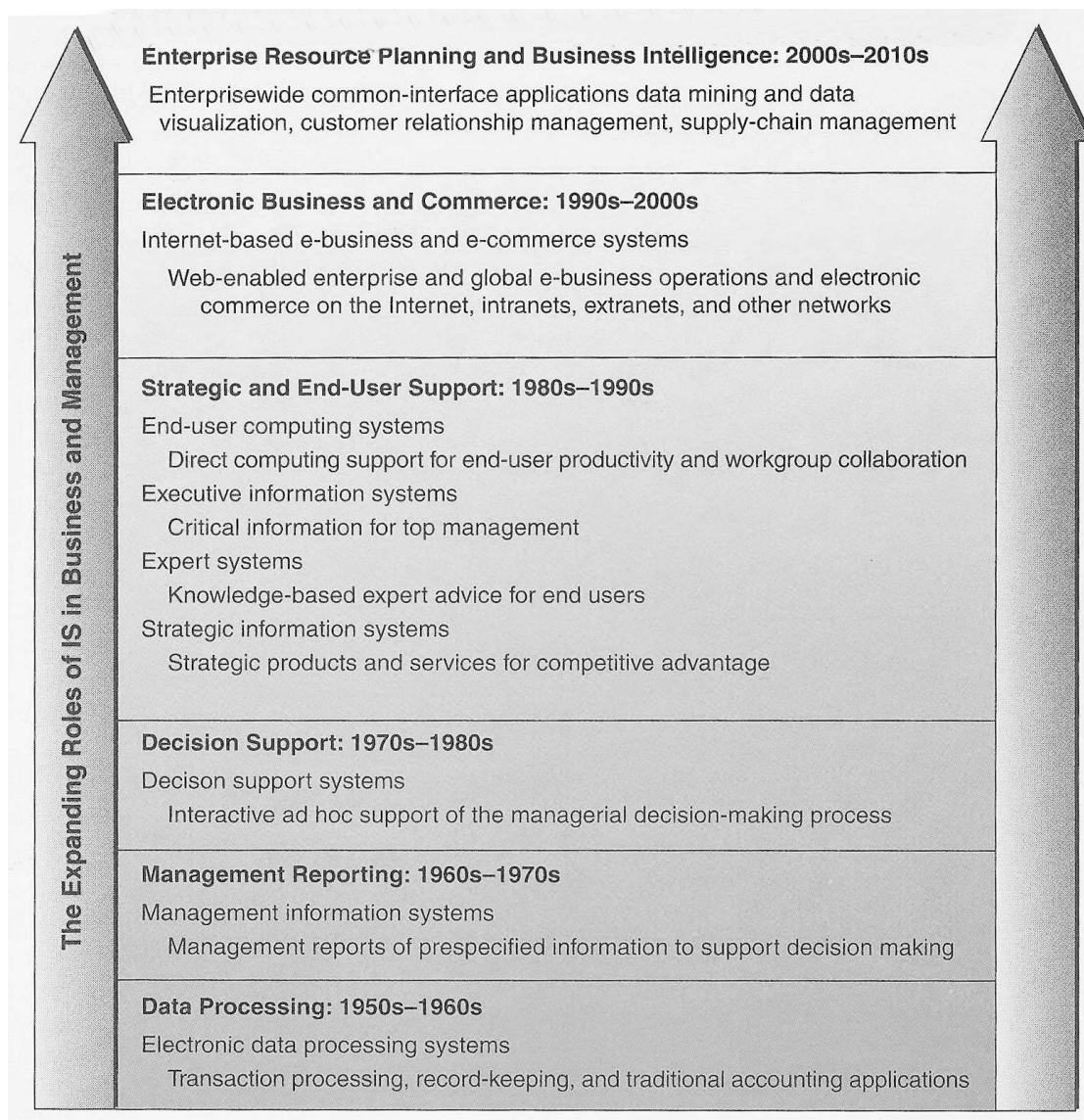


Figura 1.1 – O'Brien e Marakas (2009)

Negli anni ottanta, vi fu un aumento significativo del numero di ruoli e funzioni dei sistemi informativi.

Primo, il rapido sviluppo della potenza di elaborazione dei microcomputer, dei pacchetti di software applicativi e delle reti di telecomunicazione diede il via al fenomeno chiamato *end-user computing*. Gli utenti finali potevano finalmente utilizzare da soli le risorse di calcolo per rispondere alle esigenze del loro lavoro senza dover aspettare il supporto indiretto dei dipartimenti di informazione centralizzati.

Secondo, ci si rese conto come la maggior parte dei dirigenti aziendali non usasse direttamente né i report dei MIS né le capacità di modellazione analitiche dei DSS, considerati entrambi inefficienti. Si sviluppò così il concetto di sistema informativo per la dirigenza (*executive information systems* – EIS). Questi nuovi sistemi informativi furono creati con lo scopo di dare all'alto esecutivo, in un modo semplice, la possibilità di ottenere le informazioni critiche di cui avevano bisogno, quando ne avevano bisogno e, soprattutto, nella struttura e nei format che preferivano.

Terzo, le scoperte avvenute nell'ambito dell'intelligenza artificiale, diedero modo di sviluppare applicazioni rivoluzionarie per i SI aziendali. I sistemi attuali includono software intelligenti che possono essere programmati e utilizzati dall'interno per agire a comando; vere e proprie funzioni di sistema che possono adattarsi alle necessità dell'utente. Ad esempio: applicazioni di realtà virtuale, robotica avanzata, software per l'elaborazione del linguaggio naturale e una varietà di altre applicazioni nelle quali l'intelligenza artificiale può sostituire l'intervento umano, liberando così i lavoratori per attività più complesse. Questi "sistemi esperti" (*expert systems* - ES) ed altri sistemi basati sulla conoscenza hanno anche creato un nuovo ruolo per i sistemi informativi. Al giorno d'oggi, questi *expert systems* possono svolgere la funzione di veri e propri consulenti per gli utenti finali, fornendo pareri qualificati in un limitato numero di aree tematiche.

Un altro ruolo importante per i sistemi informativi comparve negli anni ottanta e si sviluppò successivamente anche negli anni novanta: il concetto di un ruolo strategico per questi SI, alcune volte chiamato sistema informativo strategico (*strategic information systems* - SIS). Seguendo questo concetto, l'*information technology* diventa una componente integrata dei processi, dei prodotti e dei servizi aziendali, aiutando l'impresa a conquistare un vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti sul mercato globale.

La seconda metà degli anni novanta ha visto la nascita rivoluzionaria della pianificazione delle risorse aziendali: i sistemi enterprise resource planning or ERP. Questa specifica forma organizzativa dei vecchi sistemi informativi strategici integra tutti gli aspetti di un'azienda tra cui: progettazione, produzione, vendite, gestione delle risorse, rapporti con i clienti, controllo del magazzino, tracciamento degli ordini, gestione finanziaria, risorse umane e marketing (virtualmente ogni funzione aziendale). Il principale vantaggio di questi sistemi ERP risiede nella loro interfaccia grafica comune a tutte le funzioni aziendali e nella loro stretta integrazione e condivisione dei dati, necessarie per la flessibilità del processo decisionale.

Esplorerò con maggior dettaglio i software gestionali ERP e le funzioni ad essi collegate nel paragrafo 1.3.

Infine, la rapida crescita di internet, intranet, extranet, ed altre interconnesse reti globali ha cambiato radicalmente le capacità dei sistemi di informazione in attività all'inizio del XXI secolo. Si è verificato un cambiamento fondamentale nel ruolo dei sistemi informativi. I sistemi globali di e-business ed e-commerce sono diventati comuni nelle operazioni e nella gestione delle aziende *Internet-based* e *Web-enabled*. I sistemi di informazione sono ora solidamente radicati nella mentalità aziendale e giustamente considerati come una risorsa strategica nella moderna organizzazione.

Uno sguardo più da vicino alla figura 1.1 ci suggerisce che, sebbene abbiamo ampliato le nostre capacità di utilizzo dei SI per condurre gli affari, i sistemi informativi stanno ancora facendo le stesse operazioni che hanno iniziato a fare più di 50 anni fa. Abbiamo ancora bisogno, infatti, di elaborare dati, tenere la contabilità, fornire report informativi, e sostenere i sistemi ed i processi dell'azienda. Quello che è cambiato, però, è che ora godiamo di un livello molto più elevato di integrazione delle funzioni, di una maggiore connettività tra componenti di sistema simili e dissimili e di una aumentata possibilità di elaborazione critica delle informazioni. Quest'ultima attraverso l'archiviazione, l'elaborazione e la presentazione dei dati, consente di trarre il massimo vantaggio dalle opportunità strategiche e commerciali.

A seguito di questo velocissimo sviluppo, le tecnologie informatiche stanno giocando un ruolo sempre più importante nelle aziende e nel business più in generale. I software IT sono, di fatto, diventati indispensabili per la gestione di tutte le attività, i processi e le funzioni all'interno delle imprese. Le tecnologie dell'informazione possono aiutare tutti i tipi di imprese a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei loro processi di business e di gestione del processo decisionale, favorendo la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro e rafforzando così la posizione competitiva delle aziende in un mercato in rapida evoluzione.

Le applicazioni IT contribuiscono ad aumentare l'efficienza delle aziende, minimizzando i costi ed i tempi. Allo stesso modo, favoriscono l'efficacia dell'azione aziendale, supportando le strategie dell'organizzazione ed i suoi processi, elevando la coscienza della cultura organizzativa con l'obiettivo di creare valore per i clienti.

Grazie a queste maggiori capacità, nei sistemi di domani sarà privilegiato l'aumento della velocità e la facilità di accesso ai dati, per fornire una migliore integrazione assieme ad una maggiore flessibilità.

1.2.1 Limiti delle soluzioni IT tradizionali e prospettive future

Molti sanno dire, a cose fatte, quali erano i segnali che annunciavano l'accaduto. Quello che fa la differenza è saperlo prima che accada e prima degli altri.

“Tra quelle doti individuali che non si possono né apprendere né trasmettere ma che fanno parte della personalità e che hanno da sempre contraddistinto l'imprenditore o il dirigente di successo [...] vi è, importantissima, la capacità di prevedere rischi e opportunità.” Carli Ballola (2010). Questa dote così strettamente personale consente, a chi ce l'ha, la capacità di cogliere e di interpretare segnali che ad altri sono impercettibili o, se pure percepiti, appaiono privi di significato. Il successo di una

qualsiasi attività, specie nel business, dipende in massima parte dalla capacità di prevedere il futuro cogliendone i segni anticipatori.

Una delle sfide pressanti per l'Information Technology sta proprio nel trovare il modo di individuare e rendere noti i segnali nascosti, contestualizzandoli in un quadro che permetta di interpretarne il significato. Lo sviluppo delle applicazioni di Business Intelligence è stata la prima grande risposta dell'IT. Ma, per quanto alla BI vada il merito di aver aperto una strada e averne dimostrato la validità, le sue applicazioni tradizionali - query mirate, analisi multidimensionale, reporting - hanno dei limiti fondamentali.

In primo luogo, la tradizionale Business Intelligence non è in grado né di dare una visione di possibili eventi futuri né di prevedere gli sviluppi successivi di un'azione. Le sue applicazioni, basate su dati aggiornati, offrono una visione approfondita del passato e del presente, consentendo di identificare gli schemi che determinano le prestazioni delle diverse funzioni aziendali: vendite, produzione, supply-chain, marketing, amministrazione, etc. Consentono quindi di sapere cosa è successo, cosa sta succedendo, e il perché (e ciò non è poco), tuttavia non possono individuare in alcun modo cosa sta per succedere, cosa succederà in futuro e cosa accadrà se farò una scelta piuttosto che un'altra. Ma questi sono punti chiave per chi deve prendere decisioni. Occorre quindi sostituire una scelta soggettiva basata sull'intuito con una basata su alternative analizzate in modo oggettivo.

Il secondo limite della Business Intelligence tradizionale sta nell'impossibilità di individuare scenari che non rientrino in schemi già previsti. I risultati, infatti, dipendono strettamente dal modello di dati che ne sta alla base. Se il *data-model*, su cui si poggia un'applicazione di BI, non è progettato in modo da prevedere tutte le potenziali domande cui potrebbe dover rispondere in futuro, l'applicazione non potrà elaborare risposta alcuna. Una qualsiasi entità (prodotto, cliente, fornitore, etc.) non può infatti essere analizzata con precisione se non è stata prima modellata in tutti i suoi rapporti e relazioni con le altre entità e non è stata associata a un fattore dimensionale (tempo, area geografica, linea di prodotto, zona di vendita e così via).

Carli Ballola, ragionando sull'opportunità al futuro, sottolinea come *“Le applicazioni avanzate di analisi, in grado di prevedere eventi futuri e valutare le conseguenti modalità di intervento servendosi anche di informazioni non strutturate e superando il tradizionale limite dei modelli dati predefiniti, configurano una nuova generazione di piattaforme di ‘intelligence’ dalle infinite potenzialità.”*

Queste soluzioni di *Advanced Analytics* superano i limiti descritti e permettono ai manager di estendere la loro visione sino ad anticipare lo sviluppo degli eventi, consentendo quindi di prevedere l'effetto che potranno avere le loro decisioni sugli scenari futuri. Sono soluzioni che aiutano a identificare correlazioni significative tra le variabili in un complesso insieme di dati, strutturati e non strutturati, allo scopo di prevedere eventi futuri e valutare le opportunità offerte da diverse linee d'azione. Tipicamente, le *Advanced Analytics* incorporano funzioni di data mining, modeling predittivo, econometria, forecasting, simulazione, scenario analysis, query avanzate e what-if analysis.

I principali player del settore stanno incorporando queste analisi avanzate nella loro offerta di applicazioni per il business, al fine di creare una più potente piattaforma di Business Intelligence in grado di:

- fornire analisi predittive e prescrittive che permettono di testare l'impatto di iniziative e attività prima che queste siano messe in atto;
- scoprire schemi di comportamento in dati non modellati, superando il limite della BI;
- agire in tempo reale sui dati, capacità fondamentale in campo finanziario e nei processi produttivi;
- acquisire le informazioni che si trovano in contenuti non strutturati, come testi, siti web, blog, e-mail, note varie.

Queste nuove applicazioni arricchite di strumenti avanzati di analisi possono fornire risposta ad infinite questioni, andando a cercare informazioni tra dati e contenuti strutturati e non. Può essere utile chiarire, tramite alcuni esempi tratti da Carli Ballola (2010), quali siano i tipi di dati richiesti e le tipiche attività di analisi predittiva e cui le Business Analytics devono rispondere e quali siano le aree di maggiore impatto.

Finance: individuare le pratiche di fatturazione più adatte a incrementare il cash-flow (dati strutturati); prevedere le reazioni e i commenti di analisti e blogger al prossimo annuncio dei risultati economici della società (contenuti semistrutturati e non strutturati); valutare il grado di correlazione tra i commenti di analisti e blogger e l'andamento del valore delle azioni della società (dati strutturati e contenuti semistrutturati e non strutturati).

Marketing e product management: individuare quali servizi, prezzi, confezionamenti e sistemi di vendita avranno il maggior impatto sulla customer satisfaction e sulla fedeltà alla marca (dati strutturati); quali iniziative sui prodotti potranno avere più successo in termini di vendite e profitti considerando le tendenze macroeconomiche e quelle relative all'area geografica e al settore di riferimento (dati strutturati e contenuti semistrutturati e non strutturati); quali campagne marketing raggiungeranno più probabilmente l'obiettivo in base a vari fattori economici e demografici (dati strutturati); quale sia il rapporto tra i difetti denunciati dai clienti sui prodotti e i sistemi di controllo qualità (contenuti semistrutturati e non strutturati).

Customer service: individuare i driver della soddisfazione e della fedeltà alla marca per diversi segmenti di consumatori (contenuti semistrutturati e non strutturati).

Relazioni con gli investitori: stimare l'impatto sull'atteggiamento degli investitori dei commenti dei blogger del settore sugli obiettivi di crescita dichiarati (contenuti semistrutturati e non strutturati).

Operazioni: quali processi produttivi e di assistenza siano più adatti a migliorare l'affidabilità dei prodotti (dati strutturati); quali sistemi d'inventario possano ridurre

l'onere delle giacenze in funzione dei ritmi di fornitura e delle previsioni di vendita (dati strutturati); quali operazioni vadano prese in considerazione per ridurre il time-to-market e il cost-to-market (dati strutturati).

Risk management: quali minacce possono essere previste e prevenute sviluppando un modello delle minacce potenziali provenienti da individui o gruppi di persone (dati strutturati e contenuti semistrutturati e non strutturati).

Questa è la strada che l'Information Technology sta percorrendo a grandi passi. Rimane, però, il fatto che anche la migliore soluzione IT al mondo non garantisce il successo, così come la migliore strategia è destinata a fallire se non supportata da un allineamento organizzativo. Molte aziende si sono già accorte di come non siano più sufficienti i complessi strumenti di business intelligence in loro possesso per prevedere e rispondere in maniera tempestiva alle fluttuazioni improvvise del mercato. Questa è la motivazione che sta alla base della nascita delle suite Enterprise Performance Management (EPM), strumenti efficienti e dinamici che soddisfano la necessità di controllare la totalità dell'impresa e di allineare tutti, clienti e fornitori compresi, in un'unica direzione strategica; una direzione stabilita dal top management e adottata a cascata da tutta l'impresa. L'EPM include tutte le Advanced Analytics citate, ed in più ha il vantaggio di consentire a livello di organizzazione un approccio strategico per la gestione delle prestazioni.

Tratterò in dettaglio questi strumenti nel paragrafo 2.3, dedicato interamente all'analisi delle caratteristiche delle suite EPM e delle opportunità che una loro implementazione può portare. Tuttavia, è necessario prima descrivere gli Enterprise Resource Planning, ossia i software gestionali che stanno alla base degli EPM, e a cui questi si collegano.

Capitolo 2

Analisi delle soluzioni ERP ed EPM

2.1 I player del mercato internazionale (breve introduzione)

Nell'affrontare questo progetto di analisi per le soluzioni ERP ed EPM, ho fatto inizialmente riferimento a quella che era la situazione di mercato ed, in particolare, ai grandi player internazionali ed ai loro prodotti. E' stato possibile confrontare diversi gestionali, analizzando in dettaglio gli ERP di Oracle, SAP, SAS e IBM. La scelta è stata quindi quella di posizionarmi in una fascia di mercato alta, per avere una visione completa delle principali soluzioni in essere e per avere una prospettiva migliore su questi che sono i principali concorrenti di Sanmarco Informatica (software house italiana che tratterò in dettaglio nel terzo capitolo).

Per quanto riguarda la suite EPM, ho utilizzato la stessa procedura partendo dall'analisi delle soluzioni offerte dalle aziende già citate: Hyperion (Oracle), Business Object (SAP), Strategic Performance Management (SAS) e Cognos (IBM).

E' necessario sottolineare che vi sono numerosi prodotti ERP ed EPM sul mercato, ma solo quelli sopraelencati offrono completezza di contenuti. Questa breve analisi si è basata sulle informazioni disponibili che sono quelle rese pubbliche dalle medesime software house. Le fonti sono state quindi principalmente brochure, flyer, virtual tour,

presentazioni demo, portali e siti web, ma sono comunque state sufficienti per orientare la mia trattazione.

L'individuazione delle software house si è basata anche sul documento "Magic Quadrant for Business Intelligence Platforms" che gli analisti della Gartner hanno rilasciato a Gennaio 2010. In questo grafico si può notare come tutti e quattro i player da me elencati siano situati nel quadrante dei leader grazie alla loro abilità di esecuzione e alla loro completezza di visione.

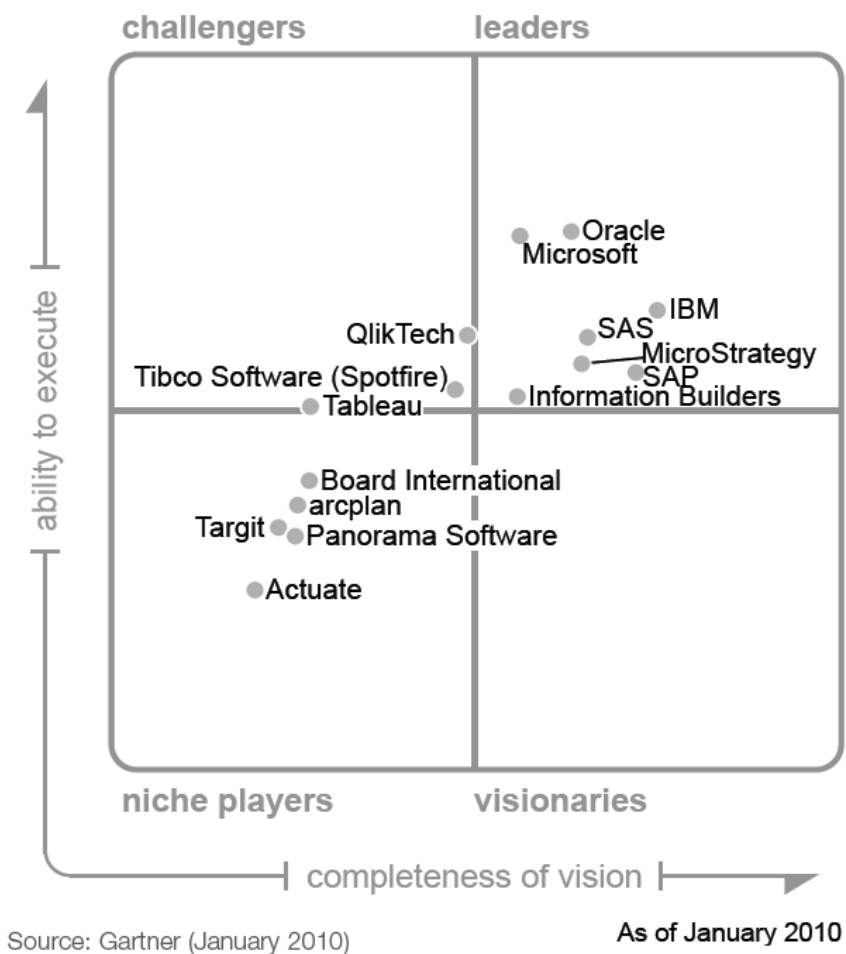


Figura 2.1 – Magic Quadrant for Business Intelligence Platforms

2.2 Enterprise Resource Planning (ERP)

L'acronimo ERP, letteralmente "pianificazione delle risorse d'impresa", è stato coniato agli inizi degli anni novanta dalla società di consulenza Gartner Inc. per indicare i software costituiti da moduli applicativi integrati che supportano l'intera gamma dei processi di un'impresa.

Questa sigla è stata adottata come estensione di Material Requirements Planning (chiamato anche Manufacturing Resource Planning – MRP) con lo scopo di rappresentare una soluzione più vasta, quasi completa. Il significato di questo nuovo termine, sta nella nuova possibilità per le aziende di gestire, con un'unica soluzione, tutti i processi interni e le relazioni esterne con clienti e partner.

Gli ERP sono pacchetti software standard che supportano i diversi processi operativi e gestionali, attraverso applicazioni dedicate, i cosiddetti moduli. La loro caratteristica qualificante è l'integrazione delle diverse componenti, che in tali sistemi diviene "nativa". Ogni singola componente del sistema nasce, infatti, già integrata sia sotto il profilo dell'architettura informatica che della struttura logica. Dal punto di vista sistemico, in tali applicativi, come evidenziato da Agliati (1999), "l'integrazione della base informativa viene portata alla sua massima estensione fino a comprendere l'insieme dei processi aziendali e ne costituisce l'elemento qualificante: un software complesso governa una base dati unica, che raccoglie e rilascia dati rispetto ad una molteplicità di applicazioni e sistemi alimentati, in modo indipendente rispetto alla funzione od unità che li utilizza, e li elabora attraverso applicazioni modulari che supportano le differenti funzioni aziendali".

I sistemi ERP, proprio in virtù delle loro caratteristiche, pongono inoltre le basi per un'apertura verso l'esterno dell'impresa. Tale apertura restò però al suo stato potenziale, fino alla metà degli anni novanta. Poi, con l'avvento delle tecnologie basate sui protocolli internet ed il conseguente abbattimento degli ostacoli di tipo infrastrutturale ad una connessione delle imprese con i propri interlocutori esterni, essa è divenuta una reale opportunità a disposizione delle aziende. Il web rappresenta, ad oggi, il nuovo canale attraverso cui far fluire il flusso di informazioni e dati nel sistema informativo aziendale. Questo passaggio, frutto dei nuovi sviluppi *web-based*, consente l'estensione

delle potenzialità dei sistemi ERP che assumono la nuova denominazione di EERP (Extended Enterprise Resource Planning).

Gli EERP, chiamati anche xERP, sono sistemi informativi integrati che tendono ad aggiungere ai tradizionali moduli che compongono gli ERP, altri moduli aventi lo scopo di intensificare le opportunità di comunicazione aziendale con i propri interlocutori esterni grazie ad Internet o ad altri network informativi (Extranet, Intranet).

La scelta di adottare un unico sistema integrato è una scelta opposta rispetto a quella precedentemente diffusa che privilegiava soluzioni *best of breed*, ovvero i migliori applicativi per risolvere specifiche problematiche, ma che risultava difficilmente integrabile all'interno dell'organizzazione. Si può affermare, quindi, che la decisione di implementare un sistema ERP risulta indispensabile, come accennato nel paragrafo 1.2, per aumentare la flessibilità dei processi aziendali, grazie alla sua capacità di integrazione e condivisione dei dati.

Analizzando più nello specifico questi gestionali, è necessario evidenziare quando un applicativo può essere considerato un sistema Enterprise Resource Planning.

Il pacchetto software, per essere chiamato ERP, deve infatti rispondere a delle specifiche caratteristiche:

- deve essere integrato ed operare in tempo reale, senza aggiornamenti periodici;
- tutte le applicazioni devono accedere ad un unico database per impedire dati ridondanti;
- gli utenti devono essere in grado di accedere a qualsiasi informazione presente nel sistema;
- tutti i moduli devono avere la stessa interfaccia e le stesse caratteristiche di base.

L'ERP rispecchia una precisa concezione del sistema informativo aziendale; le prerogative che distinguono un sistema gestionale di questo tipo da altre soluzioni informatiche sono:

- **Unicità dell'informazione:** come già detto, la presenza di tutti i dati aziendali in un unico *data warehouse* permette di ottenere molteplici benefici. Fra tutti c'è

l'aggiornamento unificato dei *data base* che abilita la sincronizzazione di processi gestionali interdipendenti. Ad esempio, un arrivo di materiale al magazzino aggiorna la situazione delle scorte, degli ordini ai fornitori e della contabilità dei fornitori stessi, dando ai corrispondenti processi un'informazione unica e sincronizzata. Tutto questo non avverrebbe in un'architettura ad isole con le base dati separate e con i dati sincronizzati solo ad intervalli di tempo (al momento cioè del processo di allineamento).

- **Tracciabilità dell'informazione:** l'architettura ERP certifica l'informazione e ne garantisce la tracciabilità. Tutto viene documentato con la conseguenza che ogni evento viene specificatamente registrato, evitando in questo modo di tralasciare informazioni importanti utili sia a livello operativo, sia a livello strategico.
- **Modularità ed estensibilità:** ciò che caratterizza la soluzione ERP è la presenza di moduli autosufficienti. Questo permette, all'impresa che accede a questi applicativi, di avere un approccio graduale all'investimento, sapendo che quanto installato oggi potrà essere allineato ad altri moduli acquisibili in futuro.

L'ERP infatti si propone come un'unica soluzione software in grado di gestire integralmente l'azienda: al suo interno i singoli moduli sono indipendenti e allo stesso tempo coerenti e permettono di implementare il sistema informativo seguendo lo sviluppo del business ed di una strategia di implementazione coerente con il grado di rischio che l'impresa può sostenere. Tuttavia, riprendendo Agliati (1999), occorre sottolineare “la propedeuticità di ciascun modulo ed il vincolo che la loro attivazione pone al dispiegamento delle potenzialità dell'intero sistema. Se da un lato, infatti, ogni modulo è autonomo quanto alle funzionalità gestite, dall'altro occorre sottolineare che per alcuni di questi le possibilità di alimentazione e di impiego delle potenzialità offerte risultano subordinate all'attivazione di altri moduli collegati. Ne consegue che la mancanza di alcuni moduli può limitare l'estensione e la copertura del sistema.”

- **Prescrittività:** i moduli ERP incorporano, in misura significativa, una logica di processo gestionale. Per una corretta implementazione di un sistema gestionale ERP serve una struttura aziendale organizzata per processi razionali e logici. Questo porta ad un ribaltamento del pensiero comune che sia il software ad essere adattato alla

realtà organizzativa presente in azienda e ripropone una logica di tipo inverso: un ERP solitamente regola il comportamento dell'utente aziendale. Questo aspetto porta con sé vantaggi e svantaggi che verranno trattati successivamente.

- **Configurabilità:** La caratteristica di configurabilità di un sistema ERP si riferisce, invece, alla possibilità per l'azienda di configurarlo in relazione alle proprie specificità a livello di architettura informatica, struttura organizzativa e routine operativa. E' opportuno precisare che un minimo di attività di configurazione è indispensabile per l'azienda che adotta un ERP. Tale attività di customizzazione, infatti, è propedeutica all'uso del sistema. I programmi standard non conoscono a priori le realtà operative in cui dovranno funzionare e non sanno nulla in merito al business dell'azienda in cui vengono implementati. Pertanto, affinché l'implementazione di un sistema ERP possa risultare efficace, è necessario che il sistema venga prima configurato e personalizzato. Questo non è in contraddizione col concetto di prescrittività già descritto, solamente evidenzia la possibilità di configurare parte delle diverse procedure operative che devono essere svolte dal gestionale. La configurazione del sistema è basata, dunque, sulla continua ricerca di un compromesso tra le esigenze aziendali da un lato, e le opzioni concesse dal sistema dall'altro. Tenzialmente però, i sistemi ERP rovesciano il concetto per cui il sistema informativo aziendale deve aderire ai modelli di gestione operativa; è quest'ultima, infatti, che deve cercare di adattare i propri processi operativi alla gamma di modelli e soluzioni proposti dal sistema.

Tutti i benefici descritti devono essere, tuttavia, confrontati con le difficoltà che possono derivare dall'introduzione di un ERP in un'azienda, indipendentemente dalla sua dimensione. Un sistema ERP è strutturato sulla base di un modello concettuale unitario che definisce i dati e il loro significato, unitamente alle modalità di trattamento e gestione degli stessi. Nell'adottare un sistema ERP, l'azienda deve essere consapevole che l'approccio integrato e globale che è alla base dell'ERP, porta con sé l'*imposizione* di un modello organizzativo ideale per sfruttare le potenzialità e i benefici del nuovo gestionale. Davenport scrive che "i sistemi ERP impongono la loro logica sulle organizzazioni e possono essere una fonte di conflitti nell'azienda". Questo perché l'introduzione degli ERP non comporta solo cambiamenti sul piano applicativo, ma si

traduce in un massiccio impegno in formazione, nella ridefinizione e riallocazione dei compiti e nella soppressione o revisione *ex novo* di molte delle procedure in essere.

Questo è il prezzo da pagare per disporre di una soluzione integrata che collega tutta l'azienda in modo unitario. Una soluzione ERP ha potenzialità illimitate che sono solo teoriche; essa ha bisogno di un'azienda in grado di mettere a frutto i benefici del gestionale riorganizzandosi al suo interno a tutti i livelli e per ogni processo. L'adozione di un ERP vincola l'impresa ad analizzare il proprio *modus operandi* e a modificarlo per adattarlo al prodotto standard, onde poterlo sfruttare integralmente. Da un lato l'azienda deve adattarsi al gestionale che fa della propria standardizzazione la regola di base da cui deriva una maggiore efficienza, dall'altro l'azienda corre il rischio di perdere alcune specificità.

I problemi con i software ERP sono dovuti principalmente ad un inadeguato investimento in formazione continua per il personale, così come ad una mancanza di una solida politica aziendale volta a favorire l'implementazione del gestionale presso tutti i dipendenti. Di seguito sono evidenziati alcuni svantaggi e problematiche tipici:

- limitata personalizzazione del software ERP;
- re-engineering dei processi di business, spesso obbligatorio per adattarsi agli standard previsti dal sistema ERP, che può portare ad una perdita di vantaggio competitivo;
- costi molto elevati dei sistemi ERP (hardware e software);
- incapacità da parte degli ERP di adattarsi al flusso di lavoro e ai processi aziendali di alcune aziende, come causa principale del loro fallimento;
- una volta che il sistema è implementato, i costi di conversione sono molto elevati;
- offuscamento dei confini aziendali che può causare problemi di responsabilità;
- tempi di progettazione e implementazione allungati, spesso a causa di un necessario BPR (*Business Process Reengineering*), con una durata media di dodici-diciotto mesi;

- resistenza nella condivisione di informazioni sensibili che riduce l'efficacia del software.

In merito a questo, la tabella 2.1 presenta un breve decalogo della gestione del processo di cambiamento:

1) Assicurarsi il commitment del vertice aziendale, sostenerlo costantemente per tutta la durata del processo di cambiamento
2) Considerare l'adozione di un software ERP come un'importante occasione di cambiamento e <i>darne adeguata comunicazione a tutti i livelli</i>
3) Adottare un approccio euristico che tenga conto, tutte le variabili che fanno parte della dimensione immateriale del controllo
4) Pianificare accuratamente e gestire in maniera efficace gli aspetti relativi alla formazione delle risorse umane
5) Anticipare ed accompagnare l'adozione del sistema con la predisposizione delle condizioni organizzative idonee per il pieno sfruttamento delle potenzialità
6) Modificare la struttura organizzativa procedendo ad una re-ingegnerizzazione e revisione dei processi aziendali (Business Process Reengineering)
7) Partecipare attivamente alla configurazione ed implementazione del sistema
8) Farsi affiancare e supportare, ma non dipendere, da risorse esterne all'azienda per l'intera durata del processo
9) Accompagnare la trasformazione con flussi di comunicazione costanti e con un adeguato investimento in attività di formazione per sensibilizzare al cambiamento
10) Stimolare sempre l'attenzione e la motivazione al cambiamento

Tabella 2.1 - Gestione del processo di cambiamento

Tra i principali errori da evitare durante l'introduzione di un ERP in azienda vi è quindi la mancanza di una chiara strategia che guidi il *reengineering* dei processi. L'introduzione di una piattaforma integrata è, infatti, una scelta strategica e come tale va valutata dai vertici aziendali. Bisogna che siano definiti e condivisi sia gli obiettivi che una visione interfunzionale ed unitaria dell'azienda stessa. In un prodotto avente la pretesa di armonizzare ed integrare tutta la gestione aziendale, la mancanza di una visione d'insieme da parte del top management comporta purtroppo sforamenti nei costi e nei tempi. Inoltre, una scarsa attenzione alle attività pre-implementative, cioè a tutte

quelle attività idonee a prevenire complicazioni successive, non può che mettere gli utenti in una situazione di disagio. Infine, è necessaria la presenza di comunicazione e motivazione da parte del vertice aziendale, di un messaggio forte sull'utilità e sui benefici del progetto ERP, che deve essere supportato nel tempo sempre con la stessa convinzione.

In ogni caso, numerosi sono i vantaggi ricavabili dall'adozione di simili soluzioni sia in termini di riduzione dei costi che in termini di benefici strategici, quali la fidelizzazione dei clienti, il miglioramento del time-to-market, maggiori vendite e, soprattutto, un concreto vantaggio competitivo. Si potrebbe addirittura affermare che l'azienda collaborativa (nel senso che tutte le componenti aziendali collaborano tra di loro) sarà l'unica a sopravvivere nella nuova economia dell'informazione. In un simile contesto, infatti, la fonte principale di vantaggio competitivo si sposta dal controllo delle informazioni, alla capacità di trasformarle rapidamente in progetti, decisioni ed azioni. Per poter raggiungere questo traguardo diviene indispensabile rendere disponibili e condivisibili le informazioni e le conoscenze a livello aziendale.

I vantaggi apportati dall'implementazione dei Sistemi ERP, sono dunque molteplici ed inoltre la presenza di un sistema integrato, favorisce i seguenti miglioramenti:

- permette l'implementazione delle strategie nell'attività di controllo, attraverso la definizione di una serie di indicatori che aiutano ad orientare l'aspetto operativo dell'azienda;
- aumenta il coinvolgimento di tutti gli attori aziendali nel conseguimento degli obiettivi pianificati;
- consente di elaborare una reportistica mirata in funzione degli obiettivi dei singoli utenti finali presenti in azienda;
- riduce il rischio derivante dall'esistenza in azienda di aree grigie, cioè non analizzate da nessun sotto-sistema informativo;
- favorisce la gestione dell'internazionalizzazione, lavorando secondo la normativa dei diversi Paesi coinvolti, operando con diverse fiscalità locali, diversi sistemi di fatturazione, diverse valute e lingue;

- porta ad un miglioramento della sicurezza, condizione necessaria per poter aprire il sistema informativo all'esterno, evitando l'accesso di utenti indesiderati.

I benefici generati da un Enterprise Resource Planning, sono potenzialmente illimitati. Tuttavia, secondo uno studio condotto da ERP.com (2009), ecco i principali vantaggi provenienti da questi software gestionali:

- maggiore controllo della fatturazione e dei pagamenti, e conseguente incremento della produttività;
- riduzione del numero di documenti cartacei attraverso moduli on-line;
- inserimento e recupero veloce delle informazioni ed aumento della tempestività;
- maggiore precisione e dettaglio nelle informazioni;
- sistematico controllo dei costi;
- tempi di risposta e follow-up più rapidi sui clienti;
- riduzione del ritardo nei pagamenti da parte dei clienti, grazie ad una elevata trasparenza;
- risoluzione più veloce di query e analisi specifiche;
- risposta più veloce delle operazioni aziendali ai cambiamenti delle condizioni di mercato;
- miglioramento dei processi aziendali e raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Per concludere, gli ERP suscitano aspettative grandissime e la letteratura in merito è ricca di resoconti sia di progetti di successo, sia di progetti terminati in un totale fallimento. Se l'azienda decide, quindi, di abbandonare il vecchio sistema informativo per adottare quello di tipo integrato, non deve mai sottovalutare la portata dei cambiamenti.

2.2.1 La diffusione dei sistemi ERP nelle PMI italiane

Il tessuto industriale italiano è, oggi, un terreno di confronto per i vari *vendor* nazionali, forti delle loro conoscenze e della loro flessibilità, e stranieri, che puntano sulla loro fama ed esperienza. Tuttavia, vi è una crescita, sullo scenario nazionale, di ERP tutti italiani che garantiscono la gestione completa degli adempimenti contabili e fiscali rispetto alla complessa normativa italiana. Essi a differenza di quelli internazionali si calano in maniera più precisa nel “modus operandi” dell'azienda italiana con conseguente minor sforzo di adattamento alle procedure delle aziende che li adottano.

Risulta chiaro che la sfida sarà vinta da quei soggetti che saranno in grado di proporre un'offerta diversificata con soluzioni adatte ad ogni dimensione aziendale.

Il mercato italiano degli ERP può considerarsi attualmente un mercato maturo per quanto riguarda le aziende di grandi dimensioni: la maggioranza infatti utilizza sistemi gestionali più o meno evoluti per lo svolgimento delle proprie attività. Allo stesso tempo però è un mercato che presenta ancora grandi potenzialità e spazi per l'introduzione di soluzioni avanzate e integrate, soprattutto nelle piccole-medie imprese (PMI) che in Italia sono oltre 4 milioni, pari al 99,9% di tutte le imprese.

Il mercato ERP sta quindi entrando in una fase di consolidamento, con un forte interesse per il segmento che comprende le aziende di medie e piccole dimensioni, ossia quelle dove vi sono le maggiori potenzialità e in cui si nota un trend positivo di crescita nei confronti di soluzioni ERP complete e integrate. Le PMI sono ora più consapevoli dell'importanza dell'innovazione di processo e dell'Information Technology e sono sempre più interessate ad implementare un software gestionale. Tutte le aziende infatti, per piccole che siano, se vogliono competere in un mercato sempre più globalizzato devono essere disposte ad investire in sistemi informativi. La sensibilità dimostrata all'argomento e la maggiore propensione all'investimento tipiche, fino ad ora, delle grandi aziende inizia a manifestarsi anche nelle PMI che sono state troppo spesso frenate dai costi, dai tempi e dal timore di pericolosi fallimenti.

La sfida per le software house si gioca proprio sul superamento di queste paure proponendo quindi una riduzione dei costi della tecnologia, una maggior velocità di installazione ed avviamento e un'estrema facilità di utilizzo.

Va, tuttavia, sottolineato come le PMI siano molto eterogenee e diverse fra loro e, il più delle volte, poco strutturate e con processi difficilmente conciliabili con le applicazioni standard sviluppate per aziende di maggiori dimensioni. La strategia delle software house è quindi quella di proporre applicativi “scalabili”, implementabili cioè modulo per modulo in base alle esigenze del singolo cliente, offrendo così un prodotto flessibile i cui costi non risultano più essere un ostacolo insormontabile per le piccole imprese.

Bisognerà sempre tenere presente che, per quanto si siano ridotti costi, tempi ed energie da dedicare, l'adozione di un sistema ERP rappresenta comunque uno sforzo significativo per le PMI. Queste aziende sono a conoscenza del fatto che il percorso è complesso, ma lo avvertono adesso come un'operazione che non può essere ritardata.

I *vendor* devono offrire soluzioni allineate alle esigenze di queste società, aumentando, ad esempio, il numero di soluzioni di tipo “verticalizzato”. Crescente è infatti la richiesta di verticalizzazioni settoriali che consentano di far fronte alle specificità aziendali in maniera più puntuale.

Vi sono, inoltre, altre due grandi aree nel nostro Paese in cui i software ERP sono destinati a diffondersi in un prossimo futuro: il banking ed il settore pubblico. Nelle banche il processo è già in corso e vedrà una forte accelerazione grazie ad un interesse crescente ad una mentalità aperta. Il settore pubblico dà, anch'esso, segnali di risveglio, ma i tempi sono lunghi e gli aspetti culturali ed organizzativi ne sono il freno principale.

Si osservi ora il grafico seguente dove risultano delineati i vari tipi di soluzioni gestionali attualmente adottate dalle PMI italiane. Nello specifico, tali dati sono il risultato dell'indagine condotta nel settore manifatturiero dall'Osservatorio ICT & PMI del Politecnico di Milano (2008).

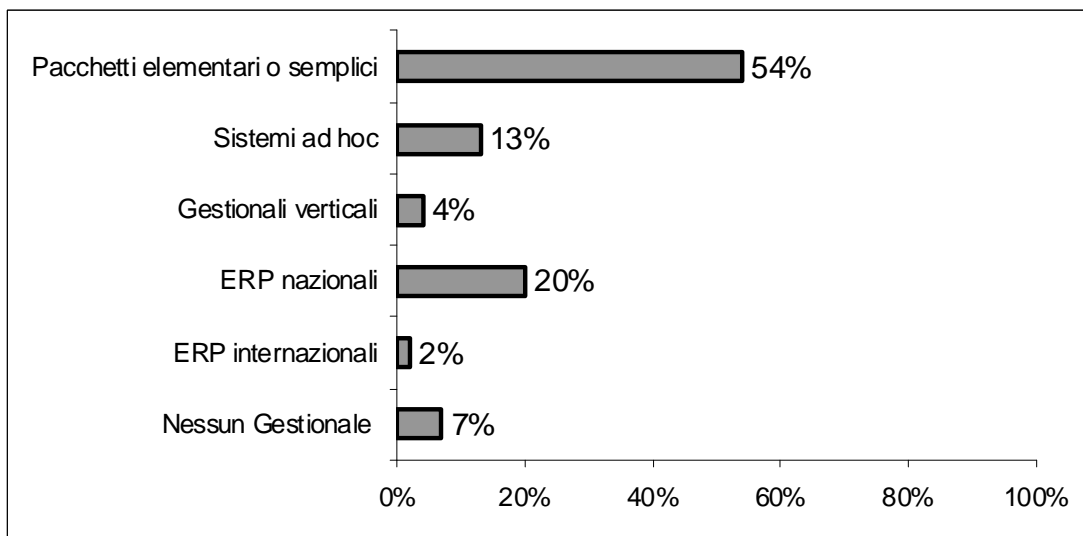


Figura 2.2 - tipologie di ERP adottati dalle PMI italiane (settore manifatturiero)

Ad un primo sguardo, risulta esiguo il numero di imprese (solo 7%) che non ha ancora implementato un sistema gestionale, tuttavia tale dato non sta a significare una presenza di gestionali ERP nel restante 93% delle PMI italiane; semplicemente questo 7% indica la percentuale di imprese che non si avvalgono di alcuna applicazione informatica per la propria gestione aziendale (generalmente piccole e micro imprese artigianali).

Nelle restanti PMI si vede una netta prevalenza dei pacchetti elementari o semplici (54%), ovvero di quelle soluzioni informatiche che coprono un insieme di funzionalità limitate (amministrazione, magazzino, produzione) con un grado di profondità funzionale ridotto. Tali soluzioni sono presenti per il 60% dei casi in imprese con meno di 50 dipendenti e per il restante 40% in imprese appartenenti alla fascia tra i 50 e i 99 addetti. Generalmente si tratta di imprese con esigenze funzionali elementari nelle quali, accanto a questi pacchetti semplici, si affiancano altri strumenti per completarne la funzionalità (fogli Excel, database Access).

Una quota rilevante, pari al 20%, è rappresentata invece dalle PMI che hanno adottato un ERP nazionale, creato da software house italiane. Esse presentano un'offerta completa al supporto dei processi, pur non avendo la stessa profondità di portafoglio prodotti dei grandi player internazionali. Questo dato si spiega grazie alla maggiore consonanza di queste software house, rispetto ai fornitori esteri, con le specifiche caratteristiche del mercato e dell'industria italiana. La profonda conoscenza del tessuto

industriale sommata ad una completezza d'offerte rappresentano per le PMI una combinazione preferibile rispetto agli ERP internazionali. La scelta dell'ERP, in molti casi, viene proposta dagli stessi fornitori di singoli pacchetti (contabilità o pianificazione della produzione) che già erano stati adottati nell'azienda, dei quali l'ERP rappresenta una evoluzione integrativa e un'estensione nel numero dei moduli con il vantaggio di una relazione con il fornitore già assodata e duratura.

Solo un 2% delle PMI considerate ha implementato un gestionale internazionale, ma il numero cresce considerevolmente se si restringe l'analisi alle imprese medie (fino a 249 dipendenti). Infatti, un quarto di queste aziende attualmente utilizza un ERP prodotto da software house *leader* a livello internazionale perché necessitano di una copertura funzionale completa per supportare al meglio tutti i processi. La struttura di questi ERP consente loro una totale integrazione tra i moduli e la possibilità di ampliare, in ogni momento, il numero dei moduli adottati. Inoltre, sono spesso previsti parametri personalizzabili al fine di garantire un'elevata adattabilità ai diversi settori e ai contesti aziendali in cui verranno implementati. La leadership e la rilevanza economica di tali fornitori, garantisce una continua evoluzione delle applicazioni e l'incorporazione delle più evolute *best practices* gestionali a supporto dei clienti. Recentemente queste grandi software house hanno iniziato a pensare a delle applicazioni "base" per il mondo delle PMI, vuoi per una progressiva saturazione del mercato degli ERP nelle grandi imprese, vuoi per la reale possibilità di rilanciare soprattutto nell'economia italiana le PMI.

Le restanti PMI che hanno adottato una forma di soluzione gestionale si dividono tra i gestionali verticali (4%) e i sistemi sviluppati *ad hoc* (13%).

I sistemi gestionali verticali sono applicazioni create per apposite tipologie di imprese che presentano, nella loro operatività, molti aspetti particolari tipici di un settore specifico. Generalmente questi verticali sono creati da software house nazionali e sono poche le soluzioni alternative tra le quali scegliere, anche perché tali programmi sono il frutto di una stretta collaborazione, almeno all'inizio, tra impresa e fornitore ICT. Possono essere presi ad esempio i gestionali per il settore dei cantieri, delle cantine o della produzione di mobili. Tali soluzioni presentano un'elevata maturità tecnologica e una certa stabilità anche se sono tendenzialmente limitate nell'evoluzione funzionale.

Infine, i sistemi sviluppati *ad hoc* sono applicazioni software sviluppate *ex novo* sulle specifiche esigenze dell'azienda; sono basate su architetture proprietarie e il processo di sviluppo viene gestito nella maggior parte dei casi da fornitori esterni. Si tratta di processi che necessitano di tempi mediamente lunghi a causa di numerose personalizzazioni che richiedono la presenza di strutture informatiche complesse da creare ed implementare. Tali soluzioni presentano due ulteriori limiti: da un lato la dipendenza dal fornitore software che ha realizzato l'applicazione su misura per l'azienda, dall'altro la difficoltà di integrazione con altre soluzioni in una logica di catena del valore.

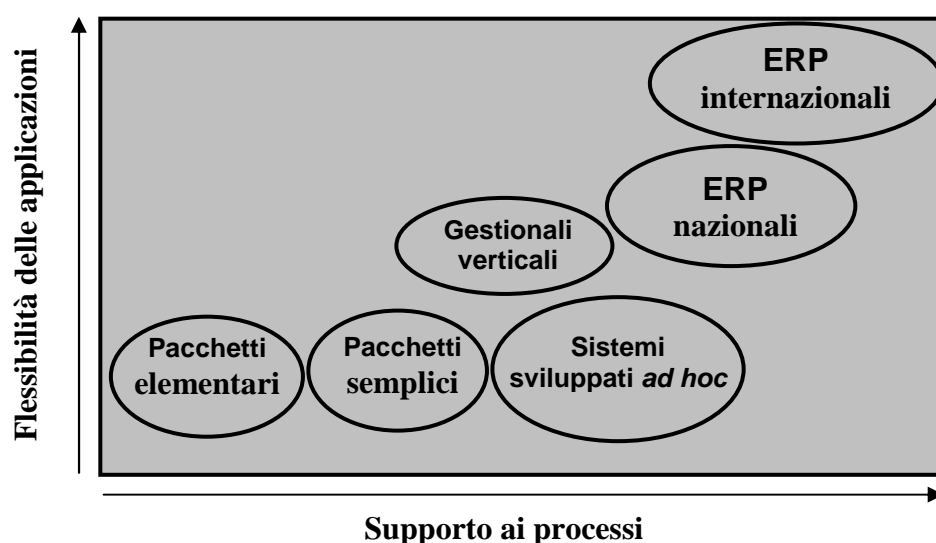


Figura 2.3 – Le diverse soluzioni gestionali

Sintetizzando, una quota rilevante del mercato è posseduta da software house di piccole dimensioni (meno di 15 dipendenti). I prodotti di queste società sono, come già detto, piccole applicazioni aziendali che, malgrado molti tentativi di integrazione tra loro, mai potranno avere lo stesso spessore e la stessa spinta innovativa delle applicazioni più evolute e veramente integrate sviluppate dalle grandi software house. Una quota più piccola di mercato è invece costituita da software house con più di 200 dipendenti; solo queste hanno la competenza necessaria per assistere le aziende nelle soluzioni ERP e competere con i *vendor* internazionali. Tra queste verrà successivamente trattato il caso della Sanmarco Informatica SpA.

Nell'incontro tra i sistemi gestionali integrati ERP e le specificità delle PMI, è bene evidenziare quali siano le barriere all'implementazione, i benefici e le criticità di queste soluzioni. Nel tentativo di introdurre un sistema ERP in una PMI, bisogna infatti superare alcuni ostacoli tra cui:

- timore sull'incapacità del nuovo gestionale di valorizzare le specificità dell'impresa che, soprattutto nel caso di PMI, possono essere parte del vantaggio competitivo. Tale remora è frutto dell'introduzione di un prodotto informatico basato sulla standardizzazione delle procedure che rischia di stravolgere l'equilibrio aziendale;
- paura del cambiamento, specialmente da parte della forza lavoro. Gli utenti, infatti, possono compromettere l'adozione di un ERP opponendosi al cambiamento delle soluzioni applicative;
- grossi investimenti di tempo e denaro. Spesso, soprattutto nelle PMI, l'attenzione principale è rivolta all'elevato costo da sostenere per l'introduzione di un ERP, mentre viene tralasciato il costo totale di acquisizione ed i benefici nel lungo periodo. Anche i tempi per l'adozione dell'ERP dovrebbero essere considerati sotto un'ottica diversa perché un passaggio troppo veloce dal vecchio pacchetto applicativo al nuovo sistema ERP non consente agli utenti di ricevere una preparazione adeguata all'utilizzo del nuovo gestionale;
- presenza di un vertice aziendale o di una direzione IT poco propensa all'adozione di gestionali integrati. Questa "ostilità", anziché favorire la maturità ICT dell'azienda, induce tutta l'azienda alla diffidenza nei confronti della nuova soluzione;
- bassa priorità assegnata al progetto. La direzione aziendale ed il top management sono spesso focalizzati sulla risoluzione dei problemi quotidiani, non trovando il tempo e non vedendo la necessità di rivolgere la loro attenzione a questi temi.

Solo in presenza di un'impresa matura, preparata e consapevole dei vantaggi e benefici che un ERP può portare, si può intraprendere il processo che porta all'analisi e alla scelta del fornitore e della relativa soluzione gestionale. L'azienda deve prima fermarsi a riflettere sulla propria struttura organizzativa e sulla strategia che vuole intraprendere al fine di realizzarla con maggiore efficacia e, solo dopo, procedere con l'adozione di un software ERP.

2.3 Enterprise Performance Management (EPM)

Come già sottolineato, è fondamentale avere una profonda conoscenza di quanto bene o male una organizzazione sta funzionando, in modo da adottare le necessarie misure e riportare le prestazioni aziendali in linea con gli obiettivi; ciò soprattutto in momenti difficili. Un sistema ERP, tuttavia, non garantisce la snellezza e le capacità necessarie a massimizzare le opportunità e a ridurre al minimo le performance scadenti e il rischio di fallimento.

Molte aziende si sono già accorte di come non siano più sufficienti i complessi applicativi in loro possesso (ERP e vecchie soluzioni di BI) per rispondere in maniera tempestiva alle fluttuazioni improvvise del mercato. Vi è la necessità di uno strumento più snello che dia un supporto decisionale in tempo reale e, allo stesso tempo, che sia collegato agli attuali strumenti di analisi in possesso.

La risposta a questi bisogni si trova nell'Enterprise Performance Management (EPM), uno strumento di business più efficiente e dinamico, che soddisfa la necessità di controllare la totalità dell'impresa e di allineare tutti, clienti e fornitori compresi, in un'unica direzione strategica stabilita dal top management.

In un mercato sempre più competitivo, le aziende devono individuare e cominciare a comprendere le variabili che generano redditività, analizzando ad un livello più specifico i prodotti ed i servizi offerti, le esigenze dei loro clienti e i mercati in cui operano; solo così possono effettuare investimenti strategici e mirati. Infatti, sfruttando la massa di dati che si accumula nei sistemi informativi, si possono prendere decisioni in merito a quali aree promuovere e valorizzare, o viceversa, in quali ridurre costi ed investimenti. L'EPM è in grado di fornire una visione d'insieme, ma al tempo stesso, è in grado di identificare i dati significativi con il giusto livello di dettaglio per ogni specifica necessità, integrando tutte le fonti a disposizione e può garantire, quindi, la massima precisione nelle decisioni da prendere.

Le organizzazioni di successo devono avere i mezzi per sfruttare al meglio i dati esistenti provenienti da fonti interne (ERP e altri gestionali) ed esterne, arrivando a

comprendere meglio la propria situazione ed essendo, quindi, in grado di muoversi e rispondere più rapidamente in un mercato fortemente concorrenziali.

Monitorando efficacemente l'evoluzione del mercato, l'organizzazione sarà nella posizione migliore per individuare i cambiamenti da apportare. I mercati attuali sono fragili e mutevoli, e a meno che un'organizzazione non possa utilizzare una gestione efficace dei processi per attuare rapidamente le decisioni in base alle informazioni possedute, tante opportunità verranno perse.

Un'organizzazione deve, quindi, essere:

- **Agile** e in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato. Un'impresa flessibile ha bisogno di meno tempo per elaborare l'impatto che le mosse della concorrenza avranno sulla propria posizione, garantendo il mantenimento e lo sviluppo del proprio vantaggio competitivo.
- **Allineata** e non più limitata alle quattro mura della azienda stessa. Essa deve far in modo di considerare tutti i gruppi di stakeholders della sua catena del valore, dai fornitori ai clienti, dai dipendenti agli azionisti. Ogni gruppo ha le proprie esigenze che devono essere considerate parte dell'insieme; dopo tutto, ogni attore ha il proprio interesse per la riuscita complessiva dell'organizzazione.

Una strategia aziendale di successo deve poter fare sempre affidamento sulla possibilità di gestire scenari futuri e fare previsioni accurate e su come ottenere una risposta chiara a questa domanda: "Come è organizzata la mia azienda?" Tuttavia, poche società hanno effettivamente i sistemi e gli strumenti necessari per ottenere una risposta esaustiva e per avere un'idea chiara delle performance future. Eppure, tutto questo può cambiare rapidamente, in gran parte grazie alla suite EPM. Il performance management è un processo che collega le metriche di valutazione, la metodologia e i piani finanziari utilizzando la tecnologia, con il risultato di fornire le giuste informazioni alle persone giuste, al momento giusto con un forte impatto sull'organizzazione e sulla mentalità aziendale.

In questo senso, l'EPM è una nuova soluzione ad un problema molto vecchio. Questo prodotto, infatti, mette in reazione tutti gli utenti aziendali con le informazioni di cui hanno bisogno per migliorare le loro prestazioni. I dati, però, vengono presi in modo trasversale rispetto alle funzioni ed ai processi aziendali, fornendo valore aggiunto alle decisioni e consentendo di rispondere ad ogni genere di richiesta, dagli scenari di domanda fino alle analisi what-if.

L'esecuzione di una strategia di EPM significa la creazione di un sistema che consente a tutte le persone, ai diversi livelli dell'organizzazione, di vedere come le loro attività sono misurate e in che modo queste contribuiscono al rendimento globale e al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Solo una società pienamente integrata è infatti in grado di riunire tutte le risorse informative e metterle in correlazione con le strategie di capitale, i piani strategici, le previsioni e gli effettivi parametri di rendimento.

D'altra parte, anche la migliore strategia è destinata a fallire se non è supportata da un allineamento organizzativo. L'Enterprise Performance Management fornisce a tutti i soggetti la possibilità di monitorare la situazione aziendale attraverso un cruscotto contenente avvisi, analisi e report. L'EPM consente così agli utenti di valutare costantemente il proprio business e di comprendere come le loro attività quotidiane contribuiscano al rendimento globale e al raggiungimento degli obiettivi aziendali, portandoli a stabilire obiettivi sempre più allineati alla strategia dell'organizzazione (primo passo verso l'allineamento).

Sintetizzando, le caratteristiche comuni a tutte le suite EPM sono le seguenti:

- capacità di fornire soluzioni complete per soddisfare tutti i requisiti aziendali;
- utilizzo di tecnologie web-based, per consentire velocità e accesso ovunque;
- design modulare per un'implementazione scalare in base alle esigenze emergenti;
- elevata percentuale di successo;
- capacità di integrazione totale, a 360 gradi, con molti ERP in commercio.

Queste caratteristiche sono indispensabili per il ruolo ed i compiti che la suite EPM deve ricoprire all'interno dell'azienda:

Fornire attraverso un unico strumento tutte le informazioni necessarie.

Molti dei sistemi di oggi non possono essere implementati efficacemente a meno di effettuare grandi cambiamenti che interessano tutta l'azienda e il modo di lavorare delle persone. Come già detto nel paragrafo precedente, lo stravolgimento delle pratiche aziendali è molto rischioso e non sempre è la risposta ai problemi di strategia. E' importante che vi sia un solo strumento da cui ottenere tutte le informazioni necessarie, ma questo non significa che tutte le informazioni debbano essere stipate in questo strumento, appesantendolo. L'EPM, che può essere facilmente integrato con altri sistemi gestionali, soddisfa questa necessità aziendale senza implicare cambiamenti strutturali.

Favorire la misurazione delle prestazioni.

L'impresa di successo deve essere in grado di creare un legame personale tra le prestazioni ed i ruoli (dal management fino alla linea di produzione). A ciò risponde l'EPM che, rendendo trasparente i criteri di valutazione delle performance, permette di zoomare all'interno della prestazione aziendale fino ai singoli dipendenti.

Favorire il collegamento tra il capitale umano e la Corporate Strategy.

La gestione delle prestazioni inizia e finisce con le persone. Pertanto, una strategia EPM di successo non può non includere la gestione del capitale umano. La suite EPM affronta tutto questo, rendendo misurabile ogni elemento significativo del processo. Il valore dell'EPM è, infatti, quello di consentire un focus quantitativo, che porta ad un maggiore legame tra performance e compenso (pay-for-performance), contribuendo a motivare i dipendenti permettendogli di capire esattamente cosa ci si aspetta da loro e le conseguenze qualora non riescano a soddisfare queste esigenze. Questa suite consente, anche, di misurare la responsabilità di profitti e perdite, monitorandoli con efficienza fino ad un livello individuale.

Accelerare i processi decisionali.

Una suite EPM consente all'azienda di rispondere ai cambiamenti del mercato e di farlo velocemente, integrando varie fonti di informazione esterne. Molti software gestionali

favoriscono una riduzione dei tempi, ma solo con l'arrivo dell'EPM si è potuto indurre i manager a pensare ed agire in tempi compressi. A differenza dei precedenti processi guidati dalla tecnologia, lo strumento EPM è snello ed estremamente veloce, pur continuando a coprire tutti i reparti e tutti i dipendenti. Questo consente un monitoraggio in tempo reale del business ed una risposta rapida ai cambiamenti.

Cambiare il modo in cui il management formula la strategia.

E' chiaro come in un momento in cui la pressione competitiva cambia quasi quotidianamente, è necessario rispettare le richieste a breve termine del mercato. Ed è proprio in questo ambiente che la gestione e l'allineamento dei dipendenti sono assolutamente critici. Ciò è possibile solo con un radicale cambiamento nel comportamento degli individui nell'organizzazione e nel modo in cui essi vedono il loro ruolo nel funzionamento globale. L'EPM, portando la strategia ad un livello di responsabilità individuale, consente finalmente al top management di rendere la formulazione della strategia un esercizio dal basso verso l'alto; esercizio nel quale tutti i dipendenti non sono solo incoraggiati, ma tenuti a partecipare. Inoltre, grazie ad un sistema di feedback tempestivi, l'EPM consente di mantenere l'impresa allineata agli obiettivi di lungo termine che, in un processo inverso, vengono collegati alle attività giornaliere, settimanali, e trimestrali, consentendo di mantenere un controllo totale anche nel breve periodo.

La suite EPM libera, di fatto, il potenziale di ogni azienda, consentendo di ottimizzare l'efficienza delle prestazioni. Con una soluzione EPM vi sono numerosi vantaggi e benefici per le aziende:

- rapidità di implementazione e costi estremamente ridotti;
- riduzione notevole del costo totale di acquisizione (Total Cost of Ownership);
- acquisto di una soluzione scalabile che non pregiudica lo sviluppo futuro;
- elaborazione rapida e veloce di grandi volumi di dati;
- supporto per il mantenimento ed il controllo della qualità dei dati;
- tempi di risposta alle variazioni impreviste ridotti attraverso avvisi ed alert;
- rapido e misurabile ritorno dell'investimento con un ROI più elevato;
- attività di benchmark su aziende e settori di riferimento.

Inoltre, per una suite EPM non ci sono vincoli su:

- settore di business e mercato di riferimento;
- dimensione aziendale e collocazione geografica;
- tipologie di ERP in uso;
- aree aziendali.

Il risultato generale di un'implementazione EPM è la possibilità per la vision e per la strategia corporate di diffondersi a cascata verso il basso attraverso tutti i livelli dell'organizzazione, riconoscendo tutte le aree funzionali e di processo come parte integrante della grande struttura aziendale e diffondendo la linea strategica.

Va però sottolineato che una ricerca, condotta dalla società di consulenza Quocirca (2009), mostra come le aziende non si ritengano, nel complesso, in grado di sfruttare appieno le possibilità offerte dalla suite EPM. Ciò, tuttavia, è da ricondursi ad un motivo principale: l'EPM è un argomento vasto dalle notevoli potenzialità.

La maggior parte delle aziende sta comunque adottando strategie di performance management. Questo perché l'EPM è un prodotto attuale e non del futuro, la tecnologia è disponibile e, ancor più importante, la necessità di misurare a tutti i livelli le prestazioni si è fatta pressante.

Le imprese che sono, quindi, pronte ad abbracciare la gestione delle prestazioni in maniera olistica, tramite l'EPM, hanno la concreta possibilità di ottenere un vantaggio competitivo difendibile.

Capitolo 3

Sanmarco Informatica: profilo, prodotti e servizi

3.1 Sanmarco Informatica: company profile

La Sanmarco Informatica S.p.A. è una software house con sede a Grisignano di Zocco (VI). L'azienda opera nel settore dell'informatica da oltre venticinque anni e conta, ad oggi, duecentosettanta collaboratori diretti, quattro filiali (Udine, Milano, Reggio Emilia e Roma) ed un centro nazionale di ricerca e sviluppo software. Fondata nel 1984, la compagine societaria è formata da cinque soci, quattro dei quali rappresentano il 95% del capitale azionario e sono costantemente presenti in azienda con ruoli di primaria importanza (Presidenza, Direzione Amministrativa, Direzione Tecnica e ruolo operativo nel Centro Sviluppo Software). Il quinto azionista è, invece, un socio esterno che non partecipa all'attività societaria e che rappresenta il restante 5% del capitale azionario.

La *mission* della Sanmarco Informatica è quella di affiancare il cliente nel processo di miglioramento del business, fornendo innovative soluzioni ERP e una gamma di servizi globali, frutto dell'esperienza maturata in oltre venticinque anni di attività nel campo dell'*Information Technology*. Forte della conoscenza dei mercati e delle realtà imprenditoriali nazionali e internazionali, Sanmarco Informatica ha sviluppato un proprio gestionale: Galileo ERP. Lo strumento è rivolto alle imprese che intendano gestire efficacemente la totalità del loro "Sistema Azienda".

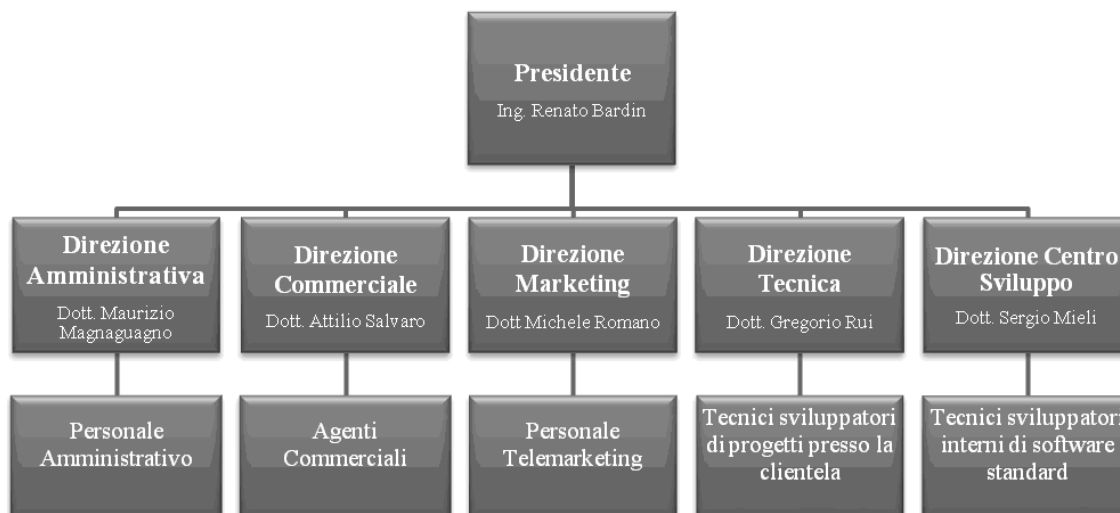


Figura 3.1 – Organigramma Sanmarco Informatica SpA

L'ERP Galileo, software gestionale per aziende di fascia medio-alta, è di fatto il prodotto leader della Sanmarco Informatica ed è stato interamente realizzato dal centro di sviluppo software di proprietà della società. L'azienda è cresciuta e si è sviluppata di pari passo con l'affermazione di Galileo sul mercato.

A questo proposito, l'azienda ha creato un gruppo di software house, denominato Pool Galileo, con lo scopo di promuovere il proprio ERP su tutto il territorio nazionale, ed in particolare al centro-nord (figura 2.2). Grazie a questa collaborazione e ad una politica commerciale comune, il parco clienti di Galileo è costituito da oltre duemila aziende di diversa dimensione e settore merceologico, con 2500 installazioni e più di 50000 utenti finali.

Il Pool vuole, e sa essere, una presenza capillare per rimanere a stretto contatto con i clienti attuali e potenziali. Infatti, grazie al radicamento sul territorio delle società che lo compongono, mantiene un rapporto privilegiato con gli utenti finali cogliendone appieno tutte le necessità che emergono giorno per giorno.

A tal fine ogni filiale, dotata di un buon livello di autonomia e guidata da dirigenti di elevata competenza, è in continuo contatto e collaborazione con le sedi del Pool Galileo condividendone ricerche e risultati. Tutte le competenze, tecniche e commerciali, sono gestite localmente mentre il marketing e la formazione del personale vengono gestite

interamente presso la sede centrale. Tali aspetti riguardano, infatti, tutta la Sanmarco Informatica e non si distinguono per filiale.



Figura 3.2 - Distribuzione sul territorio delle aziende appartenenti al Pool Galileo.

Particolare attenzione viene data all'implementazione continua del gestionale, per offrire un prodotto sempre capace di supportare le sfide che le aziende clienti, giorno dopo giorno, devono compiere per non restare indietro rispetto al mercato. Gli investimenti in ricerca e sviluppo hanno raggiunto il 19% del fatturato totale annuo, con una media superiore al 16%, con un continuo lavoro dei settanta tecnici impiegati presso il Centro Nazionale di Ricerca e Sviluppo con sede a Grisignano di Zocco. Grazie al rinnovamento continuo, la Sanmarco Informatica è tra i pochi produttori di gestionali in Italia in grado di disporre di soluzioni complete ed integrate in costante competizione con i migliori software gestionali. Anziché procedere con la delocalizzazione della produzione e dello sviluppo, l'azienda difende la creazione di un gestionale completamente "italiano" e punta sulla serietà, competenza, preparazione e creatività del proprio personale tecnico.

Questa linea, anche se in controtendenza rispetto all'andamento generale dei *competitors* che de localizzano per comprimere i costi, viene considerata un punto di forza dalla Sanmarco Informatica: non si vende solo un gestionale, ma si gestisce a 360° l'ERP, seguendo tutte le fasi di implementazione presso i clienti con la competenza dei propri tecnici.

La strategia che Sanmarco Informatica sta portando avanti è chiara e ben delineata. Negli anni l'azienda si è infatti focalizzata sui seguenti fattori chiave:

Ricerca e Sviluppo: Sanmarco Informatica è costantemente impegnata nello sviluppo e nell'innovazione dei propri prodotti, reinvestendo mediamente dal 10% al 15% del proprio fatturato in attività di ricerca e sviluppo e collaborando costantemente con clienti, enti di istruzione e consulenti aziendali.

Orientamento al Cliente: Sanmarco Informatica vuole essere un partner capace di interpretare e soddisfare al meglio le esigenze di ogni cliente implementando, attraverso metodologie consolidate, la soluzione richiesta e fornendo consulenze mirate e moderni metodi di formazione del personale. Tutti i prodotti Sanmarco sono flessibili e pertanto presentano la possibilità di essere personalizzati secondo le specifiche esigenze del cliente grazie al centro di R&S.

Internazionalizzazione: Sanmarco Informatica è cresciuta con i propri *business partner*, cercando di soddisfarne tutte le esigenze. Questo l'ha portata ad espandere i propri orizzonti fino alla creazione di un team dedicato ai mercati esteri, che si occupa dell'implementare di Galileo ERP con localizzazioni in Europa, Africa, Nord e Sud America e in decine di paesi tra cui Russia e Cina. Questi servizi consentono, alle imprese con sedi all'estero di utilizzare un software in lingua straniera che gestisca allo stesso tempo le diverse valute e normative fiscali dei singoli Paesi.

Le imprese cercano sempre più spesso un partner in grado di crescere in relazione al mutare delle esigenze e che fornisca, quindi, un servizio con un alto valore aggiunto.

Per essere un partner completo ed affidabile, Sanmarco Informatica, accanto al gestionale Galileo, offre una vasta gamma di prodotti e servizi nell'ottica del "prodotto esteso". Le attività di consulenza specialistica abbinate alle soluzioni Galileo,

consentono, ad esempio, di implementare con efficacia i prodotti acquistati, individuando i punti critici della loro struttura e procedendo di conseguenza.

Per tali motivi l'azienda cerca di presentarsi ai clienti con un pacchetto di offerta a 360°:

Analisi delle esigenze e progettazione del sistema informativo

La prima attività è quella di identificare le esigenze del cliente, per individuare i bisogni specifici e progettare la miglior soluzione.

Installazione e avviamento delle soluzioni

La corretta implementazione del software scelto è un passo fondamentale per garantire i risultati attesi e quindi questa attività viene effettuata da personale molto qualificato e con una grande esperienza aziendale.

Assistenza applicativa

Gli specialisti di prodotto sono a disposizione degli utenti che necessitano di chiarimenti e, per migliorare il servizio, ogni anno viene rilasciato dalla Sanmarco Informatica un documento contenente la programmazione di tutti gli interventi atti a migliorare il software Galileo.

Formazione

La formazione viene effettuata presso l'azienda cliente o presso le sedi Sanmarco Informatica. I corsi sono tenuti da specialisti di settore e coordinati dal capo progetto.

Assistenza sistemistica

La rete e i server installati presso l'azienda sono controllati e aggiornati dai collaboratori della Sanmarco. In questo modo, il personale dell'azienda cliente può contare su tutto il supporto necessario in qualunque momento.

Help desk service

Sono sempre attivi diversi servizi di Help-Desk, e più precisamente: un centralino che smista le telefonate, una *Hot Line* per l'assistenza telefonica in tempo reale ed un servizio di Terminale Remoto per accedere al sistema del cliente. Se questa serie di servizi non offre la soluzione al problema, viene immediatamente programmato un intervento tecnico in loco.

La tabella 3.1 evidenzia l'evoluzione dell'azienda, sia considerando alcuni elementi quali il numero di nuovi clienti, l'attività di assistenza, l'incidenza dell'attività di ricerca e sviluppo, sia in relazione all'andamento del fatturato (i dati sono espressi in milioni di euro, la R&S è calcolata in percentuale sul fatturato, i nuovi clienti sono espressi in unità).

	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007 (2°sem.)	2008	2009
Fatturato totale	17.240	18.884	19.022	19.954	11.227	21.121	20.896
Licenze d'uso	1.400	2.012	2.080	1.612	1.075	1.871	1.417
Manutenzione	2.898	3.124	3.270	3.383	1.745	3.580	3.882
Assistenza tecnica	8.573	8.468	9.150	10.650	5.652	12.157	11.551
Prodotti hardware	4.369	5.280	4.521	4.309	2.755	3.513	4046
Incidenza R&S	14%	16%	16%	16%	16%	19%	17%
Nuovi clienti	70	73	71	60	35	58	55

Tabella 3.1 – Dati depositati presso la CCIAA di Vicenza (2010)

Per una corretta comprensione dei dati presentati, va sottolineato come fino all'anno 2007 gli esercizi riguardassero un arco temporale che andava dal 1° luglio dell'anno x al 30 giugno dell'anno x+1, mentre dal 1° luglio 2007, per esigenze gestionali ed operative, si è passati ad un esercizio in aderenza con l'anno solare, passando attraverso un bilancio transitorio della durata coincidente con il secondo semestre del 2007.

Dalla precedente tabella si può notare la costante evoluzione della Sanmarco Informatica nel tempo. L'azienda sta conseguendo ottimi risultati e la recente crisi non le ha impedito di continuare il suo cammino. Il 2008 si è chiuso con un aumentando del

fatturato di circa il 6% rispetto al 2006/2007, in virtù anche degli importanti investimenti sostenuti nel campo della Ricerca e Sviluppo (il 19% del fatturato) per la ricerca di nuove soluzioni informatiche. E' significativo rilevare che, nonostante il difficile periodo vissuto nel 2008 e che tuttora influenza l'andamento del mercato, la Sanmarco Informatica è riuscita comunque a mantenere un importante appeal sul mercato dei software ERP. Gli esercizi 2008 e 2009 hanno sostanzialmente confermato l'aderenza delle scelte strategiche della Sanmarco Informatica con le richieste del mercato, ed anche nell'esercizio 2009 molte aziende hanno deciso di abbandonare altre soluzioni per utilizzare i prodotti e servizi della Sanmarco Informatica.

Negli ultimi anni, l'investimento più importante è in ogni caso sul personale. Un dato su tutti è l'inserimento nell'esercizio 2005/6 di 17 neo-laureati, impiegati parte nel centro di ricerca e sviluppo e parte nell'assistenza alla clientela portando il numero di addetti totali a 270 unità (di cui 236 dipendenti e il restante consulenti). Questo è un processo fondamentale per rimanere un'impresa "giovane" e per aumentare la competitività in un mercato così dinamico. Va segnalato, inoltre, che la sola attività del centro di ricerca e sviluppo impiega attualmente 71 persone, con un investimento totale di circa 1.800.000 euro.

Ogni *vendor*, qualsiasi sia il tipo di prodotti e servizi offerti, deve essere in grado di selezionare con precisione il target ideale di aziende ai cui rivolgere l'offerta, e così fa Sanmarco Informatica. Devono essere reperite informazioni sui potenziali clienti e studiate soluzioni mirate al fine di soddisfare il cliente nel migliore dei modi.

Il processo di selezione dei clienti target della Sanmarco Informatica avviene nelle seguenti tre fasi:

- selezione, dalla lista dei codici SIC, dei settori merceologici gestibili da Galileo;
- acquisto dei nominativi dalla Dun & Bradstreet;
- successivo contatto telefonico e riqualifica dei singoli nominativi.

La quasi totalità dei clienti Sanmarco sono società di capitali (SPA ed SRL), avendo essa scelto di operare con tali forme. Tale modalità di selezione dei clienti sembra dare

ragione alla Sanmarco Informatica vista la crescita costante del suo parco clienti negli ultimi anni. Non va comunque sottovalutata la possibilità di trovare forme alternative per estendere le soluzioni Galileo anche al mercato delle SNC, perché la complessità non è direttamente proporzionale, né alla dimensione aziendale, né tanto meno alla forma giuridica scelta. Per questi motivi, escluderle a priori dal target può rilevarsi nel lungo periodo fuorviante, visto anche il numero elevato di PMI italiane che hanno tale forma giuridica.

Nei paragrafi successivi, verranno trattati in dettaglio le soluzioni ed i prodotti della Sanmarco Informatica, ed in particolare si analizzeranno il software gestionale Galileo ERP, con i diversi moduli e soluzioni applicative, e la nuova suite EPM.

3.2 Il software gestionale Galileo ERP

Il software gestionale Galileo ERP si presenta come una suite formata da moduli specifici creati per gestire i processi aziendali, dalla produzione al coordinamento della forza vendita, dal controllo di gestione alla configurazione dei prodotti, dall'amministrazione alla gestione del sistema qualità.

La modularità è una caratteristica comune ai prodotti ERP, e Galileo garantisce una completa integrabilità dei moduli. Questi non sono altro che un insieme di applicazioni gestionali autosufficienti che dialogano e condividono i dati tra loro, formando un unico organismo di gestione aziendale.

Il prodotto Galileo permette di sfruttare le potenzialità della rappresentazione grafica, prima fra tutte la possibilità di comunicare un maggior numero d'informazioni per videata; l'utilizzo di grafici, tabelle, della tecnologia *drag & drop* e *drill-in* consente un'ottimizzazione dello spazio disponibile a video, concentrando un maggior numero di dati e informazioni utili all'utente per analisi incrociate.

Il gestionale Galileo pensato con la tecnologia Client/Server, si basa sul sistema operativo I-series di IBM (conosciuto come AS400). Galileo si è evoluto nel corso degli anni arrivando ad avere ventiquattro moduli. L'ERP Galileo è un gestionale globale ed integrato capace di interfacciarsi con sistemi come CAD, CAM o i programmi per la gestione dei salari e stipendi. Esso si basa su un unico data base aziendale relazionale (*data warehouse*) con i noti vantaggi relativi all'unicità dei dati, all'eliminazione di ridondanze nei dati, alla facilità di ricerca e di interrogazione a fini decisionali, alla riduzione dei materiali cartacei e all'ottimizzazione del flusso informativo nell'azienda. Galileo è una soluzione rivolta principalmente al mercato delle medie e grandi imprese con pochi competitors capaci di creare offerte così complete ed estese.

Galileo ha, allo stesso tempo, il vantaggio di essere un gestionale nazionale, con tutti i vantaggi già analizzati nel paragrafo 2.1, e di essere un applicativo completo in grado di competere con le software house internazionali, offrendo ad esempio ben 18 soluzioni verticali.

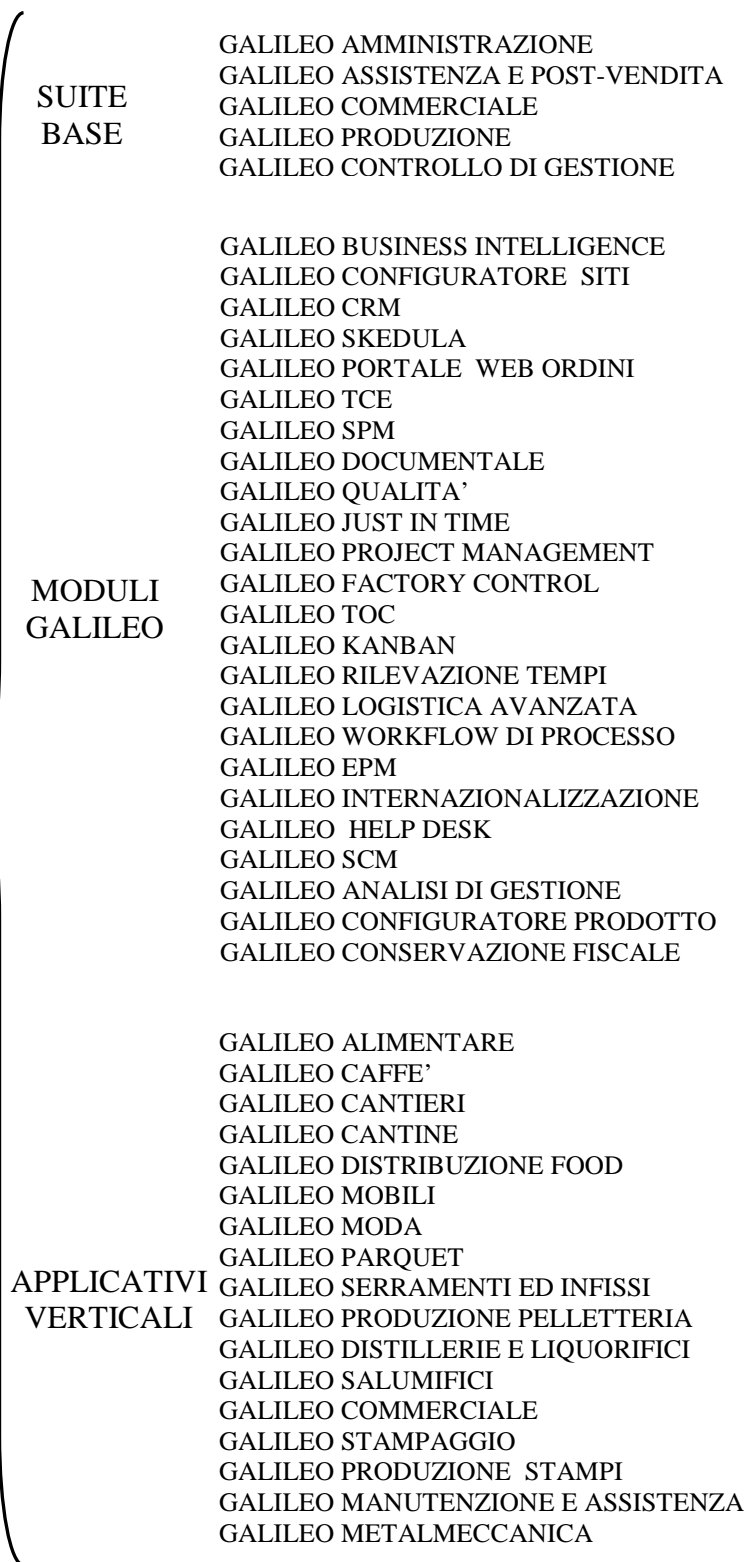


Figura 3.3 – Galileo ERP: schema del prodotto

Questo applicativo Sanmarco Informatica è disponibili per molti settori merceologici, dal medicale al vinicolo, dall'automotive al metalmeccanico, dal chimico all'aeronautico e numerose sono le aziende che hanno già implementato il gestionale Galileo ERP: Alenia Aermacchi, Balance System, Biesse, Bormioli Rocco, Bossini, Cavit, Crai, Dab, Dopla, BT Burgmann, Fischer, Giò Style, Kraft Food, La Triveneta Cavi, Lattebusche, Modulnova, Rossi Gears Motor, Rubinetterie Bresciane, San Benedetto, Telesystem, Tgf, Trudi, YKK e tanti altri.

L'investimento necessario per l'acquisto del gestionale (moduli amministrazione, produzione, commerciale e controllo di gestione) ammonta a circa 100.000 €, ma sale all'aumentare del numero di moduli richiesti.

A causa di questi costi rilevanti, per le piccole imprese è presente una soluzione ridotta che, nel caso di Sanmarco Informatica, si chiama Galileo Fast Go. Questa soluzione gestionale è pensata per comprimere i costi di avviamento procedendo gradualmente all'introduzione dell'ERP. Si parte dai moduli base per ampliare poi il gestionale ai moduli specifici; così facendo è possibile accompagnare le imprese di minori dimensioni in una implementazione progressiva e su misura. Tuttavia, non bisogna considerare questa soluzione come formata da moduli diversi rispetto a Galileo ERP, quanto piuttosto come un processo di adozione dello stesso gestionale graduale e dilazionato nel tempo. Questa metodologia consente di radicare la cultura in azienda, consentendo di sfruttare al meglio l'ERP. Il tutto con costi decisamente minori tali da rendere fattibile l'investimento anche per una piccola impresa (si parte dai 20.000 €).

3.2.1 I moduli e le specializzazioni applicative di Galileo ERP

Con il termine "modulo" si indica un insieme di funzionalità destinate ad uno particolare processo o funzione aziendale (amministrazione, produzione, commerciale, ecc); questi moduli si suddividono poi nelle diverse applicazioni specifiche che si interfacciano, di fatto, con l'utente finale.

Qui di seguito sono elencati alcuni esempi di moduli Galileo, seguiti da una breve spiegazione del loro funzionamento:

Produzione

Galileo produzione è un pacchetto ERP totalmente integrato che usufruisce di tecniche all'avanguardia per la gestione della rintracciabilità di tutti i fabbisogni, fino alla pianificazione della produzione a commessa. Galileo Produzione offre un avanzato ambiente di pianificazione e controllo aziendale e questo lo rende un software molto interessante per le aziende che desiderano analizzare con grande flessibilità e autonomia le informazioni gestionali. Principali funzioni:

- Logiche di pianificazione materiali per magazzino e per commessa, multi società
- Calcolo dei parametri produttivi (scorte, lotti, punto di riordino, ecc.) su articolo/magazzino/stabilimento in base allo storico e a proiezioni previsionali
- Possibilità di simulare piani di produzione ipotizzando vari scenari operativi
- Proposta degli ordini di produzione in base alla situazione produttiva e alla disponibilità di materiali e risorse
- "Full pegging" per verificare costantemente le relazioni fra i fabbisogni del sistema (previsioni di vendita, ordini cliente, ecc.) e le disponibilità (giacenze di magazzino, ordini di produzione) a tutti i livelli della distinta base
- Analisi ATP (Available To Promise) delle consegne ai clienti con evidenza delle criticità e dell'entità del ritardo
- Gestione avvisi e solleciti a reparti interni, terzisti e fornitori
- Rintracciabilità del lotto per salvare tutte le informazioni e per tracciare il percorso dei componenti dalle materie prime al prodotto finito e viceversa

Amministrazione

Galileo Amministrazione fornisce un quadro in tempo reale della situazione contabile. L'applicazione è semplice e completa per agevolare il lavoro dell'utente che potrà ottenere registrazioni in automatico sulla base di dati tabellari personalizzabili. Il software propone analisi dettagliate della situazione creditizia e debitoria e quadri sintetici per una visione di insieme completa ed immediata. Gestisce più esercizi contabili per consultare o raffrontare il fatturato.

L'aspetto internazionale della soluzione e la possibilità di avere varie localizzazioni fanno di Galileo Amministrazione il software adatto per gestire con efficacia la crescente complessità del business. Principali funzioni:

- Utilizzo di scritture contabili predefinite e di funzioni di importazione per ridurre al minimo l'immissione manuale delle operazioni contabili
- Integrazione completa e automatica con il mondo bancario
- Analisi finanziarie previsionali e a consuntivo
- Preparazione di bilanci consolidati per gruppi aziendali
- Analisi del credito dettagliata e completa che consente di attribuire classi di rating ai clienti secondo criteri di libera impostazione
- Gestione integrata dell'archiviazione sostitutiva
- Gestione assicurazione del credito
- Gestione completa percipienti con calcoli e liquidazioni di: Ritenuta d'acconto, F.I.R.R., Enasarco, I.S.C.
- Gestione contabile regolata sui criteri nazionali ed internazionali (IAS/IFRS)

Controllo di gestione

Galileo Controllo di Gestione è il programma di contabilità analitica ed industriale, di supporto al controller e al management, che si integra con tutte le applicazioni gestionali di Galileo. Per avere successo, la gestione aziendale richiede una struttura di analisi finanziaria solida che funzioni bene: dal magazzino al controller.

La struttura di Galileo Controllo di Gestione, integrata in modo nativo, si presta ad analisi sofisticate poiché l'integrazione permette un flusso incrociato di informazioni che sono uniche nel loro genere. Una moderna soluzione di "controllo" non si limita alle informazioni generali, ma deve essere in grado di includere le informazioni che permettano un completo controllo di gestione.

Galileo offre l'analisi delle dinamiche di costo e ricavo in cui l'azienda è suddivisa. La creazione di più livelli di centri di costo collegati, secondo percentuali/formule, consente di ottenere un flusso di informazioni gestionali al livello di dettaglio interessato per gestire efficacemente l'azienda. Principali funzioni:

- Controllo continuo delle aree di criticità
- Misurazione dei piani operativi
- Intervento tempestivo con azioni di miglioramento
- Integrazione di dati e rapidità di consultazione anche via Web
- Flessibilità del modello logico del reporting a vari livelli di sintesi/dettaglio

Qualità

Galileo Qualità è un prodotto per la gestione aziendale del Sistema Qualità. La scelta fatta, per lo sviluppo del prodotto, è nata dalla convinzione che le Aziende preferiscano un approccio chiaro e semplificato nell'affrontare il tema della Qualità. Galileo Qualità copre le problematiche previste dai punti della norma ISO 9001, 14001, 18001 e ISO-TS settore automotive.

Galileo Qualità gestisce interamente la pianificazione della qualità con i relativi obiettivi, grazie ad una analisi attenta della situazione interna, dei risultati conseguiti e degli obiettivi fissati, nonché dall'esame dell'ambiente esterno e della situazione dei clienti e delle terze parti interessate. Principali funzioni:

- Gestione documenti e workflow documentale impostabile per profili di ruolo
- Documenti di registrazione della qualità: resi e reclami clienti, segnalazioni e non conformità, azioni correttive, programmi visite ispettive, valutazione fornitori, costi della non qualità, riesame del sistema, risorse umane
- Impostazione dei diversi livelli e piani di collaudo in accettazione merce ed in produzione, basati su tecniche statistiche personalizzabili
- Gestione processo produttivo attraverso carte di controllo SPC, generazione verbale di collaudo per articolo, ciclo e fase, segnalazione degli andamenti dei fuori tolleranza, registrazione dei difetti
- Programmi di manutenzione impianti, definizione del "To do" per le manutenzioni programmate, storicizzazione degli interventi
- Process design per la definizione grafica del layout dei procedimenti aziendali

Business Intelligence

Galileo Business Intelligence è un software di taglio italiano per il controllo e la gestione dei processi decisionali dell'Azienda. Collegato in tempo reale con tutte le aree interessate è realizzato per tutte le aziende che, operando in mercati "turbolenti", devono analizzare sempre più con precisione e semplicità ogni informazione economica. Si adatta bene alle aziende Industriali e Commerciali.

Galileo Business Intelligence è dotato di interfacce semplici che permettono, anche ai meno esperti di utilizzare la Business Intelligence per fare analisi semplici e complesse. Alla base del software è presente una tecnologia che analizza i dati e li trasforma in informazioni utili per prendere decisioni di business.

Galileo Business Intelligence si rivolge a diverse tipologie di utenti: dal manager all'utente standard o evoluto che desiderano un'interfaccia adatta al tipo di attività da svolgere. Gli utenti possono disporre di indicatori, cruscotti e informazioni di sintesi. Inoltre possono usare componenti analitiche e quindi arricchire i dati già presenti con quelli nuovi derivanti da altre fonti. Principali funzioni:

- Sales analysis: simulazioni What-if, fidelizzazione clienti, Basket Analysis
- Telemarketing & CRM Analysis (lead, bid, prospect, call, etc), Geomarketing
- pianificazione vendite, acquisti, produzione e finanziaria
- Sales & Purchase Order Analysis
- Logistic and Stock Analysis attraverso indici di rotazione delle scorte
- Automazione, creazione e distribuzione reportistica
- Indicatori di Performance (KPI) su produzione, vendite, acquisti e logistica
- Finance Analysis attraverso rating clienti, situazione economico finanziaria, dettaglio pratiche al legale, flussi finanziari, portafoglio
- Factory Control per un monitoraggio continuo delle performance di produzione

Commerciale

Con Galileo Commerciale il processo aziendale è gestito in tutti i suoi aspetti: dall'acquisizione dell'ordine su PC o terminalino all'organizzazione delle campagne di vendite strutturate su mercato/cliente/prodotto.

Galileo commerciale è un modulo multilingua, internazionale e risponde alle esigenze legate all'e-business e al customer relationship management. Include la gestione di vendite, approvvigionamenti, inserimento ordini (anche via web), supply chain, scorte, magazzino, servizio post vendita. E' uno strumento integrato per la business analysis e il controllo, in grado di massimizzare i profitti mantenendo il focus sui fattori critici di successo dell'azienda cliente. Principali funzioni:

- Statistiche sul venduto e acquistato
- Gestione contratti per definizione dell'impianto di spesa commerciale sia in fase di acquisto che in fase di vendita (listini, prezzi, sconti, provvigioni, premi di fine anno, ecc.)
- Gestione richieste e offerte, ordini aperti e richiami consegna, gestione CRM
- Ricezione e invio automatico listini, manipolazione listini di acquisto, applicazione automatica regole di ricarica
- Vendita al banco
- Strumenti di acquisizione ordini ed emissione ordini automatici (pianificazione e gestione automatica degli acquisti, SCM, ordini web)
- Controllo commerciale ed amministrativo ordini in tempo reale
- Gestione allocazione merce e pianificazione spedizioni
- Gestione e ricerca documenti ciclo attivo e passivo (spedizione elettronica dei documenti, conservazione fiscale sostitutiva)
- Magazzino mappato con gestione ubicazioni variabili e unità di carico
- Gestione dei costi di trasporto e cauzioni

Project Management

Galileo Project Management ha come obiettivo rispondere alle crescenti richieste del mercato di strumenti dedicati alla gestione dei progetti aziendali.

Frutto di strette collaborazioni con clienti operanti in settori di mercato eterogenei e nel rispetto degli standard internazionali, questo modulo costituisce una soluzione flessibile e completa per gestire progetti finalizzati allo sviluppo di prodotti o alla pianificazione di commesse cliente. Galileo Project Management si indirizza ai manager dell'azienda,

ai Project Managers e alle risorse operative con strumenti avanzati e differenziati di pianificazione, controllo ed esecuzione di tutte le fasi progettuali. Principali funzioni:

- Analisi portfolio progetti
- Modelli progetto per generare velocemente le strutture delle attività di progetto
- Sviluppo delle WBS e GANTT e analisi attività di progetto
- Sviluppo dei piani progetto
- Pianificazione materiali d'acquisto con emissione Richieste di Acquisto e pianificazione materiali da produrre con emissione Ordini di Produzione
- Rilascio attività pianificate e consuntivazione tempi attività
- Gestione dei costi diretti e indiretti di progetto
- Archiviazione documenti di progetto

Accanto ai moduli di Galileo ERP, Sanmarco Informatica ha scelto di percorrere anche la via della specializzazione proponendo progetti e soluzioni *ad hoc* per rispondere alle specifiche esigenze dei diversi settori merceologici. Sono state realizzate così delle suite verticali studiate per soddisfare in modo mirato le esigenze aziendali di alcuni settori specifici: alimentare, moda, mobili, cantine, cantieri, torrefazione, ecc.

Si tratta di diciotto verticali frutto dell'esperienza maturata in particolari settori e della collaborazione di aziende "pilota" allo sviluppo iniziale. La presenza di questi applicativi verticali rende Sanmarco Informatica ancora più vicina alle necessità di quelle aziende, proseguendo nella direzione strategica adottata.

Qui di seguito sono presentate alcune di queste specializzazioni applicative:

Cantine

Galileo Cantine è un gestionale specifico e da anni si evolve seguendo le esigenze di informatizzazione del settore. Si rivolge alle aziende vinicole ed alle distillerie che operano nelle diverse realtà del settore con attività di produzione, imbottigliamento, commercio e distribuzione. E' una soluzione applicativa integrata e completa. Il team di

consulenti, con esperienza ventennale, ha maturato una forte capacità di implementare progetti in piccole, medie e grandi aziende, con provata competenza.

Tra le aziende che hanno implementato questi verticali troviamo nomi come: Cavit, Cielo e Terra, Masottina, Valdo, Zenato, Zonin.

La soluzione d'insieme offerta da Galileo Cantine consente di valutare con semplicità le priorità di informatizzazione dell'azienda, avendo la garanzia che il partner informatico ha tutte le competenze e i prodotti per poter supportare l'evoluzione dell'organizzazione in tutte le aree, da quelle di base a quelle più raffinate, da quelle imposte dalle normative del settore all'impianto di spesa commerciale, dalla logistica e spedizioni alla gestione dello spaccio. Tutta l'applicazione si sviluppa idealmente per poter essere la struttura di base per l'impostazione dell'analisi finanziaria e del controllo di gestione.

Le funzionalità principali sono:

- Gestione normativa vinicoli (registri e documenti di trasporto specifici)
- Gestione campioni e analisi di laboratorio
- Gestione contratti di acquisizione vino
- Gestione movimentazione di cantina
- Gestione vinificazione
- Gestione dello spaccio integrata anche con registratori di cassa
- Gestione portale web a supporto della raccolta ordini
- Distinte base neutra per prodotti soggetti ad annata
- Tracciabilità e rintracciabilità dei lotti con gestione
- Collegabilità con magazzini automatici
- Carico/scarico con terminalini in radio frequenza
- Gestione costi di trasporto
- Pianificazione e controllo produzione
- Pianificazione manutenzioni e costi delle manutenzioni degli impianti
- Proiezioni del fatturato

Alimentare

Galileo Alimentare è un gestionale ERP specifico per aziende di produzione nel settore alimentare. Esso affronta tutte le problematiche di gestione di una impresa del settore, in particolare il tema della sicurezza alimentare e degli strumenti per garantirla che sono al centro dell'attenzione degli operatori della filiera agro-alimentare. Con riguardo alla rintracciabilità o tracciabilità interna e di filiera Sanmarco Informatica ha sviluppato un'esperienza specifica ed una gamma di soluzioni software che rispondono a queste specifiche esigenze.

Galileo Alimentare è utilizzato in Italia da molte aziende leader del settore (una su tutte Melegatti), ma è adattabile ad ogni realtà aziendale e si inserisce perfettamente nelle grandi e nelle piccole imprese grazie alla sua modularità. Galileo Alimentare integra tutte le aree gestionali per rendere più agevole l'attività di ogni azienda.

Le funzionalità principali sono:

- Applicazione delle condizioni di vendita (prezzi, sconti, promozioni e premi)
- Proiezioni del fatturato a qualsiasi livello della struttura vendita
- Gestione dello spaccio integrata anche con registratori di cassa
- Distinte base/ricette a percentuale
- Tracciabilità e rintracciabilità dei lotti
- Magazzini stagionatura con gestione delle ubicazioni dinamiche
- Gestione impegni lotti in fase di ordine
- Collegabilità con magazzini automatici
- Carico/scarico con terminalini in radio frequenza
- Pianificazione della logistica interna e collegamento a piattaforme esterne
- Pianificare le manutenzioni e i costi delle manutenzioni degli impianti

Moda

Galileo Moda risponde all'imperativo che sottende qualsiasi strategia delle aziende di successo: la necessità di consegnare al mercato, al momento opportuno, e nelle giuste quantità, quello che il mercato stesso richiede. Tale impostazione si riassume in dizioni ben conosciute: *Just in Time*, *Quick Response* e *Time to Market*. Galileo Moda è un

applicativo modulare e completo specifico per le aziende del settore (abbigliamento, accessori, tessuti, ecc.) perché include tutte le funzioni necessarie per definire, descrivere e gestire materiali e prodotti. Il software dispone di un archivio strutturato e di procedure per la gestione della produzione, inclusi anche i versamenti automatici da magazzino e le movimentazioni, consentendo di ottenere informazioni utili per la gestione e il controllo delle vendite.

Le funzionalità principali sono:

- Gestione stagione linea, marchio, collezione
- Gestione dei barcode
- Codice articolo strutturato: modello, variante, drop, materiale, colore, taglie
- Gestione fino a 12 variabili personalizzabili per articolo
- Materie prime gestibili a lotto, cotta, pezza
- Gestione completi coordinati e assortimenti
- Gestione listini multivaluta strutturati per modello, varianti, colore e taglie
- Analisi commerciali e geomarketing su piattaforma BI integrata
- Simulazione interattiva per il lancio della produzione
- Stampa etichette di produzione
- Interfacciamento con sistemi di taglio
- Organizzazione logistica e contabilità industriale integrate
- Modulo gestione outlet integrato

Cantieri

Galileo Cantieri è un software progettato e sviluppato per la gestione informatizzata delle attività relative al controllo di gestione integrato garantendo una valida risposta a tutte le problematiche relative alle aziende che operano su commesse, per lo più esterne e di rilevanti dimensioni (impianti elettrici, meccanici, termici e imprese di costruzione) al fine di ottimizzare la gestione delle attività, in tutti i vari aspetti.

Le funzionalità principali sono:

- Analisi di costo, preventivazione, contabilità e pianificazione dei lavori
- Gestione delle risorse previste per eseguire ogni fase di lavoro della commessa

- Comunicazione delle risorse da approvvigionare con commesse di riferimento
- Gestione degli ordini fornitori (gestione contratti e subappalti)
- Controllo andamento commesse di cantiere sotto il profilo contabile

Mobili

Galileo Mobili è un gestionale ERP specifico per il settore dell'arredamento. Si rivolge alle aziende che operano nelle diverse realtà del settore: mobili moderni e in stile, cucine, interpareti, soggiorni, camere, armadi, bagni, box doccia, imbottito, complementi di arredo, illuminazione, sedie, tavoli e tutti i semilavorati specifici del settore: ante, piani, mensole ecc.

Galileo Mobili è utilizzato da molte aziende leader del settore (tra cui Alster Cucine e Modulnova), che si rivolgono ad un mercato globale con possibilità di gestione agenzie o sedi estere usando le specifiche lingue e fiscalità. La modularità che lo contraddistingue gli permette di adattarsi alle esigenze specifiche per ciascuna linea di prodotto e a tutte le realtà aziendali, grandi o piccole che siano. Esso integra inoltre tutte le aree gestionali per rendere più agevole lo svolgimento delle specifiche esigenze di ogni azienda.

Le funzionalità principali sono:

- Integrazione con i principali software grafici del settore
- Configurazione del prodotto tramite una gestione delle varianti
- Efficace gestione degli articoli fuori misura
- Gestione listini configurati
- Calcolo costo previsto e margine per singola riga d'ordine configurata
- Pianificazione produzione e commesse
- Gestione colli e imballi dell'ordine cliente
- Aggraffatura lotti in base a varianti articolo
- Terminalini in radiofrequenza con la possibilità di versamenti e prelievi

3.3 La suite Galileo EPM

Il concetto di Enterprise Performance Management di Galileo si può così esprimere: messa in opera di un insieme di modelli di analisi realizzati su piattaforma QlikView, capaci di dare velocemente al management le informazioni per individuare inefficienze o meglio misurare e analizzare le performance aziendali.

Questi modelli di analisi sono sviluppati in modo trasversale rispetto alle diverse funzioni e processi aziendali, per fornire informazioni immediate ed esaustive alla direzione e ad top management. Essi sono strutturati per essere in grado di raccogliere dati da files, database e fonti diverse e, tramite la normalizzazione delle informazioni, di distribuire gli stessi in rete locale, web, ecc.

La suite Galileo EPM, con le sue applicazioni avanzate di analisi, è inoltre in grado di prevedere eventi futuri e valutare le conseguenti modalità di intervento servendosi di informazioni non strutturate e superando il tradizionale limite dei modelli predefiniti. Questo prodotto Sanmarco Informatica permette ai manager di estendere la loro visione sino ad anticipare lo sviluppo degli eventi e a prevedere l'effetto delle loro decisioni. Tale soluzione aiuta a prevedere eventi futuri e valutare le opportunità offerte da diverse linee d'azione. Galileo EPM incorpora funzioni di data mining, modeling predittivo, econometria, forecasting, scenario e what-if analysis, query avanzate, ottimizzazione e simulazione in generale, e consente inoltre di gestire, anche attraverso tecnologie web-based, i seguenti aspetti:

- Analisi fatturato e ordinato: scostamenti, trend, fidelizzazione, ecc.
- Geomarketing
- Analisi acquisti e lavorazioni esterne
- Impostazione Budget e controllo di gestione
- Analisi dei crediti
- Analisi disponibilità di magazzino
- Indicatori di performance: produttivi, logistici, finanziari e commerciali
- Scadenzari
- Rilevazione dati di fabbrica

Galileo EPM permette, quindi, di agire in tempo reale sui dati, fornendo analisi predittive che permettano di testare iniziative e attività prima di realizzarle. Il suo design modulare favorisce, inoltre, la possibilità di scegliere le funzioni necessarie oggi, ed aggiungerne altre nel tempo in base alle esigenze emergenti.

Va inoltre sottolineato come, sfruttando la massa di dati che si accumula nei sistemi informativi, si può ottenere un approccio organico e integrato all'azienda. L'EPM Galileo è in grado di fornire una visione olistica del business, ma al tempo stesso, è capace di identificare e fornire i dati significativi con il giusto livello di dettaglio per ogni specifica necessità, integrando tutte le fonti a disposizione. L'Enterprise Performance Management di Sanmarco Informatica fornisce a tutti i soggetti la possibilità di monitorare la situazione aziendale attraverso un cruscotto contenente avvisi, analisi e report. Si consente così agli utenti di controllare sempre il proprio business e di vedere come le loro attività contribuiscono al rendimento globale e al raggiungimento dei risultati aziendali, portandoli a stabilire obiettivi sempre più allineati alla strategia dell'organizzazione.

La suite EPM Galileo è anche una soluzione interessante per i clienti in quanto Sanmarco Informatica supporta tutti i bisogni legati al prodotto EPM grazie a:

- esperienza frutto di più di 40 implementazioni EPM già all'attivo;
- presenza di indicatori predefiniti e di KPI specifici a seconda delle necessità;
- un centro R&S con oltre 70 tecnici dedicati allo sviluppo della suite EPM;
- capacità di integrazione totale, a 360 gradi, con molti ERP in commercio;
- tempi e costi di implementazione ridotti grazie ad una metodologia consolidata;
- capacità diagnostica per la valutazione della "maturità aziendale EPM";
- implementazione metodica per un'alta percentuale di successo.

Va sottolineato, tuttavia, come la tecnologia alla base del prodotto faccia la differenza in termini di risultati. Galileo EPM è basato sulla tecnologia di QlikView, una piattaforma innovativa che sta trasformando le prospettive di oltre 13.000 clienti e 570.000 utenti in 95 paesi. Le aziende che utilizzano queste soluzioni hanno ottenuto un considerevole

aumento del ROI medio. Secondo i dati messi a disposizione da Qlik Tech sul proprio sito web, l'investimento medio iniziale per Qlikview è di 110.000\$, il tempo richiesto per l'operatività di soli 7 giorni ed il tasso di successo dei progetti pari al 98%.

Basandosi su questa tecnologia innovativa, Galileo EPM offre su questa piattaforma una soluzione flessibile e, grazie anche ad una continua collaborazione fra le due aziende, è una delle poche software house sul mercato ad offrire un prodotto così completo.

Qlik View dà l'immediata impressione di un oggetto facile da usare, assai accattivante sia sotto l'aspetto grafico, sia per la facilità d'approccio e sia per la libertà lasciata all'utente finale in termini di definizione e personalizzazione. Questo strumento è dotato di un potente motore analitico, utilizza una tecnologia brevettata chiamata AQL (*Associative Query Logic*) per costruire un database associativo residente in memoria, dotato di un'alta efficienza di compressione. Il risultato è dato da applicazioni analitiche interattive facili da usare che sono considerevolmente più veloci e flessibili se comparate con le tradizionali soluzioni OLAP (*OnLine Analytical Process*).

Qlik View facilita gli utenti nell'assumere decisioni in modo tempestivo rendendo disponibili le diverse informazioni necessarie a tale scopo. Le analisi possono essere compiute interamente sia on-line che off-line su notebook portatili, rimanendo totalmente funzionali. Qlik View richiede, inoltre, pochissima istruzione per l'utente finale; i dipendenti familiarizzano velocemente con le applicazioni Qlik View permettendo quindi una sostanziale riduzione dei costi.

Galileo EPM risulta essere, grazie anche a questa tecnologia di base, un sistema dinamico, trasversale all'azienda, orientato ad analisi previsionali, che aumenta la comunicazione, la condivisione, la qualità delle informazioni e il grado di reattività nelle decisioni. Galileo EPM è composto da vari moduli per il Controllo di Gestione, le Analisi Commerciali, il Budget, la Business Intelligence, i KPI, il Sistema Qualità, etc.

L'analisi *in-memory* consente di accedere con un semplice clic ai cruscotti interattivi della suite EPM che sono dotati di interfacce grafiche dinamiche, facili e veloci non solo da creare ma anche da modificare autonomamente. Su ogni oggetto (grafici, liste, tabelle, ecc.) è sempre possibile effettuare un *drill-in* per entrare nel dettaglio, zoomando facilmente nello specifico del proprio business.

Galileo EPM dà agli utenti la possibilità di consolidare rapidamente le informazioni da qualsiasi sorgente di dati e di ricercarle con una estrema semplicità.

A questo si aggiungono la gestione dei processi (*process design*) che permette la modellazione del workflow con relativo sviluppo di regole di processo, e la creazione automatica di liste *to do* per consentire all'utente di visualizzare in qualsiasi momento il dettaglio di attività, con tutte le informazioni necessarie allo svolgimento, e di ricevere avvisi ed *alert* che lo riguardano direttamente.

Concludendo, la suite EPM di Galileo offre una soluzione completa ed integrata per soddisfare le esigenze di business performance management. Attraverso l'implementazione di questa applicazione che offre diversi altri strumenti tra cui balanced scorecard, dashboard, strumenti di gestione del rischio, mappe strategiche, strumenti di gestione delle iniziative e report aziendali dinamici, si possono ottenere anche i seguenti vantaggi:

- Guidare una crescita più redditizia, promuovendo la visibilità, il controllo e la prevedibilità delle prestazioni aziendali;
- Influenzare positivamente la strategia corporate, basandosi su una maggiore capacità di previsione;
- Migliorare la gestione e la qualità dei processi decisionali attraverso una visione olistica del business, la capacità di modellare scenari ed una comprensione della redditività e dei fattori di costo;
- Aumentare l'allineamento tra tutti gli *stakeholders* (dipendenti, clienti e azionisti) attraverso una trasparente comunicazione delle informazioni relative alle prestazioni.

Questi vantaggi non sono legati a specifici settori merceologici; prova ne è che numerose aziende hanno già implementato la suite Galileo EPM: Ballan, Biesse, Cavit, Csf Inox, Cielo e Terra, Distillerie Nardini, Dab, Melegatti, Pulitalia, Reggiana riduttori, Spumanti Valdo, Telesystem, Zonin, e molti altri.

Conclusione

Al termine di questa tesi, frutto di studi, ricerche bibliografiche e della mia esperienza maturata in Sanmarco Informatica SpA, credo di aver raggiunto lo scopo che mi ero prefissato: fornire una prima analisi del settore “Information Technology” e spiegare in dettaglio i software di Enterprise Resource Planning (ERP) e le nuove suite di Enterprise Performance Management (EPM).

Questi ultimi due argomenti, tuttavia, nonostante siano stati trattati approfonditamente nel corso dell’elaborato, presentano numerosi aspetti e sfaccettature che non possono essere pienamente illustrati in un così breve elaborato. Ritengo di aver comunque evidenziato gli aspetti chiave e di aver fornito tutte le informazioni necessarie per comprendere i caratteri essenziali di questi prodotti.

Tuttavia, mi sento in dovere di fare alcune precisazioni riguardo i collegamenti le differenze ed i punti di contatto tra le soluzioni ERP ed EPM. E’ utile infatti precisare che l’implementazione di una suite EPM ha senso quasi ed esclusivamente in presenza di un gestionale tramite il quale si possa accedere a database ben strutturati e completi per recuperare i dati necessari al suo funzionamento. E’ vero infatti che un applicativo EPM può essere collegato ad una qualsiasi forma di database, ma solo attraverso un software ERP si possono avere dei dati organizzati in maniera tale da consentirne un’analisi significativa per il business. Il legame tra i due prodotti è così forte, che la suite EPM è considerata, nell’offerta di molte software house, come un modulo del gestionale ERP. Questo però può indurre a pensare che questa applicazione si limiti ad aggiungere alcune funzionalità in una logica scalare, quando invece risulta essere un cambiamento radicale d’approccio al business.

Una soluzione EPM offre quindi una visione aziendale diversa attraverso la possibilità di accesso snello al dato. L'utente finale non deve più passare attraverso il gestionale ed i suoi diversi moduli per accedere ai dati di interesse, ma gli basta connettersi al cruscotto della propria applicazione EPM per poter poi muoversi liberamente nella ricerca di tutte le informazioni necessarie allo svolgimento delle proprie mansioni. Questo è un cambio radicale nell'utilizzo del sistema informativo e offre una visione olistica dell'azienda, sorpassando le barriere offerte dai singoli moduli (produzione, commerciale, amministrazione, ecc.). Questi ultimi, infatti, limitano fortemente l'operatività dei dipendenti "costringendoli" a richiedere l'autorizzazione ai singoli reparti e funzioni aziendali per accedere ai loro dati a causa di una stretta politica degli accessi.

La suite EPM consente quindi di vedere e accedere a tutto il panorama aziendale, attraverso gli strumenti di drill-in e drill-out, non passando più attraverso i diversi menù, le diverse interfacce e le numerose password dovuti alla modularità di un gestionale. L'ERP viene quindi "limitato" al ruolo indispensabile della gestione dei processi e dei database ad essi collegati, lasciando all'applicativo EPM il compito di interfacciarsi con gli utenti finali.

L'EPM, inoltre, offre molte possibilità analisi predittiva sulle future situazioni aziendali che non possono essere gestite da un ERP. Ciò consente di monitorare la situazione attuale con uno sguardo sempre rivolto alla direzione in cui l'impresa si sta muovendo, in un'ottica di controllo della visione strategica futura.

Infine, è pur vero che alcune delle possibilità appena descritte possono essere gestite anche da alcuni moduli o piattaforme di Business Intelligence, ma non in tempo reale e con una capacità predittiva decisamente minore.

Spero così di aver chiarito tutti i dubbi che potevano riguardare la suite EPM, di averne favorito la comprensione e di aver contribuito a promuoverne l'utilizzo.

Bibliografia

- [1] Agliati, M. (1999) (a cura di), *I sistemi amministrativi integrati. Caratteristiche funzionali e strategie di configurazione*, Milano, Egea.
- [2] Amato, R. (2009) "Piccole, flessibili e non indebitate. Ecco le imprese che battono la crisi", *La Repubblica*, Roma, Gruppo Editoriale L'Espresso Spa.
- [3] Belli, M. et al. (2010), *Guida del Sole 24 Ore al credito per le Pmi*, Milano, Il Sole 24 ORE.
- [4] Carli Ballola, G. (2010), "Business analytics: la BI che guarda avanti", *ZeroUnoWeb*, Milano, Next Editore Srl.
<http://www.zerounoweb.it/index.php?option=com_content&task=view&id=4184&Itemid=126>.
- [5] Cognizant Technology Solutions, New Jersey (2009), *Optimize Business Performance with SAP EPM Solutions*, Teaneck, Cognizant Technology Solutions.
- [6] Davenport, T. (1998), *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, Boston, Harvard Business School.
- [7] Epicor Software Corporation, California (2008), *Enterprise Performance Management: business without barriers*, Irvine, Epicor Software Corporation.
- [8] ERP.com, California (2009), *Business Benefits of ERP*, Los Angeles, erp.com.
<<http://www.erp.com/section-layout/3-general/133-basic-benefits-of-erp.html>>.
- [9] Federici, T. & Polidori, P. (2006), "PMI e sistemi ERP", *Sistemi e Impresa*, n°4, maggio, pag. 27-38.
- [10] Gartner Inc., Connecticut (2010), *Magic Quadrant for Business Intelligence Platforms Enterprise*, Stamford, Gartner Inc.

- [11] Hornby, J. (s.d.), *Enterprise Performance Management: Strategies for Surviving the Web-Speed Economy*, Cary, SAS Institute Inc.
<<http://www.dsasite.com/documents/sasEntPerfMgmt.pdf>>.
- [12] Istat, Italia (2009), *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese*, Roma, Istat.
- [13] Istat, Italia (2010), *Rapporto annuale: la situazione del Paese nel 2009*, Roma, Istat.
- [14] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School.
- [15] O'Brien, J. A. & Marakas, G. M. (2009), *Management Information Systems*, 9th edition, Boston, McGraw-Hill.
- [16] Osservatori ICT & Management (2008), *La diffusione delle ICT nelle PMI*, Milano, School of Management del Politecnico di Milano.
- [17] SAP AG, Germany (2003), *Business Objects Performance Management: Innovative, Flexible, and Integrated Performance Management Products*, Walldorf, SAP AG.
- [18] Quocirca, United Kingdom (2009), *Enterprise Performance Management*, Reading, Quocirca.
- [19] Wikipedia contributors (2010, 25 Maggio), "Enterprise Resource Planning", *Wikipedia, L'enciclopedia libera*.
<http://it.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Resource_Planning#cite_ref-0>.
- [20] Wikipedia contributors (2010, 11 Giugno), "Enterprise resource planning", *Wikipedia, L'enciclopedia libera*.
<http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning#cite_note-0>.