

Gli impatti organizzativi e economici derivanti dall'implementazione di un sistema informativo gestionale (ERP)

Che cosa significa implementare un sistema informativo gestionale (ERP) per aziende delle dimensioni di C.. (parecchi stabilimenti, 200-250 miliardi di fatturato, centinaia di persone, decine di dirigenti/responsabili)?

Obiettivo di un sistema informativo che copra le attività di tutto il gruppo è fondamentalmente uniformare i comportamenti organizzativi che nel loro insieme sono rilevanti per il business e gestire la complessità (che si misura in termini di documenti che devono essere veicolati, di informazioni che devono arrivare ai nodi decisionali, di prodotti, componenti, relazioni con fornitori e clienti).

Un progetto di implementazione si divide sempre in cinque fasi:

1. tutte le attività che mi permettono di scegliere quale sistema utilizzare (intendendo con sistema l'unione di tecnologie e funzionalità) e con chi fare l'implementazione, il partner;
2. le attività di fornitura del sistema (compreso eventualmente l'hardware aggiuntivo in sostituzione, il software di base, etc);
3. le attività di sviluppo delle funzionalità richieste specificatamente dal cliente;

4. le attività di installazione e implementazione del sistema nell'azienda cliente; in queste attività è compresa la formazione e l'addestramento delle persone dell'azienda cliente;
5. le attività per il tuning delle prestazioni, e la successiva manutenzione del sistema;

Vogliamo analizzare un po' più a fondo la fase di implementazione dal punto di vista dei tempi e dei costi per comprendere bene che cosa implichi per C.... Che cosa significa aver implementato il nuovo sistema? Vuol dire che in ogni singola funzione di ogni singolo stabilimento le persone per fare il loro lavoro usano il nuovo sistema al posto di quello vecchio.

Come corollario ne consegue che durante il periodo di implementazione il lavoro dell'azienda non si può fermare né può rallentare troppo.

Normalmente l'implementazione parte dalle funzioni di staff, amministrativo finanziarie, non solo perché spesso il motivo più forte per mettersi in casa un sistema ERP è "better visibility into operations" (saperne di più su quello che sta accadendo al business) ma perché nelle funzioni amministrative finanziarie le "procedure" esistono, sono note e le persone le seguono, e C... non rappresenta una eccezione su questo.

Normalmente l'implementazione vede impegnate persone del fornitore (i consulenti, gli specialisti) e una o più persone dell'azienda, di solito non i responsabili di funzione, ma dei loro delegati. Il compito del consulente/specialista è tradurre le

procedure interne in moduli del sistema ERP (moltissimi dei quali già esistono preconfezionati e vanno quindi adattati).

Immaginiamo per un momento che tutte le cose che normalmente succedono in progetti di questa portata (si verificano problemi di natura squisitamente tecnica, il sistema prescelto non ha tutte le funzionalità che ci servono, lo sviluppo delle funzionalità richieste non procede nei tempi stabiliti, il sistema ha dei banchi software e ci vuole più tempo del previsto per sistemarli, per sistemare i banchi software il sistema ci costringe a modificare, temporaneamente, le procedure interne, ecc.), non accadano, che si tratti di un “progetto paradiso”.

In questa situazione in ogni singola funzione di ogni singolo stabilimento il consulente/specialista ERP e il “delegato” dell’azienda siedono fianco a fianco per far sì che:

- il nuovo sistemi realizzi le procedure lavorative correnti;
- il nuovo sistema non provochi effetti negativi in altre funzioni;
- le persone sappiano usare il nuovo sistema con la stessa efficienza del vecchio (anche se è carta e penna);

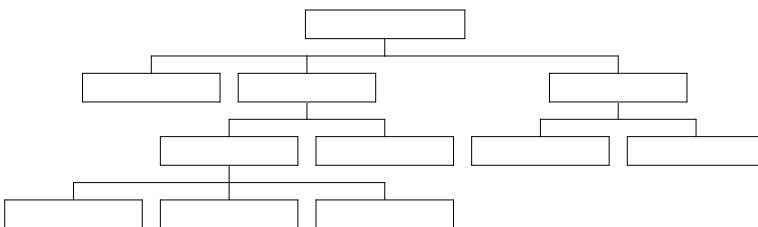
Una valutazione prudente dell’impegno necessario affinché un gruppo delle dimensioni di C..., 9 stabilimenti..., completi questo progetto è che:

- per ogni stabilimento dai 2 ai 3 mesi di lavoro (cioè almeno 1 persona del fornitore e almeno 1 persona di C... passino 40-60 giornate fianco a fianco); per 9 stabilimenti significa che servono come minimo 60*9 giornate di consulente/specialista, che ai prezzi medi di mercato (1 milione al giorno), fanno 540 milioni.

Questo è il limite inferiore dell'investimento per un progetto paradiso.

A questo punto per apprezzare in tutta la sua portata l'impatto di una implementazione e prima di valutare quanto potrebbe costare a C... allontanarsi dalla situazione ideale così delineata, occorre capire qual è il modello mentale con il quale vengono formati gli specialisti del software e come la combinazione tra questo modello mentale e la realtà di una qualsiasi azienda può generare, se non ben gestita, grandissimi problemi.

Uno delle competenze cardine per chi si occupa di software è "saper decomporre i problemi"; che si tratti di costruire un nuovo sistema ERP, di implementarlo o di altro, se non si scompone il problema iniziale in cose più maneggiabili è ben difficile ottenere dei risultati in tempi accettabili. Il modo classico con cui si decompongono i problemi è quello top - down (vedi figura), si parte dall'alto e si scende con la scomposizione verso il basso.



questo modello si attaglia perfettamente al modello gerarchico funzionale che è il modello organizzativo che normalmente le aziende adottano. Gli specialisti/consulenti delle software house

sono tipicamente specializzati per funzione, basta leggere qualche inserzione di lavoro per rendersene conto.

Anche nell'implementazione si adotta un modello simile, si procede funzione per funzione, mettendo prima a posto le singole funzioni e solo dopo preoccupandosi dei legami tra le funzioni, quelle che abbiamo imparato a chiamare interdipendenze; nessuno tra gli specialisti ERP è specificatamente preparato a implementare le interdipendenze.

L'azienda ha delegato all'implementazione non un dirigente/responsabile, ma un assistente se non un operativo (ovviamente non ci si può permettere di "perdere" un dirigente per tutto questo tempo).

Inoltre le procedure operative principali, non quelle che si svolgono negli uffici amministrativi e finanziari, ma quelle della produzione, degli acquisti, della logistica, del commerciale, sono tutte strettamente correlate (le cose in azienda succedono trasversalmente e non in modo top down, gerarchico), e la tecnologia più avanzata non è nulla se non implementa delle buone regole di funzionamento dell'organizzazione.

La combinazione di questi fattori ha effetti devastanti quando ad esempio:

- a) Il nuovo sistema non può funzionare perché le procedure non sono completamente definite => le persone che seguono l'implementazione non hanno l'autorità per decidere, si deve ricorrere al/i capo/i, i tempi si allungano, i costi aumentano.

- b) Il nuovo sistema per funzionare costringe a modificare delle procedure di una funzione => le conseguenze sono quelle dette al punto a) inoltre si introducono nuove varianti che vanno testate, aumentano i tempi ma anche l'impegno in giornate uomo.
- c) Il nuovo sistema per funzionare necessita di modifiche o disegno di procedure cross funzionali (i processi, le interdipendenze) => le conseguenze sono quelle dette al punto a), inoltre si scopre a volte che bisogna scrivere ex novo interi moduli software (per il fornitore significa lavoro in più, più difficoltà di manutenzione, individuazione degli errori difficile, lunga e costosa - in un programma software la propagazione degli errori è un fatto di tutti i giorni, se si modifica la parte A occorre testare non solo la parte A ma un sacco di altre parti -, addestrare ulteriormente le persone,...).
- d) Le funzionalità implementate per rispondere alle richieste della funzione A vanno a detrimento delle funzionalità/prestazioni richieste dalla funzione B => la decisione segue la scala gerarchica, i tempi si allungano, i costi aumentano (normalmente la decisione che viene adottata è un compromesso, che dal punto di vista del software significa mettere mano a entrambe le parti, quelle che vengono usate dalla funzione A e quelle che vengono usate dalla funzione B).
- e) Si scoprono banchi nel sistema, il tempo di rimozione è lungo per cui occorre decidere se aspettare, se aggirare il problema (modificando le procedure/istruzioni di lavoro), se cambiare, rinunciando a qualcosa, le procedure => le conseguenze sono quelle di cui al punto d).

f) Il numero di richieste è elevato e bisogna decidere che cosa fare prima e che cosa fare dopo => se il budget è illimitato si ha solo un allungamento dei tempi dell'implementazione conseguenza del fatto che le decisioni non spettano a chi segue l'implementazione sul campo ma ai capi, se il budget non è illimitato ci si ritrova nella situazione di cui al punto d.

Tutto ciò contribuisce a incrementare la distanza dal investimento minimo (il progetto paradiso) in modo non lineare. E' difficile stimare un limite superiore, non è difficile pensare però che il fornitore di sistema ERP, che sa molto bene come queste cose accadono normalmente, si cauteri stimando un impegno per l'implementazione 2-3 volte maggiore di quello minimo (implementazione ideale), arrivando facilmente a durate di 6-9 mesi e a costi superiori al miliardo e garantendosi da richieste non comprese nel contratto iniziale con specifiche rigidissime.

E' opportuno allora che le aziende come C... si premuniscano contro questa "variabilità" per ridurla al minimo. Come fare?

Dedicando il giusto tempo a:

- definire bene le interdipendenze;
- risolvere a monte i disallineamenti tra autorità e responsabilità;
- fornire a tutti i "white collar", che sono coloro sui quali peserà il maggior onere nell'implementazione, strumenti per risolvere conflitti, superare implicazioni negative, relazionarsi efficacemente con le altre funzioni;

- aver chiarito sin dall'inizio quali siano i processi principali (le priorità sono chiare e note a tutti);
- aver definito un sistema di misure che permetta a tutti di valutare in "tempo reale" la portata delle decisioni che potrebbero essere chiamati a prendere;

Scegliendo un partner che garantisca la coerenza tra il modello organizzativo con il quale si vuole gestire il gruppo e il sistema ERP.