

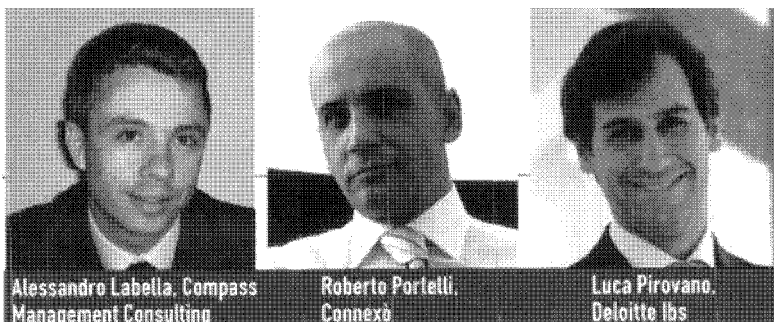
Progetti a breve termine

Tempi brevi e risultati quantificabili su un orizzonte temporale definito e vicino: il progetto deve procedere per step e corrispondere a un valore reale. Se si devono aggiornare le piattaforme, meglio evitare puri upgrade tecnici e puntare su evoluzioni funzionali di business. Questa è la ricetta di Alberto Bergamini di Accenture per fare un progetto Erp credibile. Enzo Tassano di Unisys si concentra, invece, sui tempi: «Interventi che durano più di un anno solare sono sempre stati critici in termini di rapporto costi/benefici; si perde la tensione realizzativa e subentrano evoluzioni organizzative e di business che spesso costringono a ritardare le scelte originali. Ecco perché ora si preferisce parlare di un percorso di sviluppo, con tappe coordinate fra loro in un disegno coerente. Ogni iniziativa che non può essere completata entro sei mesi e che non presenta benefici misurabili viene semplicemente rimandata». Anche per Daniele Gennari di Aception il tempo è la variabile determinante: «Una decisione per essere efficace deve essere rapida, talvolta per un aggiornamento significativo si possono impiegare anche 12-18 mesi per decidere. In un contesto come l'attuale, i tempi devono essere più rapidi». Concorda Paolo Aiello di Avanade: «Anche se gli interventi su un sistema Erp dipendono dalla complessità delle esigenze, progetti con durata maggiore di 12 mesi sono da valutare attentamente». Per Antonio Ziliani di Capgemini, «i tempi di intervento dipendono da più fattori: commitment aziendale, complessità e portata dell'iniziativa, change management, mix di risorse. Pertanto, l'azienda dovrà determinare il proprio equilibrio nel trade off tra l'utilizzo di risorse e avere un'alta flessibilità e capacità di gestione dei cambiamenti».

Ma più che focalizzarsi su alcune aree, è opportuno che nell'adozione di un Erp si cerchi di sfruttarne al massimo le peculiarità. È questo tipo di approccio che, secondo Alessandro Labella di Compass, consente di diminuire i tempi di progettazione. E per Roberto Portelli di Connexò, «nel misurare il valore ottenuto dal miglioramento delle prestazioni con l'adozione progettuale di un Erp, è importante tenere conto della distanza temporale tra l'investimento tecnologico e la realizzazione del suo valore». Per Luca Pirovano di Deloitte Xbs, «data l'incertezza generale, il time to market nella realizzazione di nuove soluzioni può essere un fattore di sopravvi-

venza. L'Erp può essere una leva quando, per le sue caratteristiche, consente di affidare all'esterno le competenze It legate all'applicativo e alle piattaforme».

A chi fa progetti Erp, Vito Farinola di ~~IBM~~ ~~Opera~~ ricorda che gli utilizzatori più importanti sono i manager di linea: «Sono loro che colgono i maggiori benefici per l'attività operativa aziendale e richiedono i miglioramenti in funzione delle esigenze». Concorda Renato Ottina di Ibm: «Parlando di sistemi gestionali, le aziende quasi sempre hanno modo di conoscere i propri punti deboli. Pertanto la fase più lunga in un progetto è proprio quella delle valutazioni che determinano la volontà di cambiamento dell'azienda. Per questo è importante il commitment del top management». Francesco Pica di Opera 21 ha una visione "razionalista" dei tempi progettuali: «Nell'implementazione dell'Erp, è necessario mettere l'azienda in condizioni di funzionare al meglio sui processi core nel minor tempo possibile. Le fasi successive devono essere indirizzate a coprire i processi mancanti e a migliorare quelli già implementati. In ogni caso, la pianificazione di un Erp non può prescindere da una fase di gestione del cambiamento che coinvolga il management e gli utenti chiave. Per Luigi Luoni di Reply, allora, «è indispensabile investire nel disegno e nell'ottimizzazione dei sistemi di reporting direzionali che forniscano tempestivamente dati sintetici, univoci e affidabili».



Alessandro Labella, Compass Management Consulting

Roberto Portelli, Connexò

Luca Pirovano, Deloitte Xbs