

ERP Transformation: come preparare il percorso di cambiamento

08/03/2023



Programma webinar Adacta

Adacta continua un'attività importante di formazione Online per fornire approfondimenti tematici e aggiornamenti su vari argomenti di business che rientrano nelle nostre aree di competenza (gestione aziendale, fiscalità, evoluzioni normative, corporate finance,..)

Iscrizioni su academy.adacta.it

Seguici su 

Linee guida per progettare una trasformazione ERP

Michele Banterla
m.banterla@adacta.it

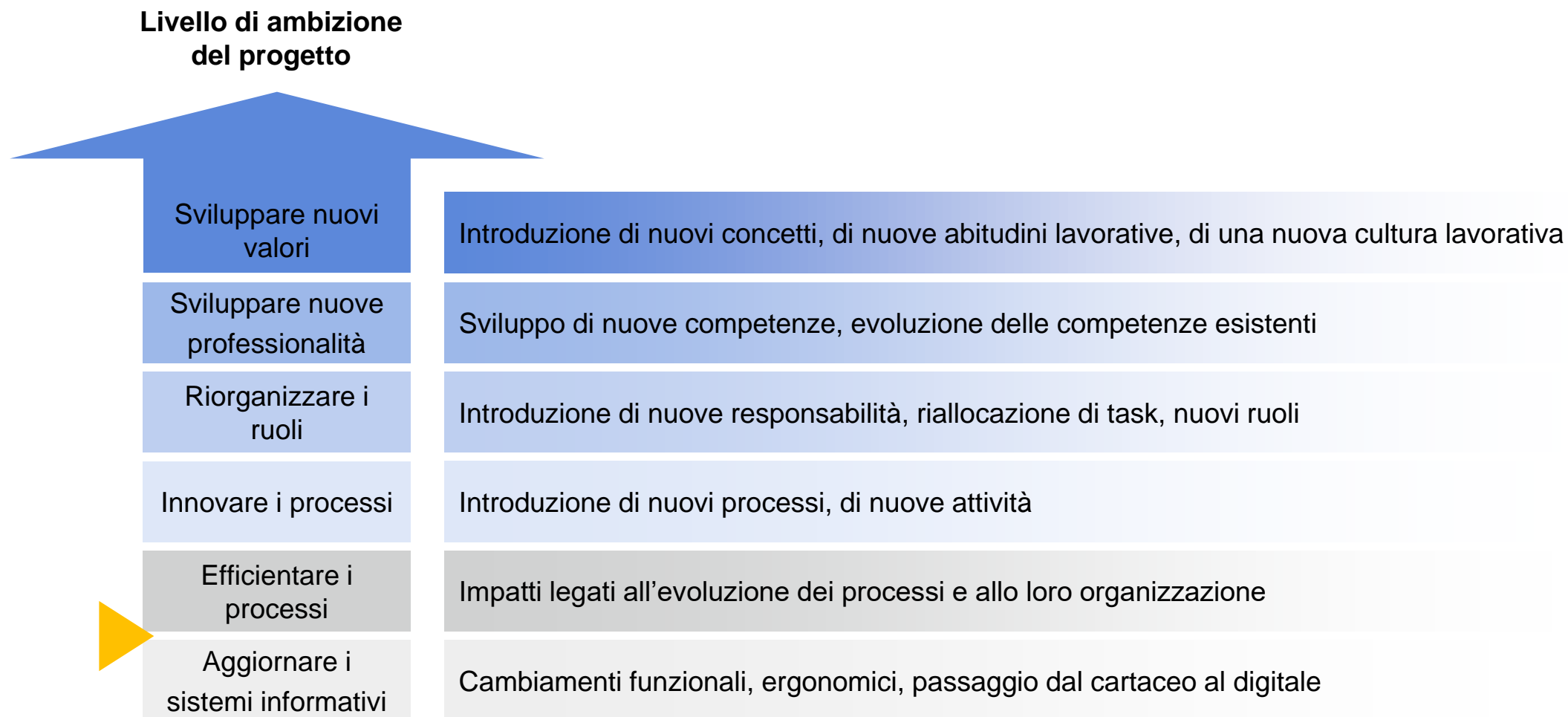
08/03/2023



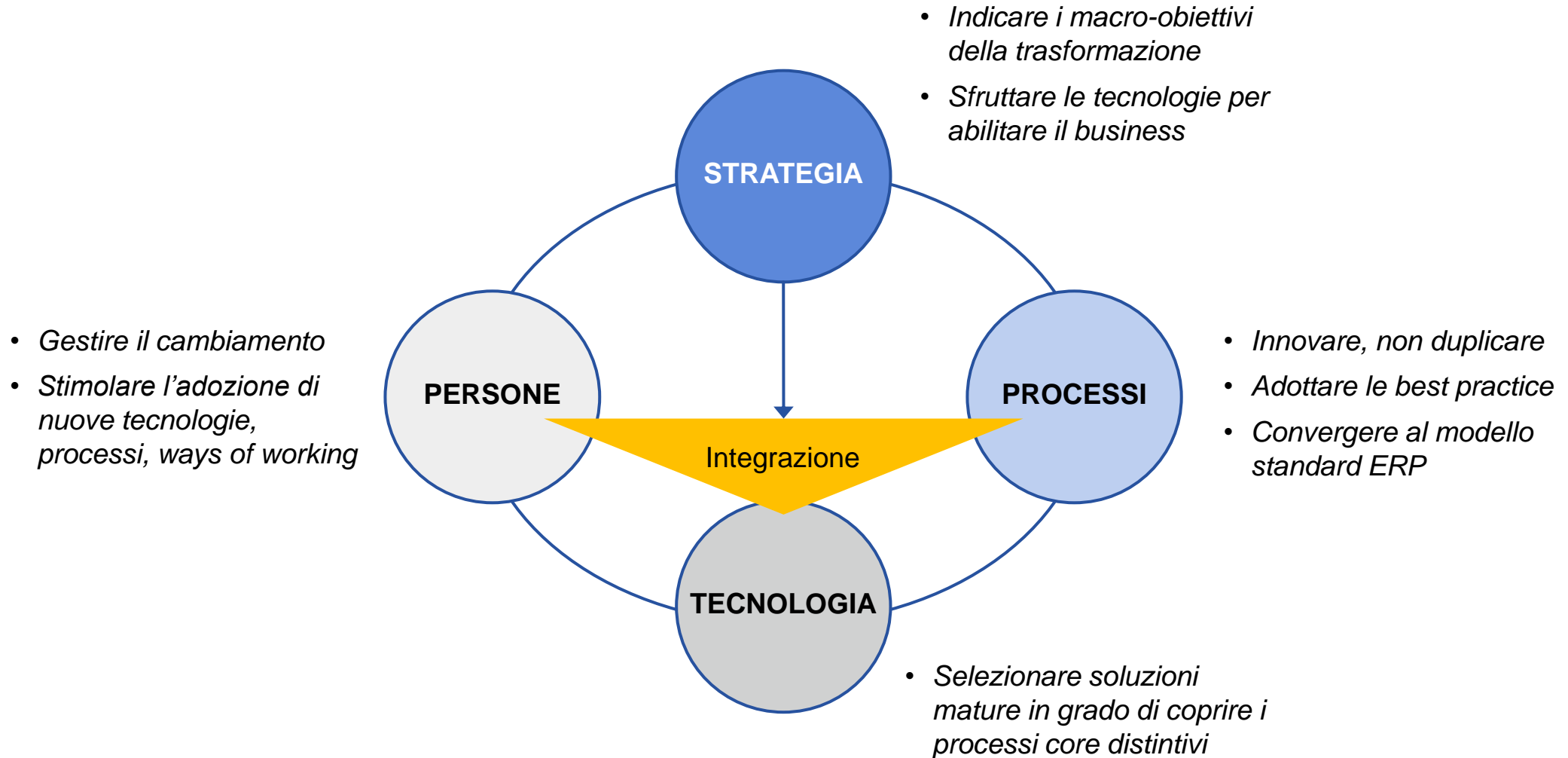
I progetti di ERP Transformation rappresentano un percorso ambizioso, che impegna tutta l'organizzazione a pensare e gestire cambiamenti di processo, organizzativi e culturali



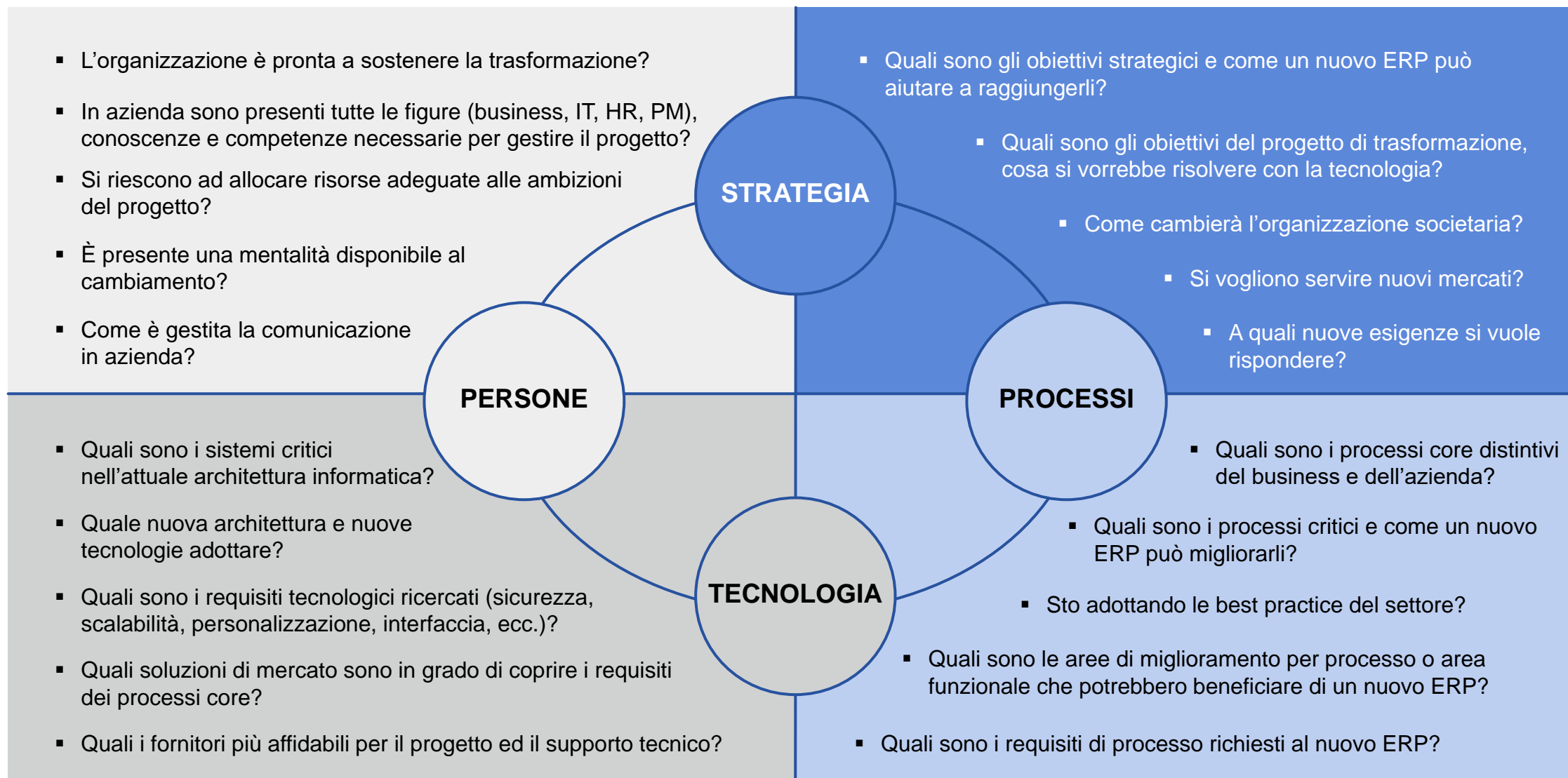
I cambiamenti che una trasformazione dell'ERP comporta dipendono dal livello di ambizione del progetto



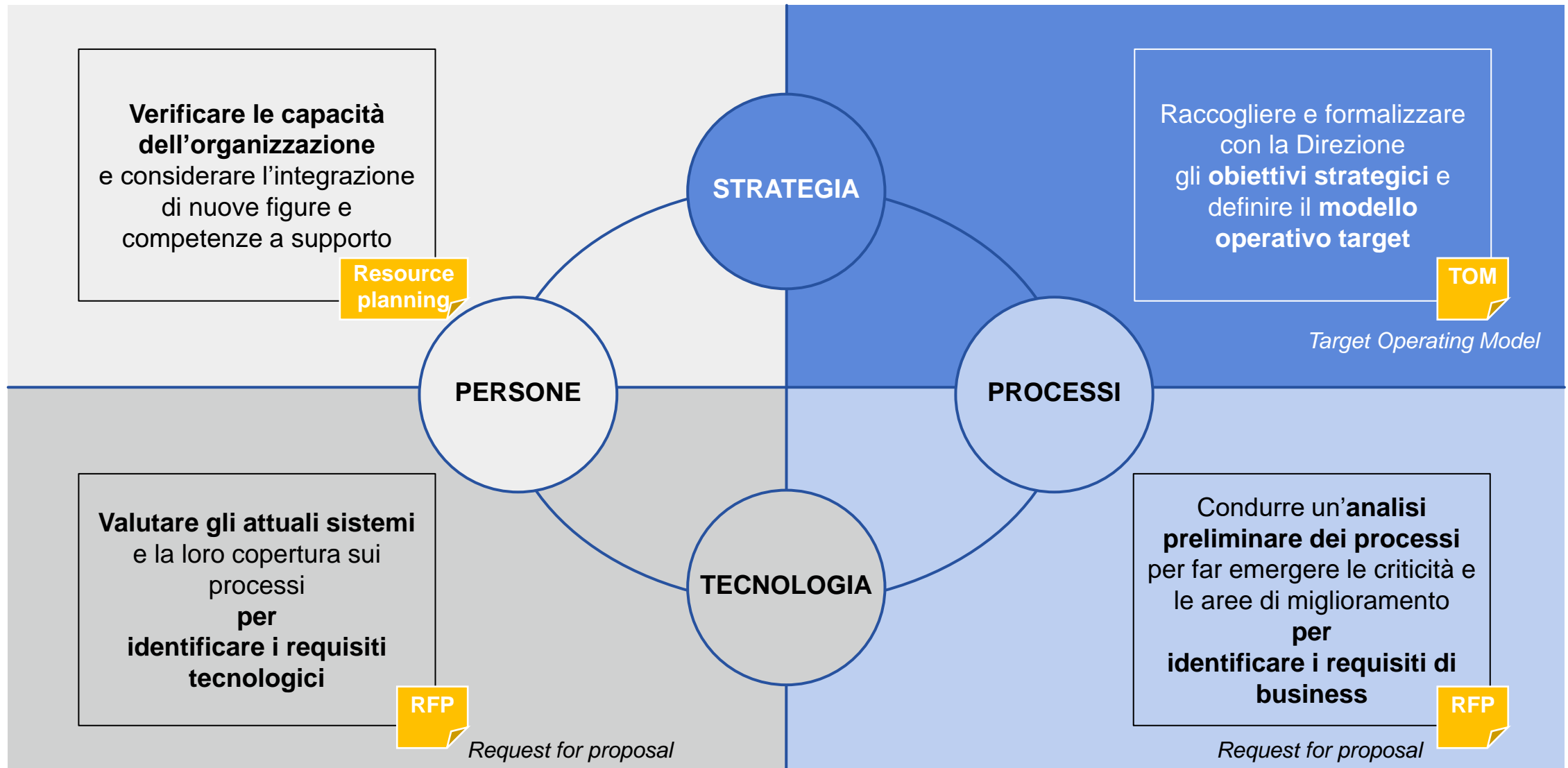
Il cambiamento va pianificato in anticipo e richiede una riflessione che riguarda 4 ambiti



Il cambiamento va pianificato in anticipo e richiede una riflessione che riguarda 4 ambiti



È possibile ricorrere ad alcune metodologie per strutturare la definizione delle linee guida al cambiamento



Conclusioni

- I progetti di **ERP Transformation** rappresentano una **sfida** complessa, costosa ma inevitabile
- Sostituire un ERP richiede un necessario **percorso di cambiamento organizzativo, gestionale e culturale**, da attivare prima dell'avvio del progetto di cambio ERP
- Per preparare l'organizzazione al cambiamento, e ridurre i rischi di progetto, è possibile **adottare alcuni strumenti che aiutano a definire le linee guida** con cui condurre il progetto di trasformazione con una maggiore consapevolezza e preparazione
- La figura del **Business Integrator** può affiancare il management nella preparazione e nell'esecuzione di questo percorso di trasformazione, contribuendo con metodologia e rigore al conseguimento dei risultati attesi nei tempi previsti

ERP Transformation: come preparare il percorso di cambiamento

Analisi preliminare dei processi e dei sistemi per guidare una software selection

Riccardo Giust – r.giust@adacta.it

08/03/2023



L'approccio per condurre un'analisi preliminare efficiente che vi presentiamo è suddiviso in tre step...

Fasi dell'analisi preliminare



...La prima fase inizia con l'organizzazione di una serie di interviste al business, suddivise per area...

Fase 1 - Mappatura processi/ sistemi

01

MAPPATURA PROCESSI/ SISTEMI

Mappatura dei processi aziendali attraverso interviste

Macro-Attività

1. Organizzazione di incontri di assessment con le persone di riferimento delle varie aree aziendali
2. Identificazione dei macro-processi identificativi per area (L1), processi (L2) e dettaglio (L3)
3. Copertura dei sistemi/ processi
4. Mappatura attività tramite flowchart (*swimlane*) per i processi chiave (L3)
5. Disegno della mappa architettonale e di interfaccia dei sistemi



Intervistati:
Data Intervista:
Durata Intervista:

Checklist Assessment			
Livello #	Argomento	Domanda	Ris.
Organizzazione			
		Quante persone lavorano nell'area Sales? Che ruoli ricoprono?	
Processi			
		Che attività vengono svolte dall'area Sales? Quali processi sono in carico a tale funzione?	
	Listini di Vendita	Chi si occupa di creare e gestire i listini di vendita? Come viene svolta tale attività e quali reparti sono coinvolti? I listini sono gestiti a sistema? In che modo? Vi sono altri sistemi coinvolti?	
	Opportunità commerciali	Come e quando inizia il processo di vendita? Come vengono definite le opportunità commerciali e come vengono generati i contatti con i clienti?	
	Agenti	Vi sono agenti nella forza vendita? Come cambia la gestione del processo in questo caso?	
	Clienti	Dove e come viene gestita l'anagrafica cliente? Che dati a sistema riporta? Quanti clienti avete a sistema? In che modalità sono segmentati/Quali sono i cluster in cui sono suddivisi? (geografico, fatturato, ...)	
	Offerta	Come vengono definite le offerte commerciali? Come si trasformano in ordini di vendita? Le offerte commerciali sono gestite a sistema?	
		Come vengono generati e gestiti gli ordini di vendita? Chi li carica a sistema? I contratti e i relativi ordini per clienti sono tutti gestiti alla	

...Durante le interviste si va ad individuare, per area aziendale, i processi gestiti, andando a rappresentare «l'azienda» in una mappa di alto livello...

Fase 1 - Mappatura processi/ sistemi

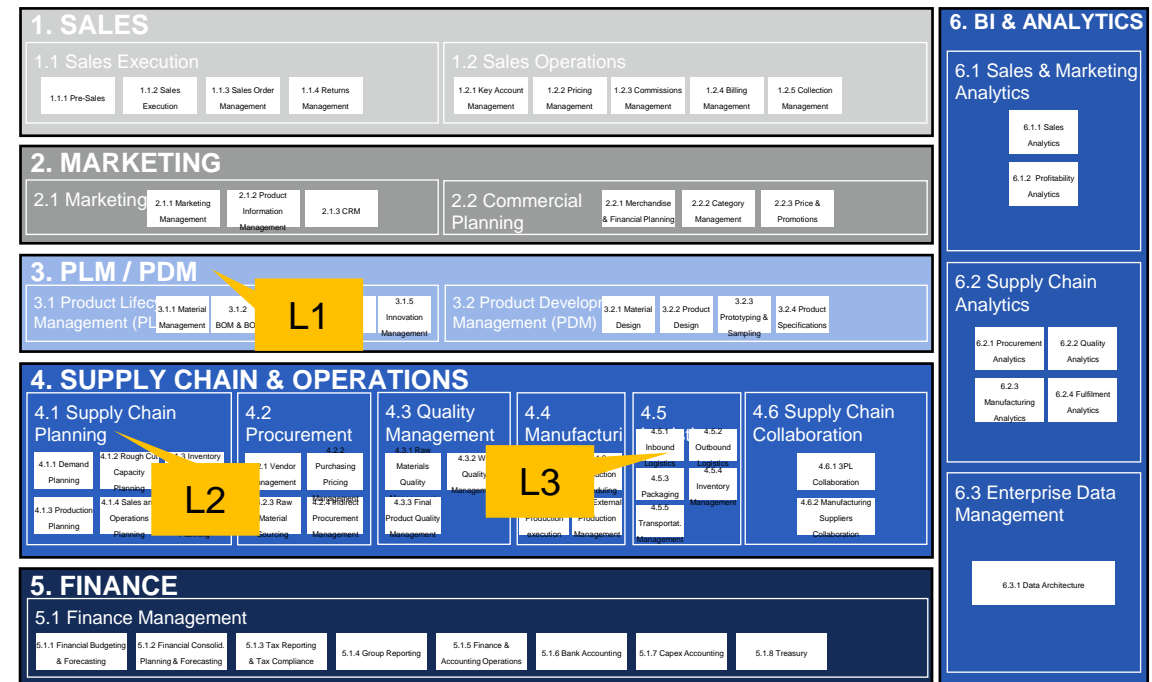
01

MAPPATURA PROCESSI/ SISTEMI

Mappatura dei processi aziendali attraverso interviste

Macro-Attività

1. Organizzazione di incontri di assessment con le persone di riferimento delle varie aree aziendali
2. Identificazione dei macro-processi identificativi per area (L1), processi (L2) e dettaglio (L3)
3. Copertura dei sistemi/ processi
4. Mappatura attività tramite flowchart (*swimlane*) per i processi chiave (L3)
5. Disegno della mappa architeturale e di interfaccia dei sistemi



...Nella mappa dei processi appena disegnata, si va ad indicare quali sono i sistemi coinvolti, per capire le aree di copertura di questi ultimi...

Fase 1 - Mappatura processi/ sistemi

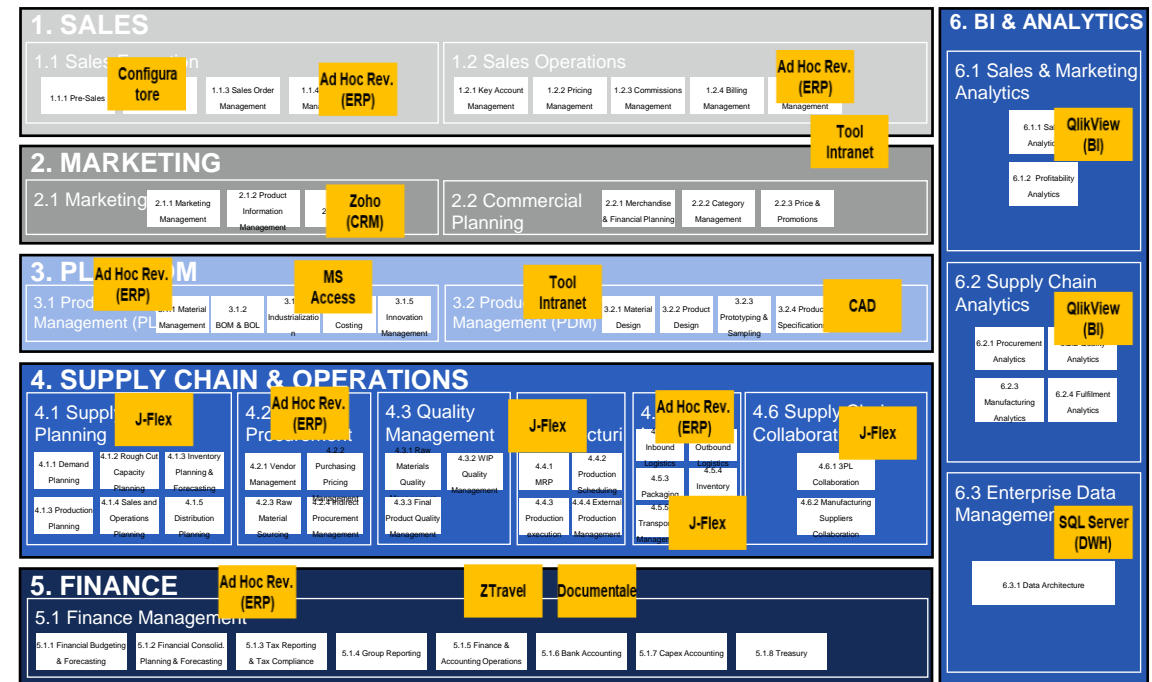
01

MAPPATURA PROCESSI/ SISTEMI

Mappatura dei processi aziendali attraverso interviste

Macro-Attività

1. Organizzazione di incontri di assessment con le persone di riferimento delle varie aree aziendali
2. Identificazione del pannello con macro-processi identificativi per area (L1), processi (L2) e dettaglio (L3)
3. Copertura dei sistemi/ processi
4. Mappatura attività tramite flowchart (*swimlane*) per i processi chiave (L3)
5. Disegno della mappa architeturale e di interfaccia dei sistemi



...E' opportuno, per i processi chiave, redigere un diagramma di flusso per identificare gli attori coinvolti, le attività e gli output...

Fase 1 - Mappatura processi/ sistemi

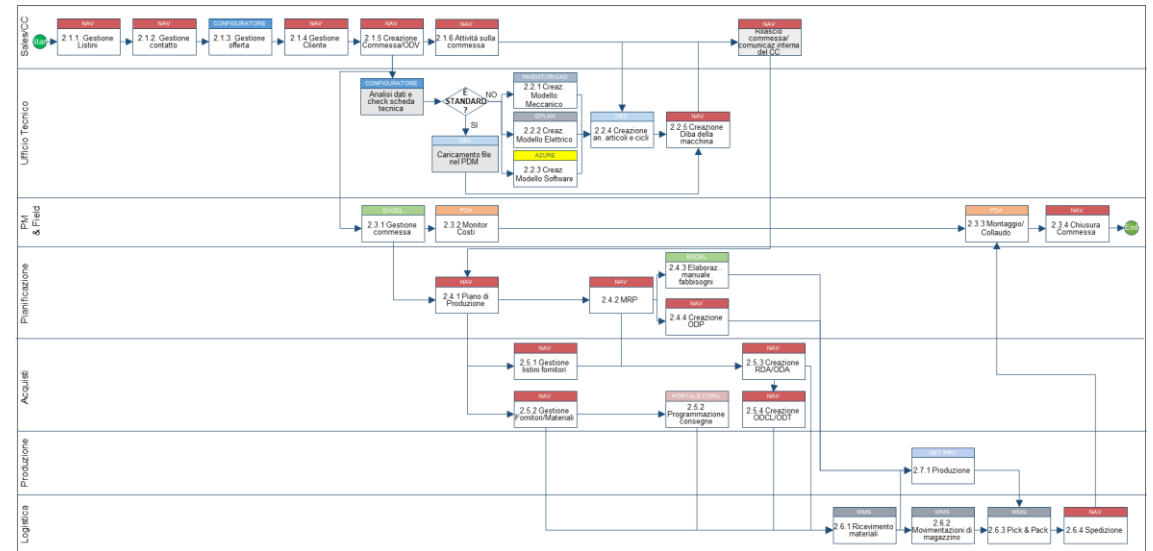
01

MAPPATURA PROCESSI/ SISTEMI

Mappatura dei processi aziendali attraverso interviste

Macro-Attività

1. Organizzazione di incontri di assessment con le persone di riferimento delle varie aree aziendali
2. Identificazione del pannello con macro-processi identificativi per area (L1), processi (L2) e dettaglio (L3)
3. Copertura dei sistemi/ processi
4. **Mappatura attività tramite flowchart (swimlane) per i processi chiave (L3)**
5. Disegno della mappa architetturale e di interfaccia dei sistemi



...Infine, è consigliabile rappresentare graficamente i sistemi aziendali e come comunicano tra di loro, per individuare quali sono le connessioni critiche

Fase 1 - Mappatura processi/ sistemi

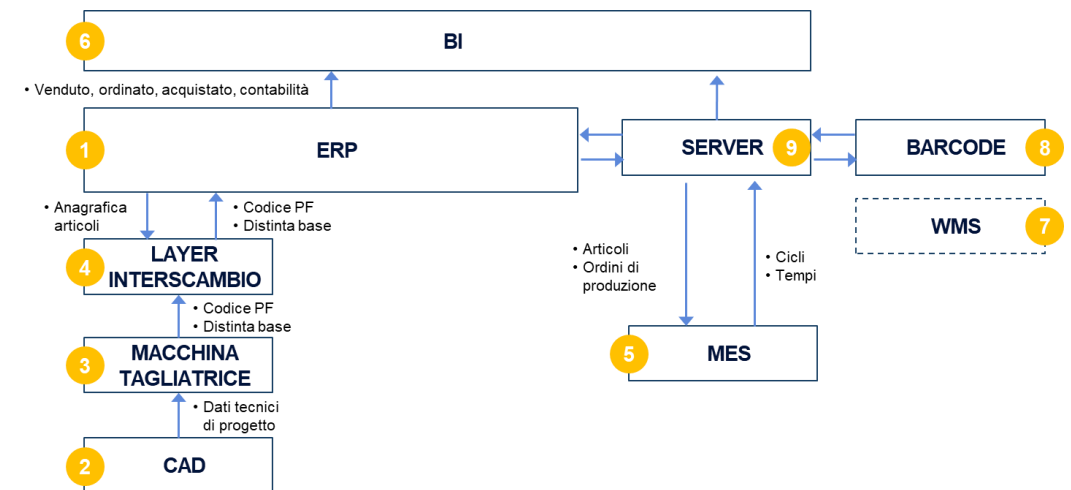
01

MAPPATURA PROCESSI/ SISTEMI

Mappatura dei processi aziendali attraverso interviste

Macro-Attività

1. Organizzazione di incontri di assessment con le persone di riferimento delle varie aree aziendali
2. Identificazione del pannello con macro-processi identificativi per area (L1), processi (L2) e dettaglio (L3)
3. Copertura dei sistemi/ processi
4. Mappatura attività tramite flowchart (*swimlane*) per i processi chiave (L3)
5. Disegno della mappa architetturale e di interfaccia dei sistemi



Per i processi e sistemi censiti, si procede con un'analisi dettagliata delle complessità e con la tracciatura degli spunti di miglioramento...

Fase 2 - Identificazione criticità e aree di miglioramento

02

IDENTIFICAZIONE CRITICITÀ E AREE DI MIGLIORAMENTO

Analisi dettagliata delle inefficienze di processo e delle complessità dei sistemi

Macro-Attività

1. Analisi delle criticità a livello di processi e sistemi
2. Identificazione delle aree di miglioramento o dei desiderata da parte degli utenti

Analisi dei processi per l'area Acquisti

L'ESITO			
L'IDENTIFICAZIONE			
L'ESITO	L'IDENTIFICAZIONE	L'ESITO	L'IDENTIFICAZIONE
L'ESITO	L'IDENTIFICAZIONE	L'ESITO	L'IDENTIFICAZIONE

3.4 Ordini di acquisto			NUMERICHE
Descrizione processo	Criticità	Aree di miglioramento	Quantitativo minimo riordino 10 - 15 - 30 m
<ul style="list-style-type: none"> Ordini di acquisto (ODA) e sistema di acquisto di pelle. Per gli altri m di acquisto è tracciato fuori sistema Un ODA per la pelle viene creato <ol style="list-style-type: none"> 1) Riceve dal commerciale una lista non disponibile in giacenza 2) La giacenza di un codice scan L'ODA creato a fronte di una lista manualmente collegato all'ODV acquistata viene riservata (oper) La quantità di pelle da ordinare dalla logistica in funzione della lista di considerazioni legate ad acquisti Nell'ODA la quantità ordinata viene indicata e guidare la registrazione di costo Gli ODA sono stampati in PDF 			

Analisi dei processi per l'area Finance

L'ESITO			
L'IDENTIFICAZIONE			
L'ESITO	L'IDENTIFICAZIONE	L'ESITO	L'IDENTIFICAZIONE
L'ESITO	L'IDENTIFICAZIONE	L'ESITO	L'IDENTIFICAZIONE

7.1 Dimensioni contabili			NUMERICHE
Descrizione processo	Criticità	Aree di miglioramento	Il conto economico è composto di circa 350 conti, di cui ne vengono usati 75 Lo stato patrimoniale è composto da 200 conti, di cui ne vengono usati 130 I centri di costo sono 99
<ul style="list-style-type: none"> L'ufficio finance gestisce la contabilità per tre società <ol style="list-style-type: none"> 1. Adacta (società capogruppo) 2. Adacta Advisory (controllata al 100%) 3. Adacta Tax & legal (controllata al 100%) Il piano dei conti non è comune alle 3 società, sebbene i conti comuni siano perché creati mantenendo lo stesso codice Il sistema non traccia le operazioni intercompany 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piano dei conti non in comune, e conseguente duplicazione manuale dei conti per le tre società [processo] 2. Elevata numerosità di conti, molti dei quali non utilizzati [processo] 3. Manca una gestione intercompany automatica [sistema] 	<ol style="list-style-type: none"> A. Razionalizzare il piano dei conti, rendendolo unico e comune per le tre società [processo] B. Battezzare automaticamente le transazioni intercompany con una dimensione dedicata [sistema] 	

© Documento Riservato - Ogni comunicazione a terzi e riproduzione vietata

9

Adacta Advisory

...Dall'analisi di criticità e aree di miglioramento si procede alla stesura dei requisiti, ovvero alla formalizzazione delle funzionalità che dovrebbe gestire il nuovo sistema

Fase 3 - Stesura RFP

03

**STESURA RFP
(DOCUMENTO DI REQUISITI)**
Redazione documento di raccolta dei business requirements

Macro-Attività

1. L'analisi delle criticità e delle aree di miglioramento sui processi/ sistemi deve generare consapevolezza sui requisiti necessari per il TO BE
2. La formalizzazione di tali requisiti in un documento sintetico chiamato RFP, rappresenta la base per l'ingaggio con i fornitori e per guidare il progetto di trasformazione

The collage includes several key figures and sections from the manual:

- Figura 5:** Sostituzione dei centri di costo diretti nei centri di costo L1, L2 e L3.
- Figura 6:** Legame tra la struttura dei centri di costo e del PSL.
- Figura 7:** Pagina di calcolo della tariffa uomo.
- Figura 8:** Diagramma della struttura organizzativa di CODI/CDC.
- Figura 9:** Diagramma della struttura di contabilità analitica.
- Figura 10:** Diagramma della struttura di contabilità analitica.
- Figura 11:** Pagina di calcolo della tariffa uomo.
- Figura 12:** Come si struttura la contabilità analitica.
- Figura 13:** Valutazione delle trasformazioni a standard.
- Figura 14:** Valutazione dei costi di produzione ad actual e calcolo delle variazioni industriali.

The manual pages also contain text such as:

- Sommario:** A list of 12 items detailing the RFP requirements, from 'Nuovo modello dati per il controlling' to 'Rappresentazione delle variazioni a PSL e riconciliazione con il sistema contabile'.
- 7.2 Analisi delle variazioni sui costi di trasformazione:** A section explaining the analysis of variances on transformation costs, including standard costs (L1, L2, L3) and machine costs (MCO, Machine, CVH).
- 4.1 Calcolo della tariffa standard uomo:** A section detailing the calculation of the standard unit cost for personnel, based on production standards and labor rates.

L'attività di analisi preliminare si è rivelata molto importante non solo per l'identificazione dei requisiti, ma anche sotto altri aspetti, ve ne elenchiamo alcuni...

Conclusioni

- **Definire con cura il perimetro di azione:** Molto spesso i processi e sistemi in ambito di indagine non sono quelli possono essere individuati dal management, ma spesso ci si ritrova a dover riconsiderare anche la sostituzione altri applicativi connessi all'ERP
- **Acquisire consapevolezza sui processi/ sistemi:** Permette di avere una chiara visione sul grado di maturità delle soluzioni tecnologiche e di integrazione tra i sistemi presenti
- **Preparare l'azienda e le persone al percorso di cambiamento:** Il personale aziendale è attore comprimario nel percorso di trasformazione, nonché utilizzatore ultimo delle piattaforme aziendali e va ingaggiato e coinvolto sin dalle prime fasi, non a giochi fatti
- **Rivedere/ analizzare le strutture di governo dell'azienda:** Anagrafiche clienti/ fornitori, prodotti, modello di controllo aziendale, reporting,...
- **Adottare un linguaggio comune in azienda e con i fornitori:** le attività di mappatura attraverso le interviste alle funzioni aziendali permettono di fare chiarezza sui processi e di creare un linguaggio comune tra l'azienda e i system integrator



Adacta Advisory

Strada Marosticana, 6/8,
36100 Vicenza – Italia

Via Visconti di Modrone, 21,
20122 Milano – Italia

T +39.0444.228000

M info@adacta.it

W <https://www.adacta.it/>