

Gartner stima che, entro il 2005, l'ERP II (o ERP esteso) sostituirà gli attuali sistemi di gestione integrata aziendale e diventerà lo strumento principale per ottimizzare sia i processi interni che quelli esterni.

Migliorare le strategie ERP, per includere aree di business orientate verso l'esterno, diventerà un fattore di successo per le aziende medio-grandi, sia nel contesto del proprio settore di competenza che in generale, e quindi le sfide operative delle aziende non punteranno più soltanto alla massimizzazione dei processi interni ma anche e soprattutto all'intera "supply chain", di cui faranno parte fornitori, collaboratori e clienti.

Da una ricerca MATE, realizzata per Assintel, su 600 aziende medio-piccole italiane, è risultato che le PMI sono poco orientate all'ERP esteso, ritenendo che non possa portare a significativi miglioramenti dal punto di vista del business.

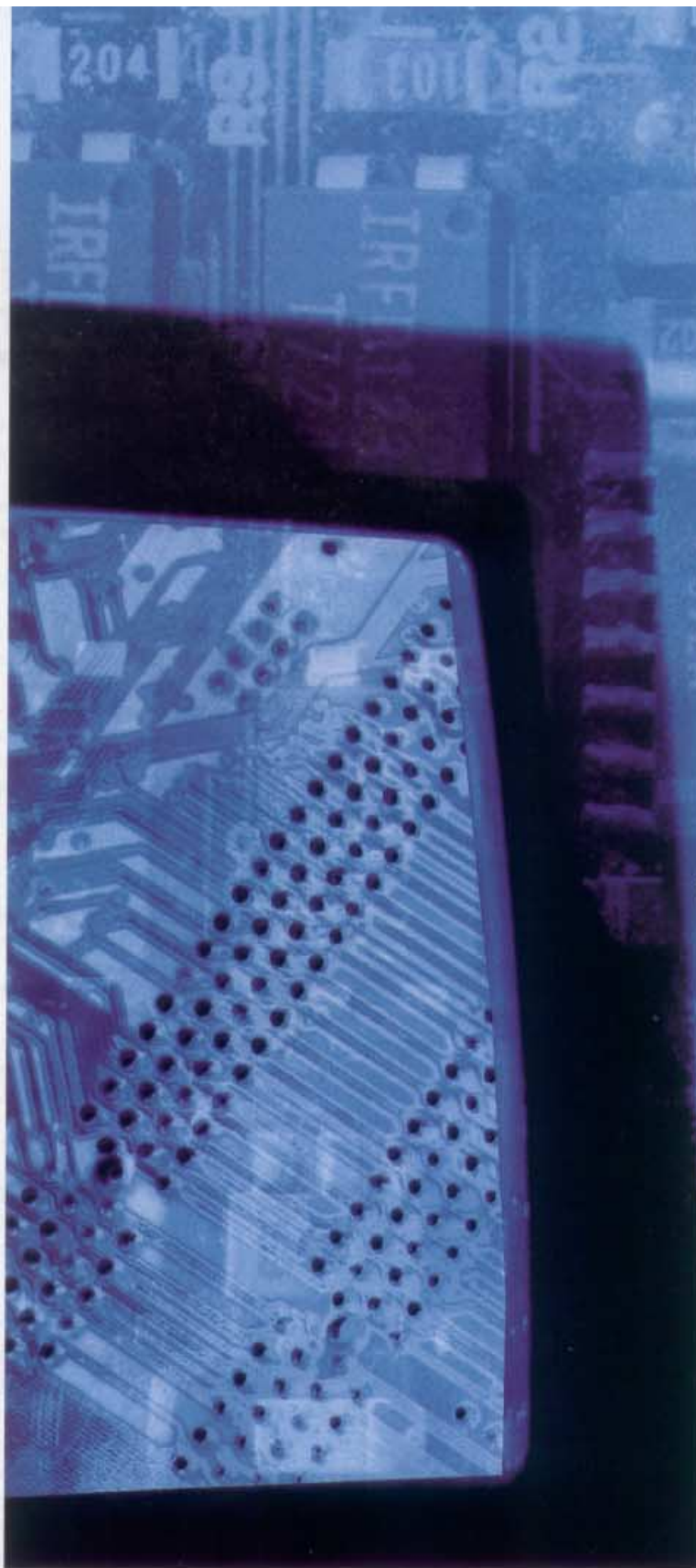
È un dato di fatto che al valore globale della spesa ICT contribuiscono le grandi imprese per l'80% e le PMI per il 20% e che le grandi imprese vedono ormai la Supply Chain come un investimento necessario e, quindi, aprono la strada. Ma per percorrerla, con speranza di successo, non possono fare a meno della collaborazione delle PMI.

Alla base della realizzazione di una Supply Chain ci devono essere idee imprenditoriali, prodotti che rispondano alle richieste del mercato e collaborazione tra le entità che concorrono a realizzare la catena.

Ma quali sono le motivazioni giuste alla partecipazione e i rischi da evitare per creare una collaborazione efficace tra grandi imprese e PMI?

Per rispondere alla domanda ci siamo avvalsi dei contributi di alcuni operatori attivi sul mercato sulla tematica del SCM a stretto contatto con queste tipologie di clienti.

La Supply Chain è un must per le grandi imprese e una sfida per le PMI. Ma i piccoli saranno obbligati ad adeguarsi alle scelte dei grandi **di Carlo Forlani**



L'ERP SARÀ...



Gherardo Maspero,
EVP Global Sales
& Marketing
di Twingroup

Gherardo Maspero, EVP Global Sales & Marketing di Twingroup (www.twingroup.com), sostiene che «nel settore ERP è essenziale coinvolgere in modo diretto i livelli decisionali più alti di un'azienda, perché solo dalla loro profonda convinzione sulla necessità di integrare la società con il mondo esterno può prendere l'avvio un progetto valido di ERP».

«L'evoluzione del mercato prevede infatti un'apertura degli ormai classici sistemi gestionali verso uno scenario molto più ampio, quello dell' "Extended Enterprise" che, attraverso Internet ed extranet aziendali, si avvicina ad un modello di Collaborative Commerce esteso a tutte le componenti che partecipano all'economia ed ai servizi».

«Molte delle aziende con cui operiamo, hanno compreso che l'e-Business non consiste solo nell'immissione di ordini per via elettronica, ma significa intervenire direttamente nell'organizzazione aziendale per migliorare i processi di business ed in questo contesto è bene evidenziare il ruolo primario svolto da società di consulenza come TwinGroup».

Per **Michele Leidi**, Global Marketing & Communication Director di **Finmatica SCM** (www.finmatica.com), «pur avendo storicamente operato all'interno di distretti industriali e quindi assimilato il modello di azienda estesa, le PMI in Italia non hanno ancora la propensione a trasformare questa modalità operativa in soluzioni software di automazione della catena del valore. Le aziende medio-grandi, invece, valutano ogni progetto di collaborazione nell'ottica di estendere ulteriormente il numero di aree e di funzionalità coperte dai loro sistemi informativi, affiancando ai sistemi ERP soluzioni specifiche di SCM. Per creare una collaborazione efficace, le PMI devono essere coinvolte sempre di più nelle attività di fornitura e subfornitura all'interno delle filiere produttive e logistiche delle grandi aziende, rientrando così in maniera indiretta nei processi controllati da soluzioni di Extended SCM».

Orlando Zaffaroni, Delivery Unit Manager



Orlando Zaffaroni,
Delivery Unit
Manager Extended
Supply Chain
di ATOS Origin



Extended Supply Chain di **ATOS Origin** (www.atosorigin.it) ritiene che, «per ottenere meccanismi efficaci, sia necessario ritornare al significato intrinseco della parola "collaborazione". Ciò che si è visto finora è, in larga parte, un modello in cui l'azienda di grandi dimensioni con rilevante potere contrattuale ha imposto le proprie modalità di lavoro, in modo particolare ai propri fornitori, al di là degli strumenti usati, fossero essi carta e penna o l'EDI tradizionale. La collaborazione è un modello del tutto diverso, basato su meccanismi di coinvolgimento e di "win-win", in cui tutti gli attori devono ricevere un vantaggio e condividere i rischi».



Edoardo Bolzani, presidente di **RDS** (www.rds-software.com), fa un quadro molto chiaro della situazione: «per quanto concerne la motivazione, la collaborazione fra grandi e piccole imprese si basa sul concetto di rapporto cliente/fornitore di una SCA (Supply Chain Application). Di solito la grande è il capofila ed impone alle piccole le regole del rapporto. Quando le grandi si saranno dotate di ERP II con tutte le connessioni e integrazioni nella SCA tramite Web Services, allora anche le piccole appartenenti a quella SCA dovranno adattarsi, dotandosi anche loro di un ERP II che "colloqui" con quello della grande. Quanto ai rischi, l'unico rischio per una piccola sarà di essere esclusa dalla SCA se non avrà la tecnologia ERP II, ma vi sarà la possibilità di averla velocemente tramite servizi ASP».

Per **Alessandro Carluccio**, Marketing Communication Manager di **Gruppo PRO** (www.gruppopro.it) «nell'attuale contesto economico, caratterizzato da elevati standard competitivi, il livello di servizio alla clientela rappresenta il principale fattore di successo».

«Razionalizzare, oltre ai processi di vendita, i "passaggi" di beni all'interno di una stessa azienda e tra le imprese che partecipano alla medesima filiera produttiva/distributiva è un passo importante per gestire con efficacia ed in tempi stretti la domanda finale».

«L'avvento di Internet e lo sviluppo di ERP 'Web-based' hanno facilitato l'integrazione; grazie alla possibilità di usufruire via Web delle funzionalità di un ERP, fornitori, clienti, trasportatori, terzisti possono interagire, scambiarsi messaggi, condividere banche dati e informazioni, rendendo sempre più fluida la catena del business».

«Esiste però un fattore di rischio: un'efficace gestione della catena del valore richiede la comunicazione dei piani di produzione e della capacità produttiva; informazioni strategiche che le aziende sono restie a diffondere e la cui mancanza determina l'interruzione del processo di collaborazione, con conseguente caduta dei benefici ottenibili, come riduzione dei costi e miglioramento del livello di servizio».

Giannino Zontini, responsabile Area ERP di **Onion** (www.onion.it), sostiene che «l'ERP esteso è uno strumento efficace per le grandi aziende che si avvalgono di un grande numero di fornitori, tipicamente per ottimizzare le relazioni con gli stessi e, spesso, ottenere condizioni ottimali».

«Nel momento in cui le Supply Chain vengono "collegate", normalmente il "piccolo fornitore" deve adeguare il proprio sistema informativo alle esigenze di interfacciamento richieste dal "grande cliente"; il fornitore quindi incorre in costi aggiuntivi, spesso non riconosciuti, ma che vanno affrontati per non perdere il cliente».

«Altro aspetto critico è l'aumento del livello di visibilità sui costi aziendali che si genera a seguito dell'integrazione delle Supply Chain e che spesso limita le capacità di trattativa commerciale del fornitore, che si trova a poter esercitare un mark-up assai ridotto sui costi di produzione, noti al cliente finale. Le PMI vedono quindi nell'integrazione delle Supply Chain un costo e un vincolo».

«Il modello di azienda estesa, che ha visto le grandi imprese italiane guidare sistemi satelliti di piccole aziende fornitrici - secondo **Massimo Vogesi**, Product Marketing Director di **Oracle Italia** (www.oracle.com) - si è affermato negli anni di espansione economica ed ha invece mostrato i suoi limiti con la recessione».

«Le PMI, che avevano oculatamente diversificato i propri clienti, sono riuscite a sopravvivere al periodo di crisi, le altre sono uscite dal mercato. Il concetto di azienda estesa non è stato messo in dubbio, semmai la sua declinazione dovrà essere rivista su basi negoziali diverse».

«La recessione ha risparmiato chi aveva basi finanziarie più solide ed un portafoglio di clienti diversificato e quindi il rischio da evitare è che le grandi imprese ripropongano a questi interlocutori il modello precedente».

Ascoltando il parere dei protagonisti e la testimonianza di **Valerio Pagnoni**, responsabile del Centro Competenza su Produzione di **ESA Software** (www.esasoftware.com), sembra che le maggiori responsabilità siano a carico delle sole grandi imprese: «la motivazione principale è il recupero di efficienza in tutti i processi aziendali, poiché lavorare in uno "stato di emergenza" è sempre più costoso che adottare una programmazione, restringendo il campo delle incertezze legate alle previsioni. Il rischio reale più frequente è l'approccio imperativo di molte grandi imprese che, maturando la decisione di adottare soluzioni strategiche, le impongono come condizione imprescindibile di collaborazione a tutti gli attori della filiera. E' bene, invece, condividere un progetto di SCM con lo scopo comune di semplificare i processi ma anche di fidelizzare il rapporto tra le parti attraverso un reciproco affidamento dei propri propositi: ad esempio su tempi e quantità degli ordini a favore dell'uno, su tempi e qualità delle forniture a favore dell'altro».

COSA FARANNO LE PMI?

Per **Barbara Sirressi** dell'Area Marketing di **Sanmarco Informatica** (www.sanmarcoinformatica.it), «lo scenario delineato da



Gartner rende evidente la necessità, anche per le PMI, di rimettere in discussione le modalità di interazione con il mondo esterno e soprattutto con i fornitori e i clienti. In particolare, le aziende devono tenere presente che i clienti sono più consapevoli del loro potere contrattuale derivante dalla crescente offerta. Una revisione dei processi relazionali diventa pertanto, per le PMI, un elemento es-



Alessandro Carluccio,
Marketing
Communication
Manager di Gruppo
PRO



Giannino Zontini,
responsabile Area
ERP di Onion



Massimo Vogesi,
Product Marketing
Director di Oracle
Italia



Valerio Pagnoni,
responsabile del
Centro Competenza
su Produzione di ESA
Software



Danilo Fornasieri,
direttore di divisione
di Gruppo Sisge

senziale per non essere tagliate fuori dal mercato, un mercato in cui diverranno sempre più visibili le aziende innovative, dotate di sistemi informativi capaci di integrare aree e processi aziendali consentendo una "collaborazione" tra i vari reparti».

«Da evitare è senza dubbio un approccio errato e/o superficiale alle problematiche da gestire. Si rende necessaria un'analisi precisa dei processi della macchina azienda, da cui scaturisca una visione chiara del progetto che sarà realizzato per gradi, in modo da facilitare l'introduzione del cambiamento in azienda».

Un aspetto spesso decisivo per il conseguimento degli obiettivi, per **Danilo Fornasieri**, direttore di divisione di **Gruppo Sisge** (www.grupposisge.it) è «il focus pressante verso il time to market, che presuppone un'ottimizzazione dei processi di government dell'azienda e della relazioni, da una parte con i fornitori e dall'altra con i clienti. Questi fattori possono essere il driver principale per la diffusione di sistemi ERP estesi».

«Il mercato richiede aumenti di competitività e flessibilità, anticipando i fenomeni di vendita, l'evoluzione e la diversificazione dei consumi con conseguenti impatti organizzativi e produttivi. In quest'ottica, è indispensabile attivare modelli di cooperazione all'interno di tutta la catena del valore, trasformando la Supply Chain in una partnership attiva, condividendo i processi aziendali».

«Il rischio è che non si riescano a superare le barriere organizzative delle strutture esi-

stenti; le tecnologie ICT costituiscono la leva essenziale da utilizzare in simbiosi con i processi».

Anche per **Sara Olivieri**, responsabile Marketing & Comunicazione di **SSA Global Technologies** (www.ssagt.com), «l'area della logistica è il fulcro della Supply Chain: un sistema di gestione dei magazzini coinvolge una grande varietà di informazioni riguardanti le scorte, i trasporti e le spedizioni, importanti per la gestione di altri processi, come la pianificazione della produzione, la distribuzione dei materiali e l'evasione degli ordini».

«L'implementazione di sistemi per la gestione della Supply Chain offre l'opportunità di rivedere i processi aziendali, eliminare le inefficienze e diminuire i costi di struttura. Mentre le aziende lavorano per trarre vantaggi da nuove iniziative industriali, per rispondere alle richieste dei clienti e rimanere competitive, la capacità di controllare gli investimenti in questi sistemi è la chiave di volta del successo. Solo le aziende che ne riconoscono il valore al di là delle mura aziendali ed integrano i dati messi a disposizione con gli altri sistemi di gestione aumentano il valore del loro investimento e migliorano la propria posizione nei confronti degli altri componenti della Supply Chain».

Visto il diverso atteggiamento riscontrato tra grandi imprese e PMI, ci siamo chiesti se la motivazione principale sia da attribuire al fattore "costo"; abbiamo rilevato una quasi unanimità nell'attribuire al fattore costo, pur significativo, un peso secondario ed in propo-

Alla base di una Supply Chain ci devono essere idee imprenditoriali e prodotti che rispondano alle richieste del mercato

TXT, QUANDO SERVE LO SPECIALISTA

La condivisione dei benefici rappresenta, per **TXT** (www.txt.it), un vantaggio che le PMI devono percepire. Un esempio, in questo ambito, è rappresentato dalla possibilità di stabilire una maggiore condivisione della domanda di mercato: accedendo a un più ampio bacino per i propri prodotti, una maggiore delega su certi processi produttivi e una riduzione di pratiche burocratiche.

Le grandi aziende, da parte loro, devono invece capitalizzare sugli investimenti ERP e ridurre il numero dei fornitori tecnologici. Questo le porta ad adottare funzioni estese dei processi ERP II, salvo poi rendersi conto che per mantenere il vantaggio competitivo devono applicare soluzioni più avanzate e "personalizzate", che solo uno "specialista" di quel processo può offrire. Una necessità presente anche nelle PMI che, senza un adeguato supporto, difficilmente possono sostenere l'impatto dell'introduzione di un ERP II.

sito ci piace chiudere con la risposta fornitaci da Bolzani di RDS: «l'e-Business, come tutti i business, si fa in due: cliente e fornitore. Appena il cliente (ditta grande) chiederà ai suoi fornitori (ditta piccola) l'integrazione col suo ERP II, tutti si daranno da fare per non uscire dal business. Non sarà né un problema di costo, né di maturità, né di organizzazione o di collaborazioni mal gestite. Sarà un problema di sopravvivenza: nella SCA ogni anello della catena deve connettersi con l'altro. O ci sei o non ci sarai; lo dice da tempo anche IBM. Le funzioni dell'ERP II saranno obbligatorie per il business, come lo sono oggi il telefono e il fax».

DM