



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Corso di Laurea magistrale in Ingegneria Gestionale

Erp in cloud: evoluzione della trasformazione digitale aziendale

Cloud erp: evolution of the business digital transformation

Relatore:

Prof. Maurizio Bevilacqua

Tesi di laurea di:

Paolo Cappelletti

Anno Accademico 2018/2019

SUNTO

**ERP IN CLOUD:
EVOLUZIONE DELLA
TRASFORMAZIONE
DIGITALE AZIENDALE**

a cura di **Paolo Cappelletti**

Relatore: **Maurizio Bevilacqua**

La tesi illustra inizialmente la gestione della catena di fornitura (SCM) con i processi che la compongono; si incentra successivamente sull'ERP, definendolo nel dettaglio, analizzando le sue caratteristiche fondamentali di l'unicità dell'informazione, estensione e modularità funzionale, certezza e tracciabilità dell'informazione e prescrittività; spiega inoltre come e perché le imprese di trasformano grazie a questo software. Viene successivamente approfondita la cronistoria dell'ERP, fino ad arrivare ad un vero e proprio confronto tra l'ERP on-premise e l'ERP in cloud, spiegando tutte le caratteristiche di quest'ultimo. Parte preponderante di questa tesi riguarda il tirocinio che ho svolto in Oracle: iniziando con un racconto di quello che rappresenta l'azienda e finendo con l'approfondita analisi del progetto intrapreso al suo interno, ovvero la trasformazione digitale di Amplifon intrapresa con Oracle: la 1AT.

SOMMARIO

Capitolo 1: Supply Chain Management SCM	
1.1 Definizione di SCM.....	2
1.2 Processo SCM	4
1.3 Connessione tra SCM e ERP	6
Capitolo 2: Enterprise Resource Planning	
2.1 Definizione di ERP	7
2.2 Caratteristiche ERP	10
2.3 Trasformazione dell'impresa	14
Capitolo 3: ERP History	
3.1 Cronistoria ERP.....	19
3.2 Cambiamento nell'approccio gestionale.....	21
Capitolo 4: On-Premise vs Cloud	
4.1 Differenze tra on-premise e cloud	23
4.2 I pro e i contro dell'affidarsi al cloud.....	25
4.3 I risultati chiave	31
Capitolo 5: Oracle History	
5.1 Cos'è Oracle e cosa fa.....	34
Capitolo 6: Amplifon Case	
6.1 La storia di Amplifon.....	37
6.2 La trasformazione digitale di Amplifon con Oracle	39
6.3 1AT procurement.....	44
6.4 Analisi 1AT	60
Conclusioni	
Ringraziamenti	

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

1.1 Definizione di SCM

La gestione della catena di distribuzione (Supply Chain Management SCM) sono l'insieme di tutte le attività necessarie per pianificare, controllare, gestire ed eseguire il flusso di prodotti, informazioni e capitali, nel modo più efficiente possibile, dalla pianificazione fino alla produzione concludendosi con la distribuzione.

L'SCM comprende in generale la pianificazione della domanda, l'approvvigionamento, la produzione, la gestione dell'inventario, la logistica, lo stoccaggio e il trasporto. La gestione della catena di approvvigionamento è un'impresa ampia e complessa e le aziende utilizzano sia strategie aziendali sia software (ERP) specializzati in questi sforzi per crearsi un vantaggio competitivo.

La catena di approvvigionamento è formata sostanzialmente da un'azienda, i suoi fornitori e i clienti di quell'azienda. Una corretta gestione di essa produce diversi vantaggi, consente alle aziende di gestire meglio la domanda, trasportare la giusta quantità di prodotto, avere il giusto equilibrio d'inventario, gestire le interruzioni, avere quindi maggiori profitti, ridurre al minimo i costi, soddisfare la domanda dei clienti nel modo più efficace possibile, garantendo che i prodotti necessari siano disponibili nella posizione corretta al momento giusto.

Aumentando i livelli di soddisfazione dei clienti, le aziende sono in grado di costruire e migliorare la fedeltà dei clienti. Questi vantaggi di SCM sono raggiunti scegliendo strategie efficaci e software adeguati a gestire la crescente complessità delle odierne filiere.

La più grande “impresa” dell’SCM è quella di ridurre i costi operativi: intesi come costi di acquisto, produzione, approvvigionamento e immagazzinamento.

Attraverso questa riduzione si riesce a migliorare la posizione finanziaria dell’azienda aumentando i profitti e il flusso di cassa.

Inoltre, seguendo le best practices dell’SCM è possibile ridurre al minimo l’uso eccessivo di grandi immobilizzazioni come magazzini e veicoli che consentono il trasporto, consentendo agli esperti della catena di approvvigionamento di ridisegnare la propria rete, ad esempio, per mantenere i livelli di servizio al cliente gestendo X magazzini anziché X+1, riducendo il costo.

1.2 Processo SCM

Il processo SCM inizia con il capire quali prodotti desiderano i clienti: sezione ad imbuto in quando partiamo sempre da un quantitativo elevato di idee che andranno poi ad essere scremate in base agli studi di fattibilità.

La fase successiva è di vitale importanza in quanto andrà a definire tutti gli step seguenti ed è la pianificazione della domanda, un processo che inizia con la raccolta di dati storici, come le vendite passate e l'applicazione di analisi e modelli statistici per creare una previsione o un piano di domanda su cui il reparto vendite e i reparti operativi come produzione e marketing possano concordare. Terminata questa fase avremo tipologie e quantità di prodotti da fabbricare.

Nella fase successiva alla pianificazione, l'azienda decide dove e come verranno fabbricati i prodotti richiesti nel piano di domanda, attraverso la pianificazione dei fabbisogni di materiali (MRP) che è un processo che i produttori utilizzano per garantire che materiali e componenti siano disponibili nel processo di fabbricazione partendo dall'inventario, identificando i prodotti mancanti e acquistandoli o producendo gli articoli rimanenti.

Il documento fondamentale sia nella pianificazione dei fabbisogni di materiali (MRP), che nella pianificazione della produzione è la distinta materiali (BOM), un elenco completo degli articoli necessari per realizzare un prodotto.

L'MRP è il predecessore del software di pianificazione delle risorse aziendali ERP, progettato per integrare i principali processi aziendali delle aziende in qualsiasi settore, che verrà analizzato in dettaglio successivamente.

Altre due fasi cruciali dell'SCM sono la gestione delle scorte e la logistica: la gestione dell'inventario consiste in varie tecniche e formule per garantire un'adeguata fornitura di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, che vada ad ottimizzare il dispendio di tempo e risorse. C'è necessità di coordinamento tra la pianificazione della domanda e l'inventario, per evitare che sia un eccessivo o scarso magazzino.

La logistica invece, riguarda soprattutto il trasporto e lo stoccaggio delle merci dall'inizio fino alla fine della catena di approvvigionamento, avviato con la consegna dei materiali ai produttori, fino ad arrivare alla consegna dei prodotti finiti ai negozi o direttamente ai consumatori.

Quando intervengono fasi aggiuntive come la manutenzione, la restituzione e il riciclaggio dei prodotti, allora questo processo viene chiamato logistica inversa.

Altra fase importante è quella di sourcing, o processo di ricerca di fornitori, che inizia con l'invio di richieste di offerte e pratiche burocratiche, e si conclude con ordini di acquisto e fatture. In questa fase è di vitale importanza cercare di rafforzare le relazioni con tutti i fornitori, fidelizzandoli e mantenendo sane tutte quelle relazioni che possono essere cruciali per il nostro ciclo produttivo.

1.3 Connessione tra SCM e ERP

Gestire correttamente tutta la catena di fornitura è alquanto complesso, e nel corso degli anni si sono sviluppate diverse tipologie di “tecniche”, sfociate tutte in software che riuscivano a gestire inizialmente solo alcuni reparti o attività aziendale, arrivando poi ad un sistema più integrato e automatizzato in grado di coprire la maggior parte delle aree aziendali ed extra-aziendali.

Agli inizi c'era il sistema MRP I (Material Requirements Planning) detto anche pianificazione dei fabbisogni di materiali, che è una tecnica che calcola i fabbisogni netti dei materiali e pianifica gli ordini di produzione e di acquisto, tenendo conto della domanda del mercato, della distinta base, dei lead time di produzione e di acquisto e delle giacenze dei magazzini.

Successivamente è stato coniato il termine MRP II (Manufacturing Resources Planning) detto anche pianificazione delle risorse dell'azienda, che è una tecnica di pianificazione delle risorse aziendali. In sostanza L'MRP II riceve in input dall'MRP I, gli ordini ed i cicli di produzione e verifica che il fabbisogno di ore di produzione sia per il lavoro umano che per quello delle macchine non superi l'effettiva disponibilità.

Lo scopo di questa tecnica è la pianificazione degli acquisti e della produzione, tenendo conto dei vincoli di risorse presenti nello stabilimento, come ad esempio il totale della forza lavoro e il numero totale delle macchine.

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

2.1 Definizione di ERP

All'inizio degli anni Novanta però, venne introdotto un nuovo termine per indicare i sistemi di gestione all'interno delle aziende: l'ERP.

Con il termine ERP (Enterprise resource planning letteralmente "pianificazione delle risorse d'impresa") si intende un software di gestione, pianificazione e organizzazione che integra e gestisce tutte le informazioni e i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità, ecc.) in un'unica base di dati centralizzata.

I sistemi ERP sono software che automatizzano e controllano il flusso delle informazioni interne ed esterne all'impresa e hanno il compito di migliorare e integrare questo flusso che intercorre tra tutte le attività.

Queste soluzioni applicative hanno oltrepassato il concetto di software isolato concepito per operare ad aree chiuse, come lo erano MRP I e MRP II. Attraverso i sistemi ERP ogni componente aziendale è perfettamente collegata attraverso un interscambio di informazioni automatiche.

Per capire quanto questo sistema possa essere importante all'interno di una realtà aziendale, consideriamo la gestione di un ordine, come quello che può essere fatto attraverso la piattaforma più usata per gli acquisti online, Amazon.

L'acquisto è inizializzato da un cliente che necessita di un determinato bene, effettua il pagamento del prodotto e successivamente la palla passerà ad Amazon che ricercherà l'ordine all'interno del magazzino, effettuerà la spedizione al corriere che provvederà a consegnare il prodotto al cliente.

Queste sono tutte attività che devono essere gestite in luoghi diversi da persone diverse e in tutti questi luoghi e a tutte queste persone deve arrivare la stessa informazione, anche se, ovviamente, ad ogni funzione interesserà solo un particolare dato (numero della carta di credito ad esempio per verificare l'idoneità al pagamento, codice del prodotto per verificare la disponibilità di magazzino o indirizzo per il corriere che effettuerà la consegna).

Solo con un software integrato è possibile che le informazioni passino da un reparto all'altro in modo automatico, così da eliminare gravi perdite di tempo che ovviamente porteranno a costi elevati, ma soprattutto a un mancato vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

In precedenza, quando non si operava con sistemi ERP, i sistemi venivano chiamati non integrati in quanto ogni reparto operava per sé, c'era poca comunicazione tra i reparti o quella che c'era era insufficiente e portava a grandi e costose inefficienze.

Supponiamo ad esempio di avere due aree funzionali, ognuna con il proprio software capace di gestire l'area di riferimento, siamo quindi in una situazione di sistema informativo non integrato. Supponiamo inoltre che queste due aree debbano scambiarsi dati e informazioni e che quindi per condividere i dati da un reparto all'altro gli impiegati di un'area sono obbligati a stampare i dati della propria area per poi reinserirli manualmente nel software dell'altra area.

Non solo l'impiegato perderà il doppio del tempo nell'inserire i dati, ma vi è il rischio significativo di commettere errori durante la loro immissione, inoltre, i dati da condividere potrebbero essere urgenti e difficilmente questo passaggio

risulterebbe rapido, quindi potrebbe volerci anche molto tempo perché i due sistemi possano aggiornarsi.

Immaginiamo tutto questo moltiplicato per il numero di passaggi che le aree funzionali devono fare per comunicare tra di loro, moltiplicato a sua volta ancora per il numero di software diversi che un'azienda possiede per gestire le aree funzionali e capiamo bene quanto sia dispendioso e poco efficiente la gestione non integrata. Sarebbe quindi opportuno che un'azienda possedesse un sistema integrato per gestire contemporaneamente tutte le aree funzionali.

Questo software è però estremamente complesso e solo con il finire del Novecento è stato possibile creare computer e software con potenza di calcolo, memoria e sistemi di comunicazione sufficienti a supportare tale complessità, inoltre non è da dimenticare l'evoluzione del pensiero aziendale, passato da un focus sulla singola area funzionale, ad una apertura mentale verso l'intera azienda e quindi all'ottimo globale, in precedenza infatti era più importante ottenere l'ottimo locale di ogni reparto che si impegnava solamente a raggiungere il profitto dell'area, anziché pensare in ottica globale aziendale.

2.2 Caratteristiche ERP

Le principali caratteristiche dell'ERP rispecchiano una precisa concezione del sistema informativo aziendale, con caratteristiche distintive: l'unicità dell'informazione, l'estensione e modularità funzionale, la certezza e tracciabilità dell'informazione e la prescrittività.

Unicità informazione

Gli ERP sono caratterizzati da una base dati unica. Unica fisicamente od unificata attraverso un comune database che memorizza i dati condivisi intorno alla quale ruotano i moduli. La base dati unica è una conquista sostanziale degli ERP che ha molti ed importanti vantaggi.

In primo luogo, l'aggiornamento unificato delle basi dati abilita la sincronizzazione dei processi gestionali interdipendenti: ad esempio l'arrivo di un materiale al magazzino aggiorna in automatico la situazione delle scorte, degli ordini ai fornitori e della contabilità dei fornitori, dando ai corrispondenti processi un'informazione unica e sincronizzata.

Ciò non è possibile nelle tradizionali architetture ad isole, dove le basi dati sono separate e i dati comuni sono sincronizzati attraverso periodici processi d'allineamento.

Nell'architettura ad isole, le informazioni sullo stesso oggetto (cliente, fornitore o materiale) sono temporalmente sfasate e soprattutto ridondanti: il mancato pagamento di un cliente può non essere notificato in tempo alla gestione degli ordini, così che la situazione del cliente alla gestione degli ordini contrasta con quella della contabilità clienti.

Infine, l'unicità della base dati a livello operativo favorisce, in modo del tutto naturale, l'unicità dei dati per la direzione aziendale. L'unicità è ottenuta attraverso l'integrazione verticale dell'informazione operativa e dell'informazione manageriale.

L'integrazione rende disponibili informazioni sintetiche univoche (in quanto basate su dati operativi univoci ed unici), con un vantaggio rilevante per il management, infatti, come molti studi hanno notato, la qualità dei dati è fra i vantaggi più apprezzati delle soluzioni ERP.

Certezza e tracciabilità informazione

In secondo luogo, l'architettura ERP certifica l'informazione e ne garantisce la tracciabilità: ogni evento di un processo per esempio la gestione di un magazzino, è testimoniato da un documento, ad esempio il prelievo di un prodotto dal magazzino, che è specificatamente registrato nella base dati; ogni evento gestionale si riflette in una variazione di stato della base dati e la variazione è certificata da un documento.

Estensione e modularità

Grazie all'estensione molto ampia, la suite ERP si propone come soluzione di riferimento per il sistema informativo aziendale, nelle sue componenti intraaziendale, operativa direzionale, ed interaziendale.

Tuttavia, l'estensione funzionale sarebbe vana se la suite non fosse composta da moduli autosufficienti. Grazie alla modularità, l'azienda può scegliere una strategia d'implementazione coerente con la situazione dei sistemi e con il grado di rischio che è in grado di sostenere. L'azienda può attuare una strategia più o meno ambiziosa a seconda della quantità di moduli che va ad integrare nel pacchetto ERP.

Prescrittività

L'adozione di un sistema ERP richiede la conformazione delle pratiche aziendali a un modello di processo gestionale preconfigurato.

È ciò che viene definito prescrittività: prendiamo ad esempio l'attività di ricevimento dei materiali ordinati a un fornitore e supponiamo che il sistema ERP, per registrare il ricevimento della merce e stampare le relative documentazioni, attinga a un database dove recupera i dati dell'ordine fatto al fornitore. In tal caso il processo di ricevimento merce non si concluderà, se l'ordine al fornitore non è stato preventivamente e correttamente registrato nel sistema.

Questa prescrittività può essere da un lato utile ma dall'altro fonte di problemi: utile in quanto i sistemi ERP (specialmente quelli più evoluti) sono stati progettati sulla base di esempi di flussi informativi e processi di grandi aziende di successo (si usa spesso il termine “best practices” per identificare le “buone pratiche” adottate dalle “migliori aziende” per gestire le tipiche attività aziendali). Quindi implementare un ERP può essere l'occasione per un'azienda di uniformare le proprie pratiche alle migliori pratiche del proprio settore di appartenenza.

Questo procedimento può invece essere fonte di problemi in quanto adattarsi alle “best practice” imposte dall'ERP potrebbe non essere facile (e in alcuni casi nemmeno opportuno: le best practices sono ovviamente sempre relative all'ambito in cui si opera e non possono quasi mai essere generali per tutti gli ambiti).

Ad esempio, la gestione dell'incertezza e soprattutto dell'emergenza potrebbe essere difficilmente gestita con un modello standard, sono necessari in alcuni casi arrivi urgenti di componenti non ancora formalizzati in termini di ordini.

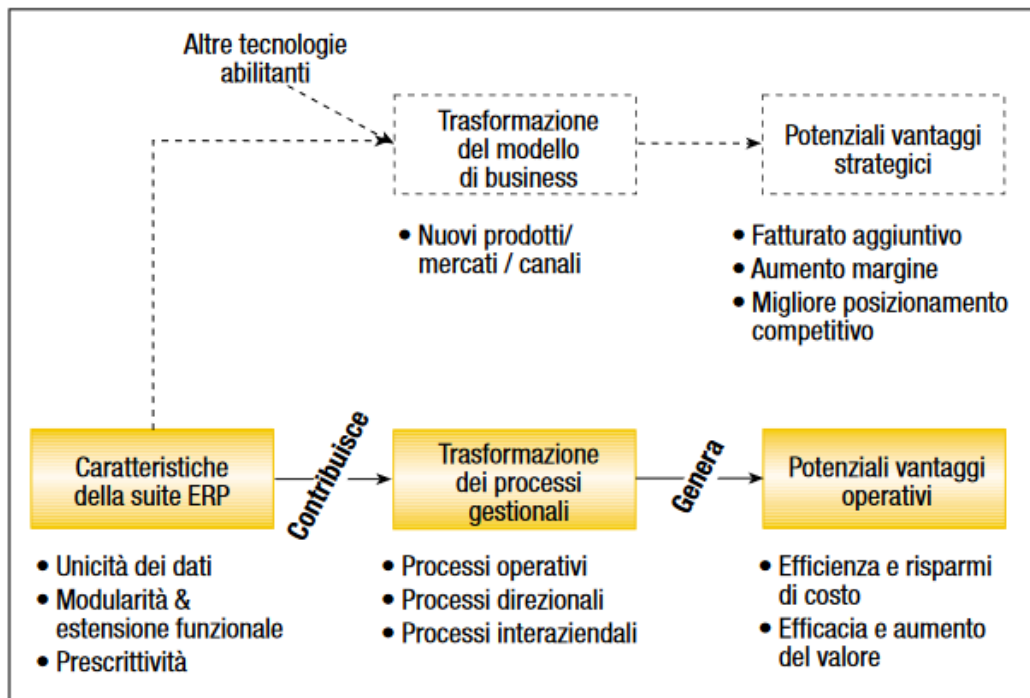
Per risolvere il problema i sistemi ERP più moderni sono progettati in modo da poter rispondere anche a queste esigenze più particolari e permettono un migliore adattamento del sistema alle pratiche imprescindibili della singola azienda.

2.3 Trasformazione dell'impresa

La diffusione degli ERP è evidente dai numeri ed è ancora più evidente la trasformazione delle imprese. Una volta lente, con una produzione inflessibile ed approvvigionamenti rigidi, nel tempo sono diventate capaci di gestire ordini personalizzati, lungo tutto il ciclo, dal cliente finale al fornitore e questo con scorte molto minori e una produttività molto maggiore.

In generale, le caratteristiche degli ERP hanno contribuito per forza di cose ad una serie di trasformazioni all'interno delle aziende che, grazie a questa rivoluzione gestionale, hanno dovuto trasformare determinati processi e queste trasformazioni, a loro volta, hanno generato, in varia misura, alcuni vantaggi.

Le trasformazioni rilevabili riguardano i processi gestionali a diversi livelli: i processi aziendali di livello operativo, i processi aziendali di livello manageriale, i processi interaziendali e il modello di business (la trasformazione però appare molto più sfumata e controversa).



Trasformazione dei processi operativi

L'adozione di un sistema ERP, è strettamente connesso alla trasformazione dei processi operativi, in quanto, adottando questa struttura, c'è necessità di un cambiamento che vada a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi, e facilitare così l'introduzione dell'ERP.

Grazie alla loro prescrittività, gli ERP dovrebbero cambiare l'organizzazione aziendale e portare ad un'organizzazione processiva, più agile e flessibile, orientata a dare valore al cliente.

Ovviamente un'elevata trasformazione dei processi, connessa all'adozione di ERP, aumenta il rischio del progetto, e richiede una più ampia valutazione del rischio. Va osservato che l'attuazione di una trasformazione organizzativa significativa richiede un grande impegno del management, non scontato e comunque costoso.

Trasformazione dei processi direzionali

Il contributo degli ERP alla trasformazione dei processi direzionali sta appunto nel loro contributo a rendere più efficiente e/o efficace l'informazione in input al processo decisionale e/o il processo decisionale stesso.

I concetti di IPC (Information Processing Capacity), che esprimono l'adeguatezza di una organizzazione ad elaborare le informazioni richieste dai propri obiettivi sono fondamentali da prendere in considerazione quando si parla di trasformazione dei processi direzionali. La capacità di un'azienda di operare in situazioni d'incertezza ambientale e di gestire strutture complesse è proporzionale alla sua IPC.

In alternativa, l'azienda può investire nelle così detto "slack resources" come ad esempio le scorte, che assorbono l'incertezza e diminuiscono il fabbisogno informativo, ma peggiorano le prestazioni d'efficienza e d'efficacia.

L'adozione degli ERP, specificatamente della suite "Sistemi Direzionali", aumenta l'IPC attraverso l'aumento di valore della informazione, sotto vari aspetti:

- ampiezza del dominio informativo: l'ERP abbraccia tutta la catena del valore aziendale ed è integrabile con fonti esterne, pubbliche (Internet) e di fornitori;
- disponibilità ed accessibilità: l'informazione, memorizzata in basi dati unificate, è distribuibile in modo semplice, attraverso Internet ed accessi wireless;
- velocità: gli ERP accelerano il processo di creazione dell'informazione direzionale;

Ovviamente la principale trasformazione che deve avvenire a livello manageriale è quella di apportare un cambio di mentalità della propria forza lavoro, che, abituata per moltissimo tempo ad operare in determinate condizioni e con determinati standard, si troverà spiazzata inizialmente.

In primis saranno i manager a dover fare il cambio di mentalità e trasmetterlo successivamente a tutta la forza lavoro che si adatterà alle nuove direttive, che porteranno con il tempo a maggiore efficacia ed efficienza dei processi.

Trasformazione dei processi interaziendali

I processi interaziendali possono essere di vario tipo: dalle transazioni interaziendali, allo scambio d'informazioni in entrata e in uscita fino a sistemi di conoscenza condivisa.

I processi interaziendali più importanti in un sistema ERP sono quelli che gestiscono le transazioni con fornitori e partner e che permettono di realizzare sistemi per la cooperazione fra più aziende mediante condivisione d'informazioni (e-procurement), di flussi interaziendali di fornitura (EDI, sistemi di tracciamento d'ordini e di spedizioni) e di reti per svolgere un compito o servizio comune.

Anche in questo caso, per ottenere una reale trasformazione, il progetto implementativo va integrato con un progetto logistico-organizzativo e con una valutazione della fattibilità del business model correlato.

Trasformazione del modello di business

Un'altra trasformazione fondamentale da introdurre con l'ERP è quella del modello di business che a sua volta implica la sostanziale innovazione del modello esistente. L'IT rende possibili nuove attività con conseguenti nuovi ricavi, determina una domanda di nuovi prodotti e servizi e permette di sviluppare nuovi business a partire dai business esistenti.

Esempio significativo è Amazon, che innova la vendita per corrispondenza di libri e simili attraverso la tecnologia CRM (Customer Relationship Management, si tratta di un sistema che serve a gestire in modo più efficace la relazione con i tuoi clienti e con i tuoi potenziali clienti, aziende o privati che siano).

Un secondo esempio è la banca, che aggiunge alla tradizionale filiale i nuovi canali della banca on line (home banking), sfruttando la capacità dei sistemi CRM di gestire in modo integrato il rapporto con il cliente.

Com'è evidente dagli esempi citati, la trasformazione è un'opportunità non di tutte le aziende ma solo di alcune, che sono connotate dall'elevata intensità informativa del prodotto e dei processi.

In secondo luogo, l'esistenza dell'opportunità non implica senz'altro il suo perseguimento: l'opportunità dell'e-business c'è per tutte le librerie, ma è stata perseguita soltanto da Amazon ed alcuni altri.

Il perseguire un'opportunità riflette la strategia competitiva della singola azienda. Un nuovo modello di business richiede anche la riprogettazione di un'efficiente catena del valore, che garantisca all'azienda la necessaria redditività.

STORIA ERP

3.1 Cronistoria ERP



La storia degli ERP è la sintesi di quella progressiva informatizzazione di procedure e processi che oggi trova il suo culmine nelle tecnologie legate all'Industria 4.0. Sono stati gli ERP, infatti, a introdurre nelle aziende efficienza, velocità e ottimizzazione, innescando il circolo virtuoso dell'informazione, dell'integrazione e della condivisione che hanno inaugurato una collaborazione a livello di filiera.

L'abbrivio è avvenuto nei magazzini: già negli anni '60, infatti, mantenere aggiornati gli inventari per controllare la movimentazione corretta delle merci e razionalizzare le scorte era diventata un'esigenza che aveva portato le aziende a introdurre le prime soluzioni gestionali centralizzate.

La gestione e il controllo delle scorte è la combinazione di tecnologia e informatica che serve per mantenere il livello adeguato di scorte in un magazzino evitando così sprechi e quindi costi aggiuntivi.

Le attività di gestione dell'inventario comprendono l'identificazione dei requisiti di inventario, la definizione di obiettivi, la fornitura di tecniche e opzioni di rifornimento, il monitoraggio degli utilizzi degli articoli, la riconciliazione dei saldi di inventario e la comunicazione dello stato dell'inventario.

Con i progressi della tecnologia e della potenza di calcolo, i pacchetti software sono stati potenziati per aiutare i processi di produzione. Dalla pianificazione della gestione dei materiali (MRP I) alla pianificazione di tutta la gestione delle risorse di produzione (MRP II), gli MRP si sono evoluti nel corso degli anni con ancora un grosso limite: la possibilità di integrare in maniera veloce e funzionale anche tutti i sistemi gestionali già in uso in azienda.

È solo nel 1990, infatti, che si affacciano sul mercato i primi veri e propri ERP interfunzionali. La possibilità di integrare tutti i processi di business come la distribuzione della produzione, la progettazione, i servizi di trasporto così come la contabilità, la gestione finanziaria o le HR rappresenta una grossa svolta per la governance.

A partire dal secondo millennio gli ERP sono stati potenziati dall'introduzione di moduli aggiuntivi come il CRM, l'e-commerce, l'SCM (Supply Chain Management), l'advanced planning, la business intelligence e via dicendo.

In seguito, da una gestione on-premise le aziende hanno iniziato a considerare un approccio as a service, scegliendo le varie formule del cloud. Un'interfaccia web-based, intuitiva per tutti gli utenti e facilmente accessibile da qualsiasi dispositivo fisso o mobile, rende l'ERP in cloud un approccio molto interessante e anche più sicuro sia per le grandi aziende che per le PMI.

3.2 Cambiamento nell'approccio gestionale

Fino a qualche anno fa gli ERP si focalizzavano soprattutto sulle attività amministrative e logistiche dell'impresa, ma la digitalizzazione e la globalizzazione hanno portato le aziende ad aprirsi e a lavorare in maniera integrata ed estesa.

Il cambio di passo è una gestione illuminata dai dati, la grande quantità di informazioni messe a sistema ha favorito una gestione integrata della relazione con dipendenti e collaboratori (HRM), ma anche con i clienti (CRM) e con tutta la supply chain (SCM) arrivando anche a tutti quei dispositivi connessi e comunicanti che vengono dalla IOT, dalla robotica e da tutte le macchine connesse.

Big data e algoritmi capaci di mettere in relazione gli ordini dei clienti con la capacità produttiva dei reparti, consentono di pianificare l'approvvigionamento dei materiali e organizzare la produzione con sempre maggiore precisione, riducendo sprechi ed errori.

La tracciabilità e la rintracciabilità portata dalle tecnologie automatiche alle aziende, unitamente allo sviluppo di una Business Intelligence evoluta attraverso l'uso di analitiche sempre più spinte e a un'Intelligenza Artificiale sempre più avanzata portano nuova intelligenza nelle filiere.

Da una reportistica puntuale e contestuale all'analisi multidimensionale dei dati le organizzazioni oggi stanno introducendo sistemi auto-apprendenti che scatenano una proattività un tempo inedita.

ON-PREMISE VS CLOUD

4.1 Differenze tra on-premise e cloud

Se una volta i software ERP erano progettati per supportare prevalentemente le operazioni “core” di un business (ovvero tutto quello che succedeva all'interno dell'azienda), oggi, i sistemi ERP devono orchestrare e garantire i flussi operativi che coinvolgono utenti esterni all'organizzazione (potenziali clienti, clienti, fornitori, istituzioni etc).

Proprio grazie a questa trasformazione che i dati devono essere sempre accessibili e aggiornabili 24h/24 7g/7.

Quando si parla di accessibilità, non ci si riferisce esclusivamente agli utenti che accedono al proprio sistema ERP da remoto usando un pc o tablet/smartphone, ma a tutte le possibili integrazioni di dati tra diversi servizi applicativi.

Analizzando ad esempio i modernissimi servizi di e-commerce che molte aziende utilizzano per vendere prodotto, raccogliere ordini o fornire informazioni ai propri clienti/partner.

Cosa succederebbe se tali informazioni vengono bloccate o non rese più disponibili per qualche ora al giorno? Quale disservizio verrebbe creato? Quale danno d'immagine e perdita di fatturato?

I modelli di business odierni sono molto sofisticati e per battere la concorrenza le aziende devono fornire ai propri clienti nuove esperienze e nuove modalità di interazione, necessitando di avanzati sistemi di scambio dati automatici verso fornitori e partner esterni.

Prendiamo come esempio le aziende che fanno drop-shipping, un modello di vendita grazie al quale il venditore vende un prodotto ad un utente finale, senza possederlo materialmente nel proprio magazzino, trasmette poi l'ordine al fornitore che in questo caso viene chiamato "dropshipper", il quale spedisce il prodotto direttamente all'utente finale.

Tutto questo processo necessita di procedure automatiche di scambio informazioni con modelli di flusso predefiniti, affidabili e controllabili.

Con Internet gli utenti possono avviare transazioni ad ogni ora del giorno e da diverse località e se l'infrastruttura che governa le regole e i flussi dei dati non è accessibile, l'intero sistema smette di funzionare.

Garantire che il software ERP sia sempre accessibile ad ogni ora del giorno per 365 giorni all'anno, non è una cosa banale, grazie però alla necessità di avere un sistema che sia disponibile h24 che è nato l'ERP in cloud, che a differenza dell'ERP on-premise garantisce nel contratto la cosiddetta uptime guarantee, ovvero la garanzia di operatività.

Nell'ERP On-premise, un'azienda acquista una licenza software e inserisce il prodotto nel suo ecosistema IT.

Mentre la soluzione basata su Cloud è un gradino sopra nella scala dell'evoluzione tecnologica, utilizza il modello Software as a Service (SaaS), in cui il provider fornisce l'accesso al sistema ai suoi clienti semplicemente tramite il web.

Ci sono poi i software gestionale che molto spesso vengono scambiati per ERP, ma essi si utilizzano solamente per raccogliere e consuntivare dati e informazioni nelle diverse aree di gestione.

L'ERP, invece, in quanto parte integrante dei flussi organizzativi dell'azienda, permette di dirigere tutta l'orchestra mettendo a sistema tutti i flussi di dati e incrociando le informazioni attraverso le correlazioni più opportune, infatti, l'ERP aiuta i manager a capire cosa fare, cosa e quando acquistare, da quali fornitori, in che quantità e in che modalità.

4.2 I pro e i contro dell'affidarsi al cloud

Costi

Il vantaggio più ovvio di una soluzione basata su cloud rispetto a un sistema ERP tradizionale è rappresentato dai minori costi, sia iniziali che operativi.

Nel caso dei sistemi on-premise, un'organizzazione deve acquisire le attrezzature necessarie a implementare il servizio a livello locale e il personale IT in grado di gestire l'infrastruttura interna, ciò è particolarmente ostico soprattutto per le PMI (piccola e media impresa), che generalmente non hanno le disponibilità economiche delle grandi imprese.

Inoltre, anche se i servizi sono ospitati da terze parti fuori dall'azienda, richiedono comunque un esborso per l'implementazione e la manutenzione del software e per il collegamento al sistema esterno.

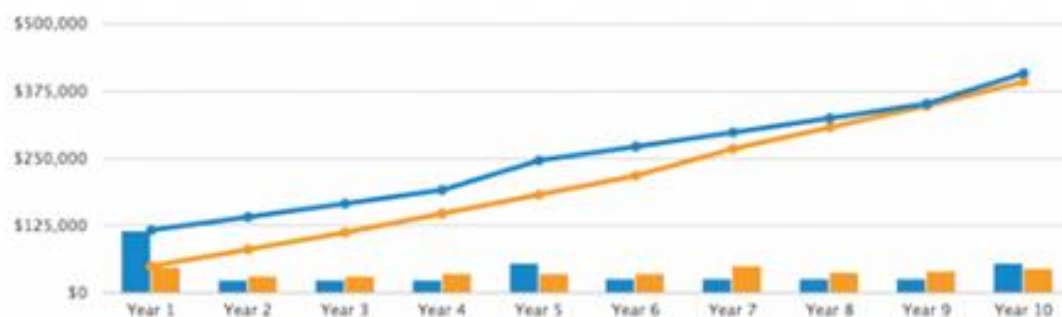
Tuttavia, sebbene una società possa risparmiare denaro nel breve periodo adottando un sistema ERP cloud, è comunque soggetta a una quota di sottoscrizione che, a differenza dell'investimento per un sistema on-premise, non è ammortizzata, in generale si valuta con un abbonamento mensile o annuale, con costi ricorrenti aggiuntivi per supporto, formazione e aggiornamenti.

Pertanto, i sistemi locali sono generalmente considerati una spesa in conto capitale (un grande investimento iniziale però ammortizzabile). I sistemi basati su cloud, d'altra parte, sono generalmente considerati una spesa operativa (un costo aggiuntivo che l'organizzazione continuerà a pagare). Il basso costo di ingresso del software cloud, soprattutto se confrontato con i costosi costi di licenza perpetui anticipati, ha contribuito alla sua diffusa adozione.

Secondo uno studio recente, il 93% delle aziende utilizza attualmente software o architettura di sistema basati su cloud.

Nel tempo, tuttavia, i costi di sistema tendono a convergere. Di seguito è riportato un grafico che mostra i costi totali di proprietà nell'arco di 10 anni sia per il software basato su cloud che on-premise, quindi sebbene si eviti un grande esborso iniziale scegliendo la soluzione SAAS, questo non è il più grande vantaggio che si può avere scegliendo di inserire nell'ecosistema aziendale l'ERP in cloud.

On-Premise vs. Software as a Service



La sicurezza dei dati

Un'azienda che utilizza un servizio in cloud deve mettere la sicurezza dei propri dati nelle mani di altri, il che significa che ha poco o nessun controllo sul modo in cui l'apparecchiatura, la rete o lo spazio di archiviazione vengono protetti e gestiti e i costi di recupero dovuti alla perdita o alla violazione dei dati potrebbero superare le spese di mantenimento di un ERP tradizionale.

Il rischio per la sicurezza si può pensare che sia uno dei motivi principali per cui le aziende optano per un'alternativa collaudata, seppur vecchia come l'on-premise, non c'è da stupirsi, considerando le informazioni critiche archiviate in un sistema ERP, inclusi dati finanziari aziendali, segreti commerciali aziendali, informazioni sui dipendenti, elenchi di clienti e altro ancora. Ad ogni modo, gli obblighi di sicurezza imposti ai fornitori di servizi Cloud sono sempre più stringenti ed evoluti al crescere e diffondersi della tecnologia cloud (grazie anche alla nuova normativa GDPR).

C'è poi da dire che i fornitori di cloud affidabili hanno standard rigorosi per proteggere i dati e per alleviare ulteriormente le preoccupazioni, i potenziali acquirenti possono richiedere un controllo di sicurezza di terze parti, ciò può essere particolarmente utile se il venditore è meno noto.

Un'altra motivazione che spinge le aziende ad intraprendere la strada del cloud, è che gestire autonomamente la sicurezza dei dati è cosa tutt'altro che facile. Purtroppo, gli eventi degli ultimi anni, dimostrano che la sicurezza informatica è elemento chiave e imprescindibile per qualsiasi organizzazione, come testimoniano i molti casi di aziende che hanno subito danni importanti a seguito di un attacco da parte di hacker.

In risposta, molte aziende stanno migrando nel cloud i loro dati per ottenere un maggior livello di sicurezza e affidabilità grazie alle infrastrutture dei grandi vendor, infatti, beneficiano di investimenti in sicurezza che sono ordini di grandezza superiori a quelli spesi dalle grandi aziende Italiane.

Se rapportiamo questo ad una piccola azienda, è del tutto evidente che un ERP in cloud può offrire livelli di sicurezza molto più elevati rispetto alla soluzione in azienda, soprattutto se il fornitore del servizio cloud si appoggia a infrastrutture ad alta affidabilità e protezione dei dati con procedure certificate da enti indipendenti.

Per quanto riguarda le grandi imprese che possono generalmente permettersi tecnologie di punta per proteggere i loro dati e quindi potrebbero preferire l'On-premise, riuscirebbero ad esternalizzare gran parte dei loro costi sulla sicurezza aziendale, e quindi anche per loro potrebbe essere preferibile scegliere la soluzione cloud.

Velocità

Per quello che riguarda la velocità uno svantaggio particolare che colpisce le aziende sia di grande che di piccola dimensione è quello delle prestazioni, in quanto le aziende potrebbero riscontrare una riduzione delle velocità di rete o dei limiti nel trasferimento dei dati durante l'accesso a un servizio in cloud.

Anche le interruzioni del servizio sono un possibile rischio, ma esistono soluzioni in grado di assicurare il funzionamento del software praticamente sempre e comunque non sono così preoccupanti, ma soprattutto non sono minimamente paragonabili rispetto alle interruzioni causate dagli aggiornamenti dei sistemi on-premise, che compromettono il proseguimento delle attività.

Inoltre, l'utilizzo della nuvola riduce drasticamente i tempi di installazione (aspetto da sempre problematico in ambito ERP) rispondendo alla necessità di cambiamenti rapidi richiesti dal mercato alle imprese che vogliono essere innovative.

Accessibilità

Il vantaggio principale (già inizialmente analizzato) per cui le aziende si sono spostate verso il cloud, è l'accessibilità.

La possibilità di aggiornamento automatico dei dati, ma soprattutto di accedere ai dati 24 ore su 24 per tutto l'anno è fondamentale per molte aziende che devono interfacciarsi con un sempre più grande bisogno di effettuare operazioni a tutte le ore del giorno.

La maggior parte dei sistemi cloud con l'avanzamento della tecnologia consente una facile accessibilità mobile e molti offrono persino app mobile native, cosicché chiunque abbia una soluzione ERP può gestire le proprie operazioni aziendali direttamente dai propri tablet o smartphone.

Qualsiasi attività commerciale o correlata alla gestione e pianificazione a livello esecutivo, si riesce ad eseguire facilmente attraverso i propri telefoni cellulari, ciò consente all'utente di ricevere notifiche istantanee di aggiornamenti delle scorte, ordini di acquisto, conferma della spedizione, generazioni di lead e altro ancora.

Le operazioni ERP eseguite tramite cellulare stanno diventando più popolari che mai in questo momento e continueranno a prosperare da qui in poi; inoltre, anche i limiti geografici della gestione aziendale vengono infranti a causa della mobilità dell'ERP.

Con ERP mobile che arriva al palmo di tutti i proprietari di aziende, ora le aziende stanno ottenendo una migliore comprensione dei dati, una più ampia scala di produttività e un migliore standard di servizi.

Ovviamente questa facilità di accesso comporta anche maggiori considerazioni sulla sicurezza, soprattutto se i dipendenti accedono ai file aziendali sui propri dispositivi mobili personali (motivo per cui è nata l'esigenza dei telefoni aziendali).

Allo stesso modo, una maggiore accessibilità significa una minore personalizzazione e gli ERP cloud offrono una minore flessibilità per le aziende che cercano di adattare il proprio sistema al contenuto del cloud, mentre i sistemi on-premise sono molto più facili da modificare e la capacità di personalizzare in base alle proprie esigenze le specifiche è fondamentale per molte organizzazioni.

4.3 I risultati chiave

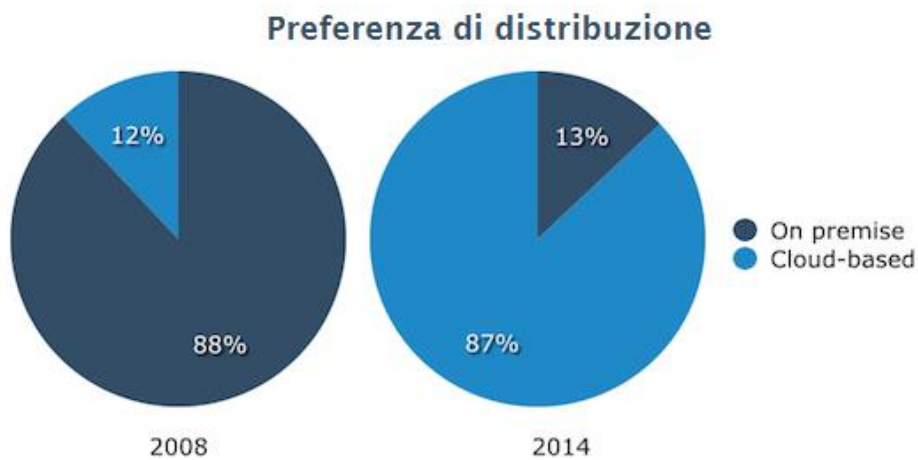
Secondo una ricerca di Software Advice, c'è stato un cambiamento radicale nelle preferenze di implementazione: l'88% degli acquirenti ha preferito soluzioni on-premise nel 2008, mentre l'87% ha preferito soluzioni cloud nel 2014.

Con l'implementazione del cloud, le aziende rinunciano all'installazione di software sull'hardware locale, optando invece per abbonarsi a software ospitato su server di terze parti remoti e accessibile tramite un browser web.

Il basso costo e la facilità di implementazione hanno reso la distribuzione cloud un modello di consegna altamente desiderabile negli ultimi anni.

Nel 2008 i potenziali acquirenti, su cui si basa la ricerca, avevano una specifica preferenza di implementazione, l'88% preferiva l'implementazione locale, mentre il restante 12% preferiva l'implementazione nel cloud.

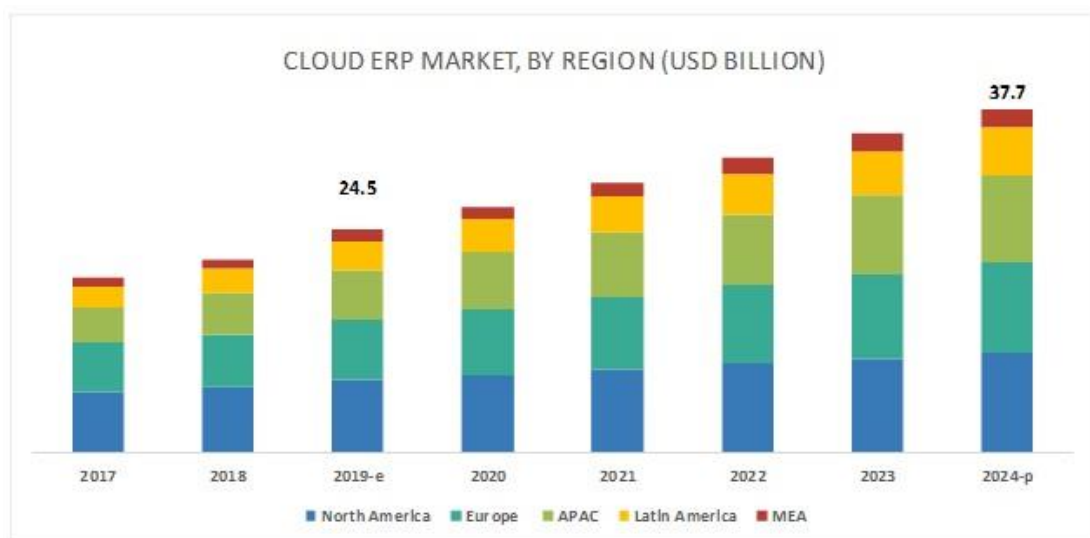
Nel 2014, tuttavia, le statistiche sono quasi completamente l'opposto, la stragrande maggioranza degli acquirenti (87%) ha richiesto l'implementazione del cloud, con solo il 13% degli acquirenti che ha chiesto di valutare i sistemi on-premise.



Una più recente ricerca di MarketsandMarkets prevede che le dimensioni del mercato ERP cloud globale cresceranno da 24,5 miliardi di USD nel 2019 a 37,7 miliardi di USD entro il 2024, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 9,0% durante il periodo di previsione.

I principali driver di crescita per il mercato includono la crescente attenzione delle organizzazioni per semplificare i processi aziendali e migliorare l'efficienza operativa.

Attractive Opportunities in the Cloud ERP Market



Source: MarketsandMarkets Analysis

Inoltre, si prevede che il Nord America deterrà la più grande dimensione del mercato e dominerà il mercato ERP del cloud globale dal 2019 al 2024. Il Nord America ha il più alto tasso di adozione di tecnologie come cloud, IoT, mobilità, big data, analisi e trasformazione digitale. La presenza di un gran numero di fornitori di ERP cloud, i continui progressi nella tecnologia e la disponibilità di competenze tecniche competenti sono alcuni dei fattori che contribuiscono alla crescita del mercato in Nord America.

Si prevede che APAC fornirà opportunità redditizie per i fornitori di ERP cloud, poiché gli istituti di istruzione di APAC hanno iniziato a implementare soluzioni digitali per migliorare l'efficienza operativa. Tuttavia, la mancanza di competenze e infrastrutture tra gli utenti finali in varie regioni potrebbe influenzare la crescita del mercato.

ORACLE HISTORY

5.1 Cos'è Oracle e cosa fa

Oracle Corporation è una multinazionale americana di tecnologia informatica con sede a Redwood Shores in California.

La società progetta, produce e vende prodotti software e hardware, tecnologia di database, sistemi di ingegneria cloud e prodotti software aziendali, in particolare i propri marchi di sistemi di gestione di database, oltre a offrire servizi che li completano come finanziamenti, formazione con la Oracle University (formazione sui prodotti Oracle), supporto, consulenza con la Oracle Consulting e servizi di hosting.

La società sviluppa e costruisce anche strumenti per lo sviluppo di database e sistemi software di pianificazione delle risorse aziendali (ERP), software di gestione del capitale umano (HCM), software di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e software di gestione della catena di approvvigionamento (SCM).

Secondo Forbes Nel 2019, Oracle con un numero di dipendenti pari a 136,000, è stata la seconda più grande azienda di software per fatturato e capitalizzazione di mercato che indica il valore di una società quotata ed è ottenuto moltiplicando il prezzo di quotazione del titolo per il numero di azioni in circolazione della società.

Ha avuto ricavi totali pari a 39,5 miliardi di dollari con un utile netto di 11,1 miliardi di dollari.

Larry Ellison è l'attuale CEO nonché co-fondatore di Oracle Corporation nel 1977 con Bob Miner ed Ed Oates sotto il nome di Software Development Laboratories (SDL), Ellison ha preso ispirazione dall'articolo del 1970 scritto da Edgar F. Codd sui sistemi di gestione di database relazionali (RDBMS) chiamato "Un modello relazionale di dati per grandi banche dati condivise".

SDL ha cambiato il suo nome in Relational Software, Inc (RSI) nel 1979, poi di nuovo in Oracle Systems Corporation nel 1982, per allinearsi più da vicino al suo prodotto di punta Oracle Database, e in questa fase Bob Miner è stato il programmatore senior dell'azienda.

Il 12 marzo 1986, la società aveva la sua offerta pubblica iniziale e nel 1995, Oracle Systems Corporation ha cambiato il suo nome in Oracle Corporation, ufficialmente chiamato Oracle, ma a volte indicato come Oracle Corporation, il nome della holding.

Parte del successo iniziale di Oracle Corporation derivava dall'uso del linguaggio di programmazione C per implementare i suoi prodotti e ciò ha facilitato il porting su diversi sistemi operativi (la maggior parte dei quali supporta C).

Negli ultimi anni Oracle ha puntato e investito molto sul cloud computing che fornisce server, storage, rete, applicazioni e servizi attraverso una rete globale di data center gestiti da Oracle Corporation, la società consente di fornire questi servizi su Internet. Oracle cloud fornisce Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS), Software as a Service (SaaS) e Data as a Service (DaaS).

Questi servizi vengono utilizzati per creare, distribuire, integrare ed estendere applicazioni nel cloud. Questa piattaforma supporta numerosi standard aperti (SQL, HTML5, REST, ecc.), applicazioni open source (Kubernetes, Hadoop, Kafka, ecc.) E una varietà di linguaggi di programmazione, database, strumenti e framework tra cui specifici di Oracle, Open Source e software e sistemi di terze parti.

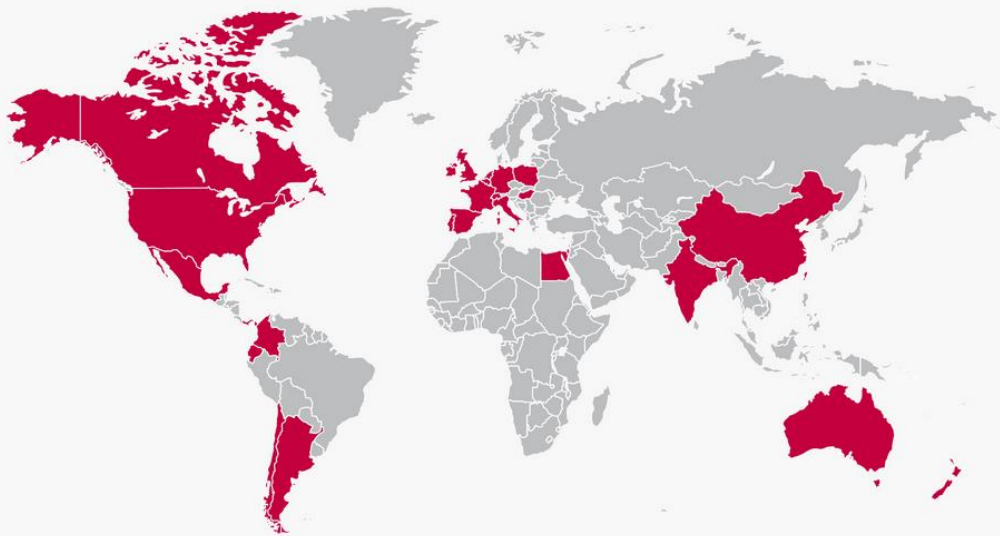
Nella visione di Oracle, infatti, la questione non è se le aziende porteranno il loro prodotto in cloud, ma quando lo faranno.

Capitolo 6

AMPLIFON CASE

6.1 La storia di Amplifon

amplifon



16,000
PEOPLE

28
COUNTRIES

11,000
POINTS OF SALE

Passando ai casi concreti, quello del gruppo Amplifon, tipico esempio di multinazionale italiana che ha saputo affermarsi a livello mondiale in un mercato molto specifico, e che oggi opera in 28 paesi con circa 11.000 negozi e sedi, e 16.000 persone tra dipendenti, agenti e franchisee, per un fatturato di circa 1,1 miliardi di euro.

“Gli specialisti nei negozi Amplifon effettuano test dell’udito, e in caso di effettive carenze, aiutano il cliente a trovare l’apparecchio acustico più adatto tra le offerte dei principali produttori mondiali”, spiega Ugo Giorcelli, Chief Financial Officer di Amplifon.

Il prodotto scelto viene poi personalizzato, con una messa a punto graduale in funzione della perdita uditiva del soggetto (una fase piuttosto complessa: negli apparecchi più sofisticati ci sono circa 300 possibili setting).

Per tutto questo, Amplifon si considera più un fornitore di servizi sugli apparecchi acustici che un mero rivenditore.

6.2 Trasformazione digitale di Amplifon con Oracle

Amplifon, ha intrapreso la strada del full-cloud e ha fatto della digitalizzazione dell'azienda una scelta strategica, definendola "One Amplifon Transformation".

Come illustrato da Mauro Maccagnani, Direttore della One Amplifon Transformation, che ha sottolineato che nel quadro del progetto di digitalizzazione "Il progetto One Amplifon Transformation ha come obiettivo quello di trasformare i modelli operativi delle 28 country che lavorano con la società in unico target operating model. Questo significa ridisegnare non solo in chiave digitale, ma anche in modalità automatizzata, i processi finance, procurement e human capital management, utilizzando la piattaforma cloud di Oracle in modalità as a service. L'utilizzo di una soluzione ERP cloud ci ha aiutato a standardizzare il modello di business: nel procurement siamo riusciti a creare un processo unitario del ciclo di vita degli acquisti, nel finance un modello finanziario centralizzato per eseguire analisi di business basate su metriche comuni, mentre, nelle risorse umane, un modello di valutazione della performance standardizzato e coerente sulle tre aree, il tutto con la massima attenzione al rispetto dei protocolli di sicurezza più elevati tipici della piattaforma Oracle".

Amplifon è già partita su singoli processi, primo di tutti il planning & budgeting, in cui i vantaggi del cloud rispetto alla situazione di partenza (che spesso è la faticosa e complessa condivisione di grandi file Excel) sono particolarmente evidenti.

I suoi sistemi informativi si incentrano sulla piattaforma ERP di Oracle, integrata con il front office (gestione dei negozi, sviluppata internamente e ora in cloud), che comprende la rilevazione dei dati anagrafici e audiometrici del cliente, sia a fini di fatturazione che ai fini di configurazione degli apparecchi, profilazione a fini di marketing e gestione del magazzino, perché i prodotti sono gestiti fisicamente da Amplifon, comprese tutte le fasi di riparazioni e resi che sono le fasi più corpose.

Amplifon è un'azienda che basa moltissimo il suo business sui resi e quindi la gestione era molto complicata in precedenza, mentre adesso con il sistema ERP tutto il percorso del prodotto è tracciato in tempo reale, dalla sua acquisizione fino alla vendita e infine al reso.

Al di sopra dell'ERP c'è poi un sistema di consolidamento finanziario (Oracle HFM), che integra tutti i paesi dove Amplifon opera: anche quelli che non giustificano, per le ridotte dimensioni del business, l'uso dell'ERP centrale, e hanno soluzioni più "leggere".

Venendo nello specifico all'area Finance, "dal dato elementare catturato in negozio al ciclo attivo e passivo, quindi fatturazione, contabilità generale, payroll, tutto è nella piattaforma ERP".

Quanto al Planning e Budgeting, "per la produzione del budget vengono usati grandi e complessi fogli Excel, ma quando il budget è stato definito e approvato, viene caricato nell'ERP e nel sistema di consolidamento".

"La tecnologia permette oggi di vedere le vendite realizzate ieri in tutto il mondo"

Tornando al planning & budgeting, una valutazione dei benefici del nuovo applicativo cloud è ovviamente prematuro. “Tenendo conto che il quadro di partenza si basa su Excel, sicuramente ci saranno risparmi di tempo e riduzioni di complessità, e un notevole progresso in termini di gestione del rischio e agilità della produzione del dato, ma per ora è impossibile andare più in dettaglio, anche perché non abbiamo situazioni simili con cui fare confronti”

Infine, Giorcelli illustra l'impatto della trasformazione digitale sul ruolo del CFO.

“Il principale cambiamento che vedo è la capacità di raccogliere informazioni in maniera molto più tempestiva, e quindi di prendere decisioni praticamente in real time, una tecnologia molto più robusta, integrata e pervasiva ci sta permettendo per esempio di vedere oggi le vendite realizzate ieri in ogni parte del mondo, dalla Nuova Zelanda al Canada, nel Finance oggi si può realizzare una chiusura completa: P&L, balance sheet e cash flow entro l'ottavo giorno lavorativo, una chiusura vera, con tutti i numeri “actual”, e pochissimi dati stimati da aggiustare in un secondo tempo: questo soltanto 10 anni fa non era neanche pensabile”.

In occasione dell'incontro organizzato in collaborazione con Oracle sul tema dell'Augmented CFO, nel quale si è cercato di approfondire come sia possibile, grazie alle leve tecnologiche e a una visione di più ampio respiro, portare innovazione anche in una funzione consolidata e tutto sommato tradizionale come quella del Chief Financial Officer, Gabriele Chiesa, Global Chief Information Officer di Amplifon, ha raccontato il progetto di digital transformation One Amplifon, grazie al quale la funzione Finance aziendale ha oggi l'opportunità di lavorare su un set molto rilevante di dati, sui quali è possibile non solo applicare meccanismi di analytics, ma anche algoritmi di machine learning e di intelligenza artificiale, abilitando nuovi processi decisionali guidati, per l'appunto, dall'intelligenza dei dati.

In questo percorso il dato è un elemento chiave nel processo decisionale del CFO: “Nel processo che ha portato alla One Amplifon, ci siamo posti l’obiettivo di portare i dati di tutte le 28 country, dei 16.000 dipendenti e dei 10 milioni di clienti in un unico sistema, per poter poi applicare algoritmi di machine learning e artificial intelligence e fornire raccomandazioni al Finance, al Procurement, all’HR, così che possano prendere decisioni informate, guardando al futuro, ma basandosi su quanto appreso dal passato”.

Oracle Fusion Platform è il cervello che sta dentro la trasformazione globale di Amplifon, offrendo una serie di vantaggi:

- migliora l'allineamento tra i vari Paesi attraverso un unico punto di vista sulle metriche e sui KPI (Key Performance Indicators) dell'azienda;
- migliora la visibilità delle funzionalità avanzate di analisi e di rilevamento dei dati;
- è incentrata su funzionalità di tipo self-service;
- evita di creare silos verticali in azienda, riunendo tutti in un sistema aperto;
- un altro grande vantaggio è l’impegno di Oracle per la sicurezza dei dati, che permette la compliance con le normative: HIPAA in America e GDPR in Europa. La piattaforma Oracle garantisce il rispetto dei protocolli di sicurezza per fare in modo che i dati dei dipendenti e i dati dei clienti siano completamente al sicuro;
- l'automazione di alcune attività riduce drasticamente il rischio di errori e rielaborazioni, ottimizza l'esecuzione e aiuta le persone a concentrarsi su attività più importanti, e permette loro di sviluppare nuove capacità. Inoltre, grazie a un modello di governance comune, con ruoli e responsabilità chiari consente una migliore collaborazione tra colleghi, nonché migliori interazioni con clienti e fornitori.

Amplifon ha già iniziato a ottenere riconoscimenti da terze parti in tutto il mondo per la sua implementazione di questa soluzione.

Nell' ottobre 2018 ha ricevuto un premio agli Oracle Excellence Award, assegnati durante l'Oracle OpenWorld di San Francisco, per il modo in cui ha utilizzato di Oracle Cloud Platform per accelerare l'innovazione e guidare la trasformazione del business.

6.3 1AT Procurement

La One Amplifon transformation è un progetto davvero corposo e lungo, che si sta svolgendo e che coinvolgerà tutte e 28 le country in cui Amplifon opera.

La parte del progetto 1AT in cui sono stato coinvolto insieme al team consulting di Oracle è quella del procurement.

Tenendo conto che il quadro di partenza si basava su Excel e che quindi l'organizzazione non era delle migliori, sicuramente, come abbiamo già ampiamente analizzato, ci saranno risparmi di tempo, riduzioni di complessità e un notevole progresso in termini di gestione del rischio e agilità della produzione del dato, infatti, si è riusciti a creare un processo unitario del ciclo di vita degli acquisti.

L'idea iniziale era quella di creare una solida area di lavoro dove l'azienda potesse eseguire transazioni di routine senza intervento manuale, aumentando la produttività e facendo rispettare le conformità, sfruttando il controllo dei fornitori e la creazione di accordi con essi per automatizzare la creazione di ordini di acquisto da richieste e comunicare ordini o accordi di acquisto ai fornitori.

L'organizzazione acquisti può semplificare le attività di routine, come la creazione di ordini di acquisto da richieste approvate, aumentando la produttività e garantendo la conformità in ogni fase.

Gli acquirenti possono utilizzare le comunicazioni elettroniche con i fornitori per migliorare l'efficienza della comunicazione.

Richiesta di acquisto

Uno dei processi principali del procurement è Il processo di richiesta di acquisto (RDA o meglio conosciuto come purchase requisition (PR)) che inizia con un modulo di richiesta di acquisto che è un documento creato dall'acquirente e inviato al dipartimento che controlla le finanze.

Questa parte del processo di acquisto è una fase in cui ottieni i pollici per acquistare i beni e i servizi che desideri, in realtà non stai ordinando nulla, stai ottenendo l'approvazione per farlo. Questo è il primo passo di una pista di controllo efficiente per gli acquisti.

L'ordine di acquisto (così detto purchase order (PO)) è invece il luogo in cui si verifica l'acquisto. Una volta che il reparto acquisti o approvvigionamento ha approvato la richiesta di acquisto e ha dato il pollice figurativo per acquistare i beni e i servizi desiderati, invia un ordine di acquisto al venditore. Gli ordini di acquisto vengono in genere creati dalla Purchase Control, che consente alle aziende di tracciare le richieste di acquisto e inviarle elettronicamente.

Crea richiesta di acquisto

All'interno dell'organizzazione, il richiedente avvia la creazione di una richiesta richiedendo beni o servizi tramite:

- creazione di una richiesta dal catalogo locale (self-service procurement);
- creazione di una richiesta dal catalogo punchout;
- creazione di una richiesta non a catalogo.

Creazione di una richiesta dal catalogo locale (self-service procurement)

I richiedenti possono navigare attraverso un catalogo self-service, dove gli elementi e le categorie possono essere selezionati da specifico accordo al fine di creare requisizioni.

Sfruttando la funzione “Catalogo locale”, il Buyer può consentire ai dipendenti di procedere all'acquisto di prodotti, al fine di soddisfare le loro necessità di business: per esempio un nuovo dipendente o una persona appartenente alla IT, che ha accesso al catalogo, può presentare una richiesta per un laptop.

La richiesta verrà successivamente (sia automaticamente che manualmente, dipende dal caso specifico) trasformata in un ordine di acquisto dall'approvatore (i prezzi e le condizioni sono già stati negoziati dalla funzione commerciale di approvvigionamento e non possono essere modificati dal richiedente).

Il richiedente avvia la richiesta e il suo responsabile verrà identificato come responsabile dell'approvazione. L'approvatore della richiesta interviene in merito a approvazione, modifica e rigettazione.

Il flusso di approvazione delle richieste all'interno della soluzione segue la gerarchia di approvazione del responsabile dei dipendenti: le richieste immesse dai richiedenti devono essere approvate dai propri responsabili prima di poter essere trasformate (automaticamente o manualmente) in ordini di acquisto.

Creazione di una richiesta dal catalogo punchout

Una modalità diversa per effettuare una richiesta di acquisto è tramite il catalogo punchout.

Quando ci sono rapporti stabili e duraturi con un fornitore ed è stato stipulato un contratto chiamato CPA (contract purchase agreement), avremo che l'applicazione Fusion sarà integrata con il sito Web del fornitore con cui si è stipulato un contratto; l'utente (tramite Fusion) verrà indirizzato nel sito web del fornitore, una volta effettuato l'acquisto tramite carrello, verrà reindirizzato nell'applicazione Fusion con la merce precedentemente selezionata nella schermata di richiesta di acquisto.

Il CPA è molto utile al fine di controllare la spesa complessiva con il fornitore definendo un limite di importo e stabilendo anche un importo di rilascio minimo per gli ordini di acquisto.

Viene inoltre utilizzato per definire Termini e condizioni per gli ordini di acquisto e per creare automaticamente i purchase order dalla richiesta del catalogo di Punchout con un fornitore affidabile con cui ci sono rapporti frequenti.

Con questa soluzione, articoli e prezzi sono gestiti dal fornitore stesso con risparmi in termini di tempo, ma è necessario un controllo e aggiornamento delle informazioni.

Creazione di una richiesta non a catalogo

Attraverso questa modalità, il dipendente, attraverso l'inserimento manuale, richiederà l'acquisto di prodotti non a catalogo (che sono comunque già mappati a sistema).

Approvare la richiesta

La fase successiva alla creazione di una richiesta di acquisto è l'approvazione della stessa, che include regole di approvazione definite e progettate in base alle esigenze aziendali.

La richiesta creata utilizzando i diversi processi evidenziati in precedenza deve quindi essere approvata seguendo un flusso di approvazione predefinito.

Il preparatore che invia la richiesta, può inserire un richiedente (che può essere anche sè stesso) che può rivedere il flusso di approvazione automaticamente creato dal sistema (una singola gerarchia di approvazione o più gerarchie con singoli o multipli step approvativi) e può aggiungere nuovi approvatori, se necessario. Questa funzione può essere utilizzata per aggiungere e coinvolgere altri utenti all'interno dell'organizzazione e per avere un flusso di approvazione più specifico.

Una volta che la richiesta è presentata, il richiedente e il preparatore possono rivedere lo stato di approvazione e la storia della richiesta, cioè le varie fasi in cui è passata.

Gli approvatori della richiesta riceveranno una notifica di sistema e una notifica via e-mail, attraverso la quale possono rigettare o approvare la stessa. Il processo di approvazione consente all'approvatore di una serie di possibili diverse attività oltre all'approvazione/rigettazione della richiesta: l'utente può visualizzare la cronologia del documento, ovvero un elenco sequenziale di tutte le azioni eseguite su un determinato documento di richiesta, incluse le approvazioni, le informazioni sulle modifiche per l'ordine di acquisto a cui vengono fornite le righe della richiesta e le modifiche inviate.

Ordini di acquisto

Il processo fondamentale del procurement è la creazione e gestione degli ordini di acquisto i così detti purchase order (PO).

Questo processo coinvolge attori diversi dalla creazione della bozza dell'ordine d'acquisto, all'approvazione e alla ricezione dell'ordine e può essere fatto in diversi modi. Gli acquirenti creano un ordine di acquisto quando sono noti i dettagli dei prodotti o dei servizi di cui necessitano, hanno stimato i costi, quantità, tempi di consegna e le distribuzioni contabilità.

Diversi sono i processi che compongono la creazione e gestione degli ordini di acquisto:

- processa le richieste di acquisto;
- crea l'ordine d'acquisto;
- approvare l'ordine d'acquisto;
- modifica l'ordine d'acquisto;
- spedizione dell'ordine d'acquisto;
- gestire il ciclo di vita dell'ordine d'acquisto
- ricevi beni e servizi
- gestisci contabilità ricevute

Processa richieste di acquisto

Le richieste di acquisto di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente ci danno l'autorizzazione ad acquistare prodotti o servizi e possono essere trasformate in ordine di acquisto.

Accedendo a quest'attività nell'area di lavoro ordine d'acquisto, l'acquirente può cercare e selezionare le righe della richiesta d'acquisto e creare un nuovo ordine d'acquisto (sulla base di queste richieste d'acquisto) o aggiungere una riga a una bozza d'ordine d'acquisto esistente.

Crea ordine d'acquisto

All'interno del "Creare ordine di acquisto" (creazione PO) esiste:

- il compratore crea ordine di acquisto mediante negotiation;
- l'acquirente crea ordini d'acquisto online;
- linee di richiesta di elaborazione dell'acquirente;
- gli ordini vengono creati automaticamente dalle richieste di acquisto;
- gli ordini vengono creati automaticamente da un'altra applicazione;

Una volta creato un progetto di ordine d'acquisto dalle fonti sopra indicate, gli acquirenti lo inviano per l'approvazione (in quanto oltre che nelle richieste di acquisto anche negli ordini di acquisto ci sono regole di approvazione specifiche caso per caso).

Quando si inserisce un ordine d'acquisto sono disponibili le seguenti informazioni:

- informazioni a livello di intestazione: stile (ordine di acquisto, elaborazione esterna), fornitore e sito, posizione di fatturazione, valuta: tutte queste informazioni verranno automaticamente impostate sulla fattura quando l'utente dei debiti abbinerà l'ordine di acquisto a una fattura
- informazioni a livello di linea: tipo (merce, servizio) articolo e categoria, prezzo, unità di misura, quantità, accordo;
- pianificazioni: organizzazione di ubicazione e inventario, data di consegna e controlli di ricezione, livello di approvazione della partita a 2 vie, 3 vie o 4 vie, opzione corrispondenza fattura, tolleranza ordine di acquisto o ricevuta e IVA;

- distribuzione: informazioni di fatturazione, conto di addebito.

Per ridurre al minimo il tempo di creazione di documenti e ridurre gli errori, un meccanismo di default viene utilizzato per fornire intestazione del documento d'acquisto e la linea di informazioni.

Quando si crea un documento d'acquisto, l'applicazione applica le impostazioni predefinite sia a livello di intestazione che di riga. Ad esempio, informazioni come Metodo di comunicazione, FOB e Termini di trasporto possono essere predefiniti dai dati del profilo del fornitore. Durante la creazione di un documento d'acquisto, l'acquirente può selezionare una o più unità aziendali di approvvigionamento in base alla configurazione della sicurezza.

L'ordine di acquisto, in base alle sue caratteristiche, (esempio prezzo superiore o inferiore ad una determinata soglia) viene indirizzato automaticamente a tutti gli approvatori identificati dalle regole che vengono agganciate (che sono state create ad-hoc per tutti i casi possibili di acquisto).

Gli approvatori possono rivedere i dettagli della richiesta di approvazione, aggiungere approvatori, aggiungere commenti, rivedere la cronologia delle azioni, modificare l'ordine di acquisto, richiedere ulteriori informazioni, approvare l'ordine di acquisto e rifiutare l'ordine di acquisto.

Il processo di approvazione segue la Gerarchia dipendente-manager per gli ordini di acquisto in base alle esigenze aziendali. Durante la creazione di una bozza di ordine di acquisto, prima di inviare il documento per l'approvazione, l'acquirente può accedere all'attività "Gestisci approvazione" ed esaminare l'elenco degli approvatori identificati dal sistema per quello specifico ordine di acquisto.

L'acquirente può anche aggiungere nuovi approvatori o inviare notifiche FYI a utenti specifici.

Modifica ordine d'acquisto

Gli ordini di modifica consentono all'agente di approvvigionamento, al richiedente, al fornitore o all'amministratore del catalogo di proporre modifiche a un documento di acquisto attivo indicando le modifiche desiderate alla versione corrente del documento, inclusa la cancellazione del documento.

L'ambito del cambiamento che un utente può proporre è determinato dall'area di lavoro utilizzata per aprire il documento, per esempio:

- Come acquirente che utilizza l'area di lavoro Ordini d'acquisto, è possibile proporre modifiche ai termini e alle condizioni, ai prezzi e agli orari di un ordine d'acquisto.
- Come fornitore che utilizza l'area di lavoro del Portale fornitori, è possibile proporre modifiche a un ordine di acquisto che richiedono conferma a livello di documento e programma.

Una volta creato, l'ordine di modifica deve essere approvato.

Una volta approvato, l'ordine di modifica può essere comunicato al fornitore per la conferma.

Negoziazioni

Un'altra parte importante del procurement sono le negoziazioni, ovvero il processo di comunicazione con un'azienda ha l'obiettivo di raggiungere un accordo di fornitura mediante, un compromesso. Una negoziazione di successo è quella che raggiunge l'obiettivo e che assicura forniture, materiali e servizi della giusta qualità, nella giusta quantità, al momento giusto, dalla fonte giusta e al giusto costo.

Gli acquirenti, all'interno delle organizzazioni di approvvigionamento, avviano la creazione di un documento di negoziazione (RFI o RFQ o aste)

La RFI (Request For Information): è un'indagine di mercato aperta, alla ricerca di dati generali che consentano una comprensione del fenomeno;

La RFQ (Request For Quotation): è un'opportunità per i potenziali fornitori per presentare un'offerta economica sulla soluzione scelta dal cliente;

I negoziati possono anche essere rapidamente creati utilizzando i modelli di negoziazione che standardizzano le best practice o duplicando trattative passate. L'acquirente, durante la creazione della negoziazione, inserisce le seguenti informazioni:

- informazioni di base come ad esempio la Procurement BU (in base alla definizione di appalti agente) , il tipo di negoziazione e risultato di negoziazione (ordine di acquisto o di accordo Blanket);
- panoramica sulla negoziazione: include controlli di negoziazione come anteprima, date di apertura e chiusura, definizione di valute e tassi di cambio consentiti. L'acquirente può specificare il posizionamento e i controlli di risposta;

- team di collaborazione: il proprietario della negoziazione (l'Acquirente che sta creando la Negoziazione) può coinvolgere i lavoratori a partecipare al processo di approvvigionamento al fine di valutare le Risposte del Fornitore;

- requisito di negoziazione: l'acquirente può aggiungere i requisiti per raccogliere le risposte del fornitore alle domande sui requisiti oltre alle altre informazioni di risposta per aiutare a valutare la risposta del fornitore. Gli acquirenti possono avere le risposte del punteggio dell'applicazione automaticamente o manualmente. È anche possibile utilizzare domande e aree di qualificazione definite nella classifica di fornitore Oracle Fusion come requisiti e sezioni dei requisiti;

- linee di negoziazione: le linee sono il cuore della trattativa. Essi identificano gli elementi e servizi che sono Sourced. L'acquirente può aggiungere singole linee o lotti o gruppi di linee. Gli acquirenti possono specificare dettagli quantitativi come interruzioni di prezzo e dettagli di riga come attributi di riga da utilizzare nella classifica delle risposte;

- lista dei fornitori: Il compratore può specificare i fornitori, i loro siti e i contatti a cui deve essere notificata la trattativa con le informazioni relative alla negoziazione e che sono invitati a partecipare. Se il controllo di risposta: "Limita ai fornitori invitati" è abilitato, possono partecipare solo i fornitori nell'elenco di invito.

I messaggi online fungono da piattaforma di comunicazione per tutti gli utenti che partecipano a una negoziazione, facilita le comunicazioni rapide durante tutti i cicli di negoziazione e consentono ai fornitori di comunicare con le organizzazioni di approvvigionamento nel contesto delle negoziazioni. I messaggi online di negoziazione applicano anche le necessarie regole di riservatezza e sicurezza richieste in un evento di approvvigionamento.

Cattura risposte del fornitore

Il processo successivo, dopo che la negoziazione è stata creata e approvata per essere pubblicata, è la “cattura risposte del fornitore”.

I fornitori, in base al loro livello di maturità per l'adozione della soluzione, possono:

- accedere al portale dei fornitori e inserire direttamente la risposta, comprese le informazioni sui prezzi e le risposte ai requisiti facoltativamente inseriti dagli acquirenti durante la creazione della negoziazione;

- se i fornitori non hanno l'utente di log-in, le risposte possono essere inserite per conto del fornitore (offerta surrogata). Le risposte dei fornitori ricevute tramite posta o fax come documenti cartacei o via e-mail in PDF, Microsoft Word, foglio di calcolo o qualsiasi altro formato possono essere acquisite nell'applicazione;

Valuta la negoziazione

Il flusso di valutazione consente all'acquirente di analizzare la risposta alla negoziazione. Le risposte possono essere analizzate e confrontate utilizzando i vari strumenti forniti nella pagina analizza negoziazione, l'analisi può essere effettuata sia online che offline tramite la funzione di foglio di calcolo XML.

L'utente può anche assegnare un punteggio alle risposte del fornitore, Le risposte possono essere selezionate brevemente manualmente o applicando i criteri di knockout.

Dopo il completamento dell'analisi, l'acquirente può scegliere di procedere con l'aggiudicazione della negoziazione o avviare un nuovo ciclo di negoziazioni con i fornitori elencati.

Le organizzazioni di approvvigionamento possono anche sfruttare la RFQ a due stadi, esse vengono valutate in due diversi stadi: tecnico e commerciale.

Durante la fase tecnica, i requisiti tecnici vengono valutati mentre le informazioni commerciali rimangono sigillate, i fornitori che non superano la valutazione tecnica non fanno parte della fase di valutazione commerciale e le loro offerte rimangono sigillate.

Aggiudicazione automatica

In base al ranking di risposta del fornitore, è disponibile la funzionalità automatica Award in cui l'acquirente può utilizzare l'aggiudicazione automatica come parametro di riferimento, confrontare i risultati con le decisioni di aggiudicazione effettive e controllare anche quando le decisioni di aggiudicazione vengono condivise con i fornitori.

Se le offerte non sono soddisfacenti, il processo di negoziazione può anche essere chiuso senza esito.

Tipologie fornitori

All'interno dell'Erp esistono due tipologie di fornitori:

- fornitori autorizzati alla spesa: per questo fornitore è possibile creare un documento di acquisto;
- supplier prospettici: sono fornitori provvisori che sono stati recentemente registrati nell'applicazione. Questi fornitori non sono stati autorizzati a condurre operazioni di spesa con l'organizzazione acquirente.

Gli acquirenti possono assegnare affari a potenziali fornitori, ma prima che la negoziazione possa essere assegnata, tutti i potenziali fornitori devono essere autorizzati a spendere.

Una volta che tutti i potenziali fornitori a cui è stata assegnata un'attività commerciale per una negoziazione sono stati autorizzati, gli acquirenti di possono creare i documenti di acquisto per quella negoziazione. In generale, quando viene creato un potenziale fornitore, può essere successivamente promosso a spesa autorizzata: una richiesta di promozione viene sollevata e deve essere approvata. Sulla base della BU di approvvigionamento, la richiesta di promozione viene inoltrata al gruppo di approvazione Amministratori fornitore specifico per paese/BU.

Supplier Qualification Management (SQM)

Il processo di gestione delle qualifiche dei fornitori consente alle organizzazioni di creare questionari per raccogliere informazioni sui fornitori fondamentali per l'azienda.

Attraverso la soluzione SQM si può valutare, gestire e monitorare le qualifiche dei fornitori:

- si raccolgono informazioni sulla base di obiettivi di business e requisiti di conformità;
- si riesce a gestire e monitorare i dati dei fornitori;
- si riduce il rischio di problemi dal fornitore in quanto si ha una valutazione completa;

Il processo di gestione delle qualifiche del fornitore consente di sfruttare le migliori pratiche, aiuta a mantenere una chiara visibilità per il responsabile degli approvvigionamenti nel processo di imbarco del fornitore, aiuta a mantenere unificate le informazioni del fornitore. Questi sondaggi online possono acquisire informazioni direttamente dai fornitori.

Gli amministratori della qualifica del fornitore possono organizzare le domande correlate in aree di qualificazione (questionari) e quindi assegnare risultati specifici ai fornitori dopo aver valutato le informazioni ricevute. Le qualifiche e i risultati delle qualifiche faranno parte delle informazioni del fornitore disponibili all'interno dell'applicazione Fusion.

6.4 Conclusioni sul progetto

Tutto quello che è stato analizzato nei paragrafi precedenti fa parte del progetto 1AT lato procurement.

Nel consulting di Oracle, studiando tutti i processi esistenti e introducendone di nuovi sulla base delle esigenze del cliente, ma soprattutto sulla base delle best practices dell'Erp cloud di Oracle, abbiamo implementato l'Erp in cloud nelle modalità sopra descritte e quindi gli utenti Amplifon possono svolgere quelle mansioni.

C'è stata quindi una lunga fase di intermediazione con il cliente (che va avanti tutt'ora perché sorgono problemi e c'è bisogno alle volte di cambiare in corsa delle cose) per capire di cosa avesse bisogno, decidere quindi quali processi mantenere, quali processi implementare e come fare tutto questo.

Una volta finita la fase di studio è iniziata l'implementazione vera e proprio che consisteva in un primo momento nel caricare dati a sistema attraverso dei software che permettono la data migration, ad esempio dati di utenti che andranno ad accedere al sistema piuttosto che tutti i fornitori con le rispettive anagrafiche, tutti i prodotti che si andranno a vendere divisi in categorie, le business unit che si è pensato di utilizzare, ma soprattutto le regole di approvazione.

Per quest'ultimo punto è stata necessaria una lunga consultazione con il cliente per decidere come agire e come impostare queste regole in base ai ruoli e al personale presente in azienda, seguita da una lunga fase di test per capire se queste regole venivano agganciate correttamente.

Tutti questi dati andranno in cloud in determinate tabelle che potremo poi interrogare attraverso il l'Oracle Transactional Business Intelligence comunemente chiamata OTBI, che è una soluzione transazionale di reportistica in tempo reale per le applicazioni Oracle Fusion che utilizza il linguaggio mysql

per estrarre dati e per creare dei report o soluzione più user friendly come le dashboard o le analysis che sfruttano la funzionalità drag and drop (trascina e rilascia).

Ad esempio, se vogliamo fare delle analisi su dei fornitori di uno specifico paese per capire da quanto tempo non ordiniamo da loro o se vogliamo analizzare quante richieste di acquisto sono state rigettate dal buyer X in una determinata data etc., sono tutte analisi che possono essere fatte attraverso l'OTBI di Oracle.

Queste analisi sono molto importanti sia quando facciamo l'implementazione per creare dei processi schedulati sia per i futuri dipendenti per fare delle analisi personalizzate.

Per quello che riguarda l'implementazione è stato importante per schedulare numerosi processi, ad esempio, per il cliente, si è reso necessario programmare automaticamente l'estrazione due volte al giorno, in due orari specifici, tutti i purchase order in stato open con uno specifico fornitore che ha il catalogo in punchout, cioè con cui abbiamo un accordo di integrazione tra l'ERP e il sito web dello stesso.

Questo perché il cliente ha richiesto di voler tracciare questa tipologia di informazione e tenerla sempre visibile in modo da poterla confrontare nell'arco di determinati periodo.

Un altro modo in cui è stato usato l'OTBI è quando ci è stato richiesto di creare un widget che andasse ad indicare il count di tutti i purchase order che fossero in stato rejected, ma non rigettati da un approvatore, bensì automaticamente dal sistema, in quanto hanno agganciato una particolare regola (precedentemente implementata da noi) che lo rigettasse per diverse ragioni.

Questo widget doveva avere poi diversi hyperlinks, in quando doveva poter visualizzare il count nell'interfaccia utente e si doveva poter cliccare al suo interno per vedere i diversi ordini di acquisto in stato rejected, con le relative informazioni e si doveva poter entrare al loro interno appunto con questi hyperlinks.

Altra fase molto ricorrente è stata quella di testing; ogni volta che viene implementato qualcosa di nuovo, c'è sempre bisogno di fare il test nell'ambiente per vedere che tutto sia funzionante.

Quando insorgono problemi nell'ambiente o quando ci sono bug di sistema o quando si ha difficoltà nel fare una determinata procedura, c'è sempre bisogno di consultare il my oracle support che fornisce documentazioni e guide specifiche del sistema.

Un'altra modalità con cui vengono risolti i problemi è attraverso l'apertura di richieste di supporto le così chiamate service request SR, attraverso le quali riusciamo a comunicare con il supporto Oracle di un determinato problema e cerchiamo di risolverlo insieme.

Se questi problemi si traducono poi in funzionalità non esistenti, c'è la possibilità di aprire delle richieste di miglioramento le così chiamate enhancement request ER, che se prese in considerazione, andranno ad ampliare le funzionalità del sistema.

Una volta che siamo riusciti a implementare in maniera definitiva il sistema c'è bisogno di redarre l'user guide, cioè il manuale utente che contiene le informazioni utili al corretto utilizzo dell'erp, che verranno poi utilizzate dal cliente nelle procedure di tutti i giorni, quando non riesce a fare o a completare una determinata procedura.

Altri documenti fondamentali da stilare sono i workbook, essi comprendono tutte le impostazioni del sistema, ovvero tutto ciò che non veniamo direttamente, ma che lavora dietro l'interfaccia principale.

Questi documenti comprendono ad esempio tutte le regole di approvazione che sono state definite, tutti i flussi e gli step approvativi, gli utenti che hanno accesso al sistema con le loro anagrafiche e i ruoli a loro assegnati, tutti i prodotti con le rispettive categorie che andranno in vendita, tutte le business unit che sono state abilitate e i flexfield descrittivi chiamati anche DFF, che forniscono uno "spazio di espansione" personalizzato, si possono utilizzare Flexfield descrittivi per tenere traccia di informazioni aggiuntive, importanti e uniche per la tua attività, che non verrebbero altrimenti acquisite. Essi possono essere definiti in base alle esigenze del cliente e attivati/disattivati.

Il lungo lavoro di studio prima e di implementazione poi, si è tradotto in un modello generale applicato per la casa madre, chiamato progetto pilot, che poi verrà traslato in tutte e 28 le country (il così detto roll-out) in base alle esigenze che non possono essere ovviamente uguali e andranno personalizzate, ad esempio si pensi a tutta la parte di finance in cui si dovranno fare modifiche perché i regimi fiscali dei vari paesi sono diversi o alla diversa modalità in cui viene approvata una richiesta di acquisto o più semplicemente ridefinire tutti gli utenti, i ruoli e le nuove regole approvative per il nuovo paese e così via.

CONCLUSIONI

I principali vantaggi di un sistema ERP, da quanto emerso finora, si possono riassumere affermando che tali sistemi integrati permettono una visione complessiva delle attività d'impresa che include quindi tutte le funzioni, ed inoltre, non meno importante, tali sistemi permettono la creazione di un database (prima chiamato base dati centralizzata) in cui le informazioni vengono registrate, elaborate, monitorate ed infine riportate.

L'adozione di un sistema ERP in cloud sembrava dover interessare unicamente le realtà imprenditoriali di dimensioni elevate, oggi tuttavia l'uso di tali sistemi coinvolge sempre di più anche il mondo delle piccole e medie imprese, come si può notare dai nuovi prodotti che le principali software house stanno proponendo. Per capire a pieno il successo dei sistemi informativi occorre individuare quali problematiche essi intendano risolvere, in particolare la frammentazione dell'informazione dispersa fino ad ora in vari e diversi centri. Questa frammentazione portava con sé numerosi problemi come la ridondanza dei dati e la difficoltà di connessione e d'interfaccia tra le varie unità aziendali.

Le trasformazioni qui discusse sono potenziali, la trasformazione effettiva è funzione dell'effettiva capacità dell'azienda di sfruttare le potenzialità ERP attraverso un'opportuna trasformazione del tessuto organizzativo ed un approccio cauto e ben bilanciato al progetto ERP, ma soprattutto c'è bisogno di un'analisi molto accurata con l'apparato di consulenza, perché le possibilità di implementazione sono molte e se fatte nel modo corretto si riesce a sfruttare al massimo tutte le potenzialità offerte dallo specifico ERP che si decide di installare.

RINGRAZIAMENTI

Vorrei dedicare questo traguardo al mio Gastone, un lottatore, una roccia inscalfibile e un padre meraviglioso che non mi ha fatto mai mancare nulla, alla mia bella Sandrina, una leonessa, una donna coraggiosa che si è sempre battuta per noi e che ha respinto con tutte le forze il male che ci aveva intaccato, loro sono molto più che i miei genitori, loro hanno fatto mille sacrifici per permettermi di arrivare fin qui e spero solamente di essere stato all'altezza delle loro aspettative.

Ringrazio poi tutte le persone che mi sono state vicine in questo percorso, la mia cartina Ile, che mi accompagna tutti i giorni e che mi ha spronato con la sua grande determinazione; i miei fratelli, dispensatori di consigli e sorrisi; i miei amici Immaturi di vecchia data con cui senza non riesco a stare, alle donne di Scialla che mi hanno mostrato sempre il loro affetto, anche quando magari non lo meritavo; ai miei Dottori Leopardoni, perché insieme siamo riusciti a darci man forza per arrivare fin qui; e infine agli amici Better Friends from Newcastle che mi hanno fatto crescere in 6 mesi più di quanto non sia riuscito a fare in tanti anni.

