

Le PMI e la software selection: come partire con il piede giusto

Un evento sulle best practice e gli errori più tipici. I pareri degli utenti: Gruppo Fabbri e Leali SpA

DI SARA LOFFREDI*

Per una piccola e media azienda, il processo di selezione del partner tecnologico e della soluzione IT più adatta alle proprie necessità è estremamente critico. Il tema è stato al centro del quarto Forum IT di Inf-Os, il centro di competenza sull'informatizzazione produttiva e logistica delle Università di Bergamo e Brescia. All'evento sono tra l'altro intervenute le aziende utenti Leali SpA e Gruppo Fabbri, rappresentate rispettivamente dai manager Francesco Besacchi e Angelo Caruso.

Nelle realtà aziendali medio-grandi, spesso l'implementazione di un sistema informativo è affidata in tutto o in parte a risorse interne. A volte anche il partner tecnologico può far parte del gruppo. Nelle PMI invece il problema basilare è proprio la carenza di risorse interne da dedicare al progetto. Capita spesso che l'azienda si rivolga direttamente al fornitore, o scelga "a intuito" o per analogia con diversi contesti aziendali, senza una preventiva analisi della situazione o una metodologia definita di selezione.

Buona la terza

Nel caso di Leali, l'azienda siderurgica proveniva da due recenti investimenti IT con risultati "poco entusiasmanti", ma da circa 30 mesi

ha avviato una terza riorganizzazione gestionale e informativa, accolta all'inizio con diffusa sfiducia e mancanza di motivazione dal personale. Francesco Besacchi, il manager chiamato per il progetto, l'ha però impostato "non come ricerca dell'ennesima soluzione ICT, ma iniziando dalla valutazione delle mutate esigenze aziendali a cui far fronte: maggior fatturato, costi minori e valorizzazione degli intangibili, come la gestione del rischio". Il lavoro è iniziato dunque da un "sincero confronto" con le funzioni aziendali

e la dirigenza, per definire gli asset e i punti di forza da valorizzare. "E' emersa la necessità di allargare le relazioni e gestire in modo collaborativo i processi, sia interni che verso l'esterno", spiega Besacchi.

Questioni fondamentali

La software selection ha visto varie fasi, dall'esame del singolo fornitore e delle specifiche tecniche del prodotto fino al contatto con aziende già utenti del prodotto stesso. L'analisi è stata guidata da specifiche "key question" ritenute indispensabili da Besacchi:

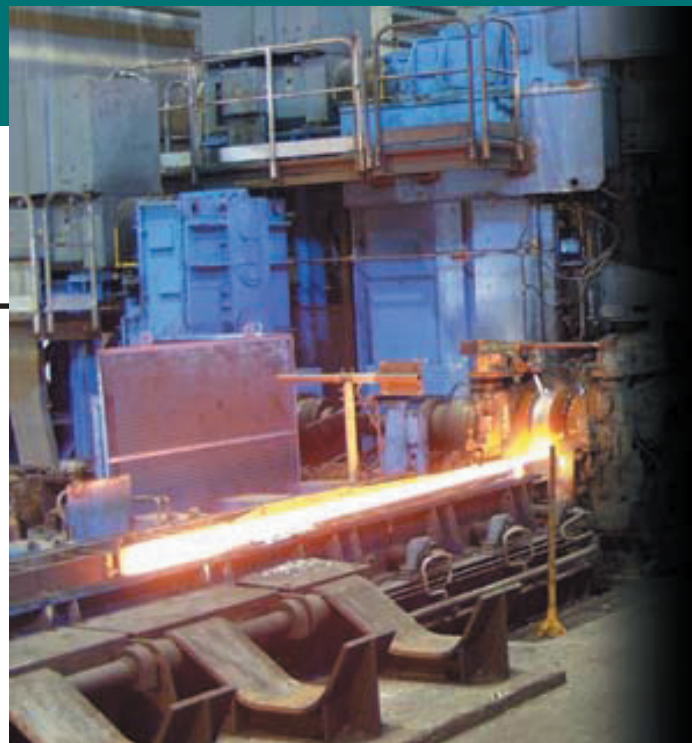
■ Quanto devo cambiare l'organizzazione, a fronte del nuovo sistema? Quanto impatta sull'end-user? Richiede linguaggi specialistici?

■ A quante e quali aree aziendali serve un nuovo

ERP? Devo cambiare l'architettura IT?

■ Esiste una documentazione dell'ERP? Devo dotarmi di una società di consulenza? Quanto costa il supporto?

"A valle di questa prima analisi sui prodotti è poi indispensabile valutare accuratamente i fornitori su varie dimensioni: posizionamento sul mercato, supporto offerto, longevità, flessibilità, situazione finanziaria, piattaforma tecnologica", spiega Besacchi. A tale scopo si possono dare diversi pesi ai dati raccolti, costruendo una classifica di "aderenza" alle aspettative. Il progetto Leali è durato due anni, a fronte dei 6 mesi dedicati alla



Francesco Besacchi, manager dell'azienda siderurgica Leali SpA (nella foto una fase della lavorazione nello stabilimento di Odolo, Brescia) ha dovuto gestire l'implementazione del nuovo sistema informativo dopo due progetti analoghi non riusciti: "E' stato importante impostarlo non come ricerca dell'ennesimo software ICT, ma iniziando dal valutare le mutate esigenze aziendali a cui far fronte".

scelta del prodotto. "Ciò ha conferito la stabilità che era mancata nei progetti precedenti: dopo due anni e mezzo il vertice aziendale ha valutato che le istanze iniziali sono state sviluppate in modo completo, e l'ICT si può davvero considerare un investimento".

Una scelta ambiziosa

Nel gruppo Fabbri, società

nata in Emilia come media tipografia e divenuta nel tempo una piccola multinazionale, lo sviluppo del business ha generato negli ultimi anni una crescente complessità in termini di gamma di prodotti e di peculiarità del mercato. Ciò ha richiesto, nel 2001, un forte cambio di prospettiva per il sistema informativo. "Fino ad allora - spiega Angelo Caruso,

Infrastrutture di mobile business: le aziende italiane sono pronte

Uno studio evidenzia l'orientamento dei CIO verso queste tecnologie per i prossimi tre anni

(o.f.) Siamo il Paese europeo le cui imprese finora hanno investito di più in tecnologie per il business mobile, dopo la Germania. Lo afferma uno studio tra 210 CIO di grandi imprese di 8 Paesi europei, tra cui 30 italiane, condotto da Avanade.

Più della metà dei CIO italiani (57%) dice che nei prossimi tre anni investirà anche di più in queste tecnologie, anche se la maggior parte non dice quanto di più. Il che significa, suggeriscono i curatori dell'indagine, che non viene dato un valore strategico a queste tecnologie, e che tali

investimenti sono più che altro una risposta a esigenze contingenti, e alla ricerca di maggior produttività per i dipendenti.

Stando alle intenzioni dei CIO, nel nostro Paese l'uso dei PDA è destinato ad aumentare del 40%, e quello di Blackberry e smartphone del 33%. Una crescita definita dagli autori dello studio "consistente, anche se non spettacolare", e che si spiega con il fatto che partiamo da una dotazione già piuttosto consistente di dispositivi mobile per l'accesso remoto ai sistemi informativi aziendali (vedi grafico). Appaiono peraltro piut-

Alcuni risultati della ricerca di Avanade sulle tecnologie per la mobilità

I Paesi più mobile

- 1 Paesi Nordici
- 2 Spagna
- 3 Olanda
- 4 Francia
- 5 Regno Unito

Chi ha investito di più in tecnologia mobile

- 1 Germania
- 2 Italia
- 3 Olanda
- 4 Regno Unito
- 5 Paesi Nordici

Le tecnologie più adottate

- 1 Notebook abilitati al GPRS
- 2 VoIP
- 3 Instant messenger
- 4 Videoconferenza su desktop
- 5 Telefonia integrata

tosto modeste le iniziative pianificate per introdurre in azienda la mobilità e la convergenza: per esempio solo il 17%, contro la media europea del 60%, dichiara che adotterà

manager che ha seguito la riorganizzazione IT - il gruppo usava solo soluzioni custom, che non erano più in grado di supportare la crescita”.

La software selection, sottolinea Caruso, non deve limitarsi alla mera scelta del software, ma considerare l'azienda nella sua globalità, mirando ad acquisire nuova conoscenza (apprendimento personale e organizzativo) ed esplicitare quella già posseduta. Aspetti che spesso in questi progetti sono trascurati, mentre invece è importante scovare le 'best practice' e farle diventare patrimonio aziendale. Attività preliminari alla selezione spesso sottovalutate sono poi l'analisi e taratura delle aspettative, la valutazione della maturità informativa della struttura, e la preparazione del terreno organizzativo. La software selection, dice Caruso, può essere una grande opportunità: "In Fabbri hanno coinvolto per mesi molte figure interne e favorito lo sviluppo di aspetti quali la competenza tecnico-sistemi-

ca, la consapevolezza del cambiamento e della sua gestione, l'acquisizione di una visione per processi e del valore dell'integrazione”.

Otto mesi per decidere

L'analisi in Fabbri è partita da un ventaglio di 13 fornitori, a cui è stata richiesta una prima informativa. Uno schema condiviso di valutazione ha poi portato a una short list di tre fornitori, con richieste di relazioni e incontri di approfondimento, e poi di due, coinvolti in un seminario a cui hanno partecipato le sedi Fabbri in Europa. La scelta fina-

le, con contributo dei dirigenti e di molti quadri, è caduta sulla soluzione più ambiziosa, data la volontà di crescere in ambito internazionale, nonostante i potenziali ostacoli.

La software/partner selection è durata otto mesi e ha seguito fedelmente i criteri-guida prefissati. "In realtà - spiega Caruso - molti cambiamenti non soddisfano le aziende perché spesso le aspettative sono smisurate, mentre è importante capire che nessun software coprirà mai tutti i bisogni di un certo business, nè risolverà i problemi organizzativi delle

PMI: l'integrazione rimane comunque un importante obiettivo”.

Il ruolo delle persone

Per una completa software selection occorre quindi porsi il giusto obiettivo. Installare nuove funzionalità necessarie allo sviluppo del business? Supportare le attività correnti in modo integrato? Limitare l'impatto economico con un progetto parziale? Per ogni opzione ci sono criteri diversi, e avere idee chiare sulla direzione e le reali necessità aziendali è solo il primo passo.

Le spinte contrastanti esistono in qualsiasi realtà, soprattutto a fronte di una grossa novità come il cambiamento del sistema gestionale. Gli elementi da valutare sono molti, sia di carattere tecnico che organizzativo e commerciale. La valutazione approfondita del software (copertura, tecnologia, interfaccia, scalabilità) è quasi sempre affrontata in modo sistemico, mentre spesso gli altri aspetti non ricevono adeguata attenzione. Valutare

bene il fornitore, oltre che il prodotto, è invece importante, così come il considerare l'offerta nel suo complesso. Al di là del prezzo del software e delle licenze occorre analizzare i costi di lungo periodo: il rischio è di trovarsi a pagare tariffe di assistenza abnormi a fronte del minimo servizio. Vi sono poi criteri trasversali quali la valutazione del rischio e di valori intangibili come la conoscenza e il tempo di messa a regime del nuovo sistema.

La questione più importante è comunque la chiarezza nel metodo, che riporta alla domanda iniziale: qual è l'obiettivo? In una fase di scelta cruciale, ciò che conta è la capacità di valutazione globale delle persone coinvolte nel processo decisionale. Fornire metodologie corrette e uniformi, utili all'acquisizione di strumenti decisionali: ecco la funzione del manager in grado di accompagnare un PMI verso una reale innovazione. [cwi]

* Ricercatrice di Inf-Os e dell'Università di Brescia

“Dalla parte dell'utilizzatore”

Il centro di competenza sull'informatizzazione dei processi logistici e produttivi aziendali Inf-Os (www.inf-os.it) ha come fondatori le università di Bergamo e Brescia, Inn.Tec e Servitec, due associazioni per l'innovazione tecnologica del bresciano e del bergamasco, ed è patrocinata da Confindustria Bergamo. Si propone alle imprese, specie PMI, per servizi legati alla configurazione e gestione dei sistemi gestionali, con valutazioni indipendenti dai vendor e "dalla parte dell'utilizzatore". Esempi: newsletter sui prodotti software, confronti tra lo stesso settore in Italia e in altri Paesi e tra le prestazioni del software in un'azienda e nei suoi concorrenti, supporto nelle selezioni di partner e di software, white paper e forum di discussione.

nei prossimi tre anni il VoIP, una delle tecnologie che concorrono a creare un ambiente di lavoro mobile, insieme alle schede GPRS per i notebook, all'istant messaging, alla videoconferenza su desktop e alla telefonia integrata.

Per il chief technology officer di Avanade Italia, Roberto Chinelli, questa limitata propensione a investire nel VoIP può essere dovuta al loro approccio conservativo nei confronti delle nuove tecnologie, per evitarne i potenziali rischi: "Si sa che la priorità d'investimento dei CIO italiani sono ancora la sicurezza, la riduzione dei costi e le applicazioni ERP, tipicamente volte all'efficienza interna, quando negli altri Paesi si sta investendo in CRM, per aumentare le opportunità di business. E poi bisogna ancora capire se la tecnologia VoIP aiuta a ridurre i costi”.

Un'altra differenza interessante riguarda la tecnologia di rete ritenuta più idonea a creare un simile ambiente: mentre le aziende europee indicano soprattutto Wi-Fi e GPRS, per le italiane è l'HSDPA. "Difficile spiegare perché - dice Chinelli -: una ragione potrebbe essere il vuoto normativo che negli anni scorsi ha impedito alle reti pubbliche Wi-Fi e Wi-Max di diffondersi in Italia, mentre il GPRS potrebbe essere giudicato poco interessante per i più elevati costi-transazione che comporta”.

Le aziende italiane si distinguono da quelle europee anche per il fatto che vedono meno barriere all'introduzione del lavoro e delle tecnologie mobili: quella più frequentemente citata è la difficoltà di calcolare il ritorno dell'investimento, ma si tratta di appena il 27%, e in media solo un CIO italiano su cinque vede

ostacoli e impedimenti, contro i tre su cinque tedeschi e dei Paesi Nordici. E' un problema di miopia? "In effetti sono rimasto colpito anch'io da questo dato - risponde Chinelli -. Può essere che i CIO italiani credano che conoscendo i telefoni cellulari, tutti sappiano diventare mobile worker; o forse pensano che un PDA sia facile da usare come un cellulare, e come tale non incontrerà bar-

riere”. Siamo invece in linea con gli altri Paesi per quanto riguarda l'impiego di lavoratori mobili: il 57% delle aziende intervistate dichiara che questa figura non arriva a rappresentare il 20% dell'intera forza lavoro, anche se la metà ne prevede un aumento nei prossimi tre anni, definito significativo dal 13% del campione.

Nel complesso, l'immagine delle aziende italiane che

emerge da questa ricerca è di essere pronte per la mobilità. "Qualche anno fa abbiamo condotto un'analisi analoga nel settore dell'automotive - ricorda Chimentì - e dovemmo constatare che erano pochissime le aziende interessate, perché esistevano forti limitazioni nella disponibilità delle tecnologie e i costi di connessione erano molto elevati, dovendo dipendere dalle reti satellitari per la larghezza di banda richiesta da un'applicazione aziendale”. Inoltre la scelta dei dispositivi hardware delle aziende italiane appare guidata molto dalla moda, e dalla loro usufruibilità: "L'Italia è il Paese dei telefonini, ed è comprensibile che da noi le aziende abbiano più BlackBerry e meno PDA rispetto alle aziende degli altri Paesi europei, mentre i telefoni 3G sono arrivati dopo e la loro diffusione è più lenta”. [cwi]

I dispositivi mobili delle aziende italiane

La diffusione percentuale dei diversi dispositivi di accesso remoto wireless nelle aziende italiane a confronto con la media europea:

