

Massimiliano Ortalli General Business Director, E&C Organization, SAP Italia



Agenda

SALA AMBER 4

11.00 Complessità aziendale e percorsi di innovazione nell'industria manifatturiera. *A cura di:* SAP e del Prof. Severino Meregalli, SDA Bocconi

SALA AMBER 4: Manufacturing Discrete

11:40 Business Plannin & Consolidation, SAP HANA ed Executive Mobile Dashboard in Comer Industries. *A cura di*: SDG Consulting

12:30 Smart Enterprise: sicurezza e sostenibilità nei luoghi di lavoro. L'esperienza di Ansaldo Energia e Sky Italia. A cura di: Selex FS

14:30 La gestione strategica del Portafoglio Prodotti.Il Caso Keyline.A cura di: Espedia (ETHICA Consulting Group)

15:20 Il percorso Piaggio porta alla globalizzazione dei processi e dei sistemi. *A cura di:* Unisys

SALA AMBER 3: Manufacturing Process

11:40 Identificazione degli oggetti attraverso la tecnologia RFID per l'automazione degli avanzamenti in produzione. Il caso Rino Mastrotto.

A cura di: ICM.S (Ethica Consulting Group)

12:30 LAMP San Prospero: l'integrazione dei sistemi costruisce il futuro dell'Azienda.

A cura di: Altea

14:30 Logistica integrata in Natuzzi.

A cura di: Exprivia

15:20 Pianificazione estesa, esecuzione e controllo strategico della produzione in ambiente farmaceutico. Il caso Ginsana.

A cura di: ICM.s e Diligent (Ethica Consulting Group)

SALA AMBER 7: Manufacturing Process

14:30 Realizzazione di un progetto SAP in ambiente IBM Cloud: il caso di successo BIL – Biologici Italia Laboratories.

A cura di: IBM









SDA Bocconi School of Management

"Complessità aziendale e valore dei Sistemi Informativi"

Severino Meregalli, Gianluca Salviotti

26 Settembre 2013





Il contesto

- Dinamismo e complessità sono elementi strutturali che amplificano la difficoltà di relazione tra domanda e offerta ICT
- Molteplicità ed eterogeneità degli attori coinvolti nel definire le esigenze aziendali nei confronti dei SI (Stakeholders)
- Nuove forme d'impresa (reti di imprese, aziende virtuali, gruppi finanziari / gruppi economici / distretti)
- Forti relazioni tra ICT risultati economici e valore d'impresa, ma poche metriche oggettive per valutarle
- Scarsità di risorse per investimenti
- Aziende «complesse» di successo vs aziende «semplici» che non sopravvivono



La domanda delle aziende: focus su PMI

- Le esigenze delle aziende si caratterizzano su fronti di alta complessità tecnologica, applicativa ed economica
- Gestione dell'internazionalizzazione e di tutte le dimensioni che supportano la gestione della complessità dei mercati
- Poco spazio per insuccessi e spreco di risorse
- Fornitori che abbiano (almeno) lo stesso livello di eccellenza dei loro clienti
- Alla ricerca di un razionale per giustificare questi investimenti



Le esigenze della domanda: alcuni (pericolosi) luoghi comuni

- Gli approcci settoriali sono la chiave di volta per approcciare il mercato. Le aziende cercano soluzioni e non stereotipi
- Le esigenze di una PMI sono una versione ridotta e semplificata di quelle espresse dalle grandi imprese
- Le aziende italiane sono refrattarie alle nuove tecnologie... manca la cultura IT
- Molte tecnologie IT, in particolare gli ERP, sono rigide e non vanno bene per le aziende che richiedono flessibilità
- l'ICT è strategica per le aziende
 - spesso fondamentale, ma non strategica
- Attendiamo la nuova generazione di manager e imprenditori e il problema si risolve grazie alla maggiore cultura informatica
- Strategico all'interno.. non strategico all'esterno, dati riservati in casa, ...
- Piccoli con i piccoli...grandi con i grandi



Variabili legate alle caratteristiche delle imprese tipicamente non utilizzate per comprendere assetto e caratteristiche dei SI

- Struttura proprietaria
- Rapporto Equity to Debt
- Coinvolgimento del management nella proprietà
- Presenza di membri indipendenti nel board
- Età dell'AD
- Seniority e "tenure" aziendale dell'AD/Top Management Team
- Livello di specializzazione dell'AD/Top Management Team



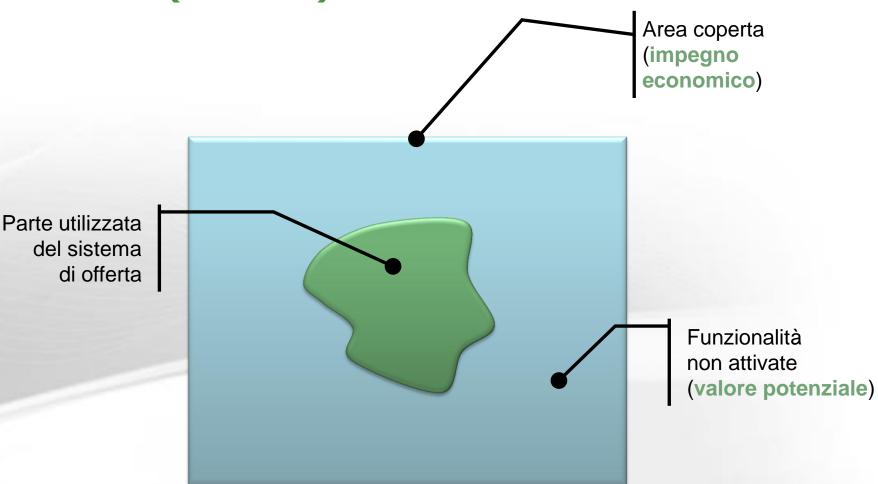
La difficile, ma necessaria, valutazione dei ritorni degli investimenti ICT

- La valutazione degli investimenti ICT richiede un salto di qualità nelle logiche e nei metodi di misura
- Nessuna evidenza e/o teoria seria che possa dimostrare "scientificamente" il ritorno dell'informatica in termini quantitativi
- Diffusa presenza di rilevanti errori nelle misure monetarie utilizzate per valutare gli investimenti ICT
- Investimenti spesso giustificati per la loro natura «strategica»
- Pochi i casi in cui si possono creare vantaggi competitivi duraturi e/o difendibili
- Il supporto continuativo ai processi e alle esigenze aziendali è già, di per se, un risultato eccellente e dal forte impatto strategico
- La prospettiva di valutazione (Proprietà e tipologia, Management IT, Management non IT) deve influenzare le misure e i criteri utilizzati
- Oltre allo scambio investimenti ICT per ottenere minori costi si lavora anche su quello investimenti ICT per avere maggiori informazioni (es. Business Intelligence)



)A Bocconi

La valutazione di una soluzione applicativa estesa (es. ERP)





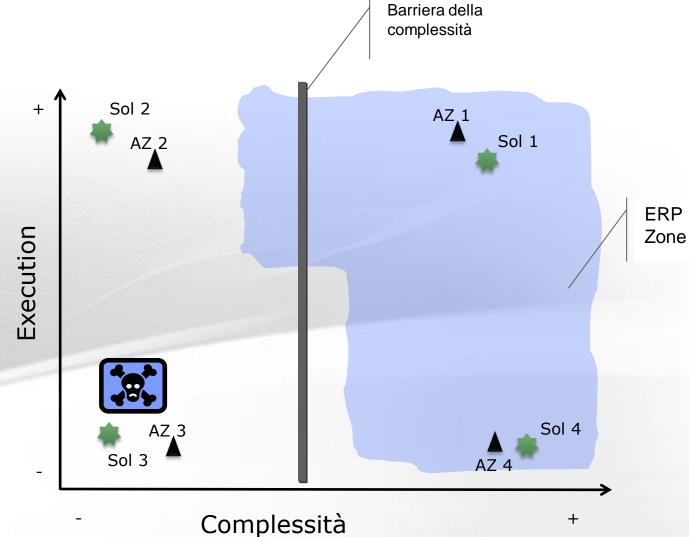
Valore dei sistemi applicativi e gestione della complessità

- Si considerano come fattori che portano ad un aumento del valore del patrimonio IT tutti quelli che siano collegabili a miglioramenti di performance aziendali dovute al sistema informativo documentabili e ripetibili nel tempo
- Gran parte di questi fattori sono collegabili all'adozione di una piattaforma applicativa estesa
- Solo abbinando la valutazione degli effetti sui costi con quella sugli impatti sul valore si possono trovare gli elementi per giustificare economicamente investimenti come quelli necessari per l'adozione di sistemi applicativi estesi



SDA Bocconi

Il confronto domanda - offerta





Gli spunti per la ricerca SDA - SAP

- Soluzioni applicative estese come strumenti (vaccini) per gestire la complessità e generare valore
- Approfondire le dimensioni della complessità aziendale e la loro relazione con il supporto offerto dalle soluzioni estese
- Verificare in casi reali di aziende medie Italiane il contributo delle soluzioni estese alla gestione della complessità
- Fornire un razionale economico e manageriale per valutare gli investimenti in soluzioni estese secondo altre prospettive di misura



SDA Bocconi

Metodologia di ricerca



Web Survey (200 aziende)

Scopri le dimensioni di complessità della tua Azienda



SDA Bocconi School of Management

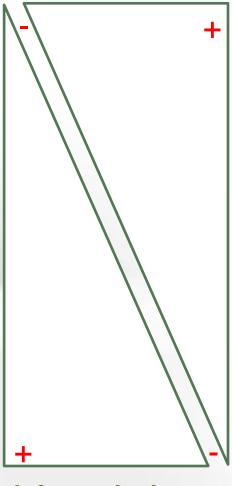
Aziende «tester» (intervista telefonica a 30 aziende)



Aziende «storyteller» (7 casi aziendali)

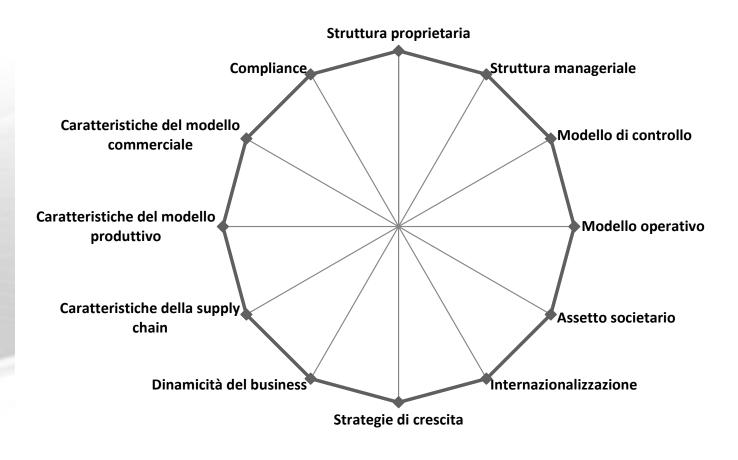


Informazioni raccolte



Dimensioni/vettori di complessità aziendale

Il modello di riferimento



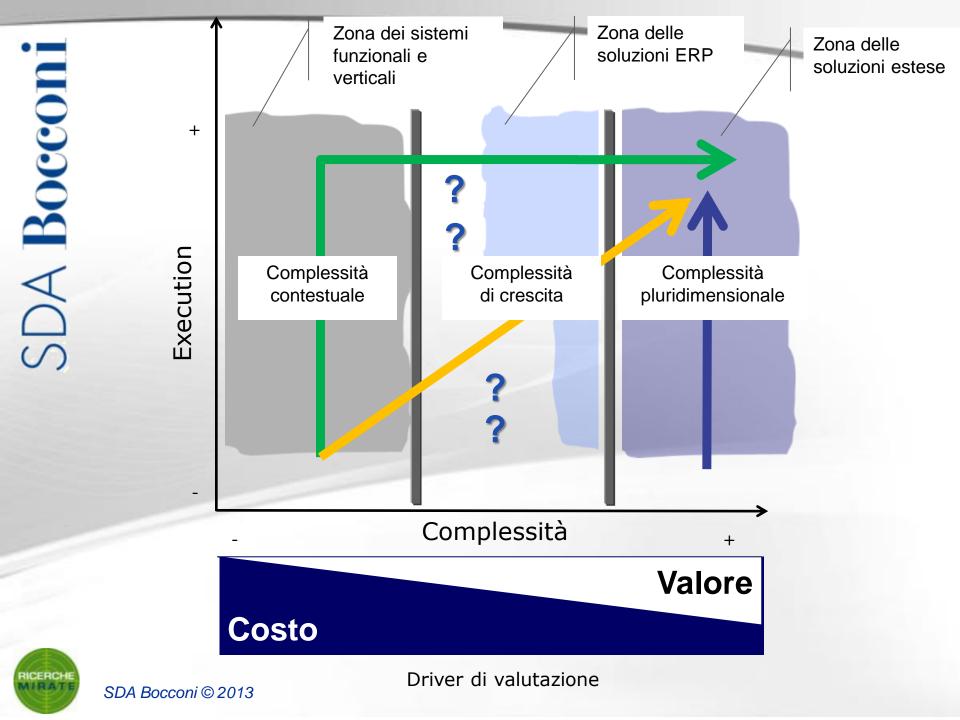


SDA Bocconi © 2013

I casi aziendali analizzati

- 1. Calvi Network (profili speciali in acciaio)
- 2. Came Group (automazioni, domotica, sicurezza)
- 3. Ducati Energia (componenti e sistemi)
- 4. Eridania Sadam (filiera agro-industriale)
- 5. La Gardenia (retail cosmetica e profumeria)
- 6. Samo (box doccia, arredo bagno)
- 7. VRV Group (engineering & construction)





Alcune evidenze generali

- Conferma e ampliamento delle dimensioni di complessità aziendale
 - Modello di controllo
 - Compliance (non solo normativa)
- Attenzione alla «quota di complessità» fuori sistema
- Proprietà/Top management molto sensibile al tema della complessità
 - «Inventare qualcosa per continuare a crescere (o restare sul mercato)»
- Percorsi decisionali di investimento (troppo) spesso basati su valutazione a costo rispetto a valutazioni a valore



Team e contatti SDA Bocconi

In caso fosse necessario approfondire contenuti della ricerca o modalità di svolgimento, è possibile contattare direttamente i Docenti SDA Bocconi responsabili dell'attività

Severino Meregalli

Senior Lecturer presso la Management Information Systems Unit di SDA Bocconi, Responsabile scientifico della Ricerca



severino.meregalli@sdabocconi.it

Gianluca Salviotti

SDA Professor presso la Management Information Systems Unit di SDA Bocconi, Coordinatore della Ricerca

gianluca.salviotti@sdabocconi.it





Process Manufacturing

Complessità aziendale e percorsi di innovazione

Alberto Erisimo & Silvio Semprini









Caso BIL

Compliance normativa
Struttura IT ridotta







I casi in esame



SAP HANA e SAP Mobile per decisioni in tempo reale





L'uomo al centro del business con SAP EHS



Innovazione del Prodotto con SAP PPM



La globalizzazione del business e del Procurement con SAP ECC e SAP SRM





Thank you

© 2013 SAP AG. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or for any purpose without the express permission of SAP AG. The information contained herein may be changed without prior notice.

Some software products marketed by SAP AG and its distributors contain proprietary software components of other software vendors.

National product specifications may vary.

These materials are provided by SAP AG and its affiliated companies ("SAP Group") for informational purposes only, without representation or warranty of any kind, and SAP Group shall not be liable for errors or omissions with respect to the materials. The only warranties for SAP Group products and services are those that are set forth in the express warranty statements accompanying such products and services, if any. Nothing herein should be construed as constituting an additional warranty.

SAP and other SAP products and services mentioned herein as well as their respective logos are trademarks or registered trademarks of SAP AG in Germany and other countries.

Please see http://www.sap.com/corporate-en/legal/copyright/index.epx#trademark for additional trademark information and notices.