



UNIVERSITÀ DI PISA

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

***Introduzione Di MS 365 Business Central In Un
Calzaturificio Operante Nel Segmento Dei Personal
Luxury Goods:
Supporto Alla Fase Di Analisi***

SINTESI

RELATORI

Prof. Ing. Riccardo Dulmin
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia,
Dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni*

Dott. Gianluca Morreale
Var Prime S.r.l

IL CANDIDATO

Giorgio Simoncini
g.simoncini7@studenti.unipi.it

Introduzione Di MS 365 Business Central In Un Calzaturificio Operante Nel Segmento Dei Personal Luxury Goods: Supporto Alla Fase Di Analisi

Giorgio Simoncini

Sommario

Il lavoro di tesi è il risultato di un tirocinio della durata di 6 mesi svolto presso Var Prime S.r.l., system integrator di riferimento in Italia per l'implementazione di soluzioni Microsoft Dynamics 365.

Nel periodo in esame ho partecipato alle fasi iniziali di Diagnostico e di Analisi, propedeutiche per implementazione dell'ERP Business Central, all'interno di un calzaturificio multinazionale operante nel settore dei beni di lusso.

L'obiettivo principale del progetto, tuttora in corso, è quello di implementare un sistema in grado di uniformare e standardizzare le modalità di lavoro tra le varie sedi nel mondo, integrando lo scambio informativo in Real time tra di esse e facendo dialogare in modo autonomo i software attualmente utilizzati.

Facente parte del Team di Analisi, le principali attività svolte, di cui si riportano i risultati, sono state: la definizione della strategia implementativa, la raccolta e l'analisi dei requisiti del cliente, la progettazione di una interfaccia ed infine l'analisi del rischio associato al progetto e la definizione di strategie volte al suo contenimento.

La documentazione realizzata rappresenta un punto fondamentale ed imprescindibile su cui poggeranno poi le fasi successive del progetto.

Abstract

The thesis work is the result of a 6-month internship carried out at Var Prime S.r.l., the reference system integrator in Italy for the implementation of Microsoft Dynamics 365 solutions.

In the period under review I participated in the initial stages of Diagnostics and Analysis, preparatory for the implementation of the ERP Business Central, within a multinational shoe factory operating in the luxury goods sector.

The main objective of the project, which is still in progress, is to provide a system capable of unifying and standardizing the working methods between the various offices around the world, integrating the exchange of information in real time between them and making them communicate independently the systems currently used.

As part of the Analysis Team, the main activities carried out, the results of which are reported, were: the definition of the implementation strategy, the collection and analysis of customer requirements, the design of an interface and finally the analysis of the risk associated with the project and the definition of strategies aimed at its containment. The documentation created represents a fundamental and essential point on which the subsequent phases of the project will then rest.

1. Contesto del Tirocinio

Questo paragrafo si concentra sul contesto nel quale ha avuto luogo il periodo di tirocinio.

1.1. Realtà aziendale: Var Prime

Var Prime S.r.l., è il competence center su tecnologia Microsoft di Var Group S.p.A., società leader in Italia nello sviluppo di progetti di Digital Transformation e controllata al 100% dal Gruppo SeSa S.p.A.

1.2. Il sistema: Microsoft Dynamics 365 Business Central

Il sistema oggetto di implementazione è Business Central: ERP, flessibile e scalabile, in grado di coprire le aree Finance, Projects, Sell & Service, Operation, Supply Chain e Reporting. Funzionalità aggiuntive sono accessibili (e, in Var Prime, sviluppabili) tramite estensioni (Add-On) da App Source.

Il software può essere installato in tre diverse modalità:

- **On Premise:** architettura dove l'utente acquista le licenze e installa l'ERP nei propri server. Le risorse e le infrastrutture IT sono di proprietà del cliente finale.
- **IaaS:** *Infrastructure as a Service*, servizio di cloud computing che offre risorse di calcolo, archiviazione e rete essenziali on demand con pagamento in base al consumo. Ogni risorsa viene offerta dal provider *Azure* come componente di servizio distinto ed è necessario pagare per una specifica solo per il periodo di tempo in cui è necessaria.
- **SaaS:** *Software as a Service*, gli utenti si connettono al sistema mediante internet o app ospitate su cloud. Il pagamento è in base al consumo e l'infrastruttura sottostante, il middleware, il software delle app e i dati sono nel data center del provider di servizi *Azure*.

1.3. Metodologia di lavoro: Microsoft Dynamics Sure Step

La metodologia di implementazione di un progetto di ERP è strutturata seguendo la best practice a sei step fornita da Microsoft stesso:

- **Diagnostic:** definizione col Cliente del perimetro del progetto, della strategia e dell'offerta;
- **Analysis:** analisi dettagliata dei processi ed elementi nel perimetro precedentemente definito, raccolta dei requisiti del Cliente ed individuazione di eventuali GAP rispetto allo standard del sistema. Definizione di interfacce, sviluppi necessari e pianificazione del progetto;
- **Design:** progettazione di personalizzazioni specifiche per soddisfare i requisiti, da realizzare in base ai GAP rilevati. Definizione delle strutture di dati che dovranno essere transite nel nuovo sistema e i test che dovranno essere fatti a termine configurazione.
- **Development:** Configurazione e Setup dello standard del sistema in ambiente di test. Sviluppo del codice custom e successivo test funzionale sul sistema. Stesura documentazione per il test ed il training degli utenti.

- **Deployment:** Setup dell'ambiente di produzione e migrazione dei dati necessari per il corretto funzionamento del sistema. Documentazione per User Acceptance Test e Training degli utenti. Go-Live del progetto.
- **Operation:** Svolgimento delle attività necessarie alla chiusura del progetto, risoluzione dei problemi rimasti in sospeso. Necessario ultimare la documentazione da fornire all'utente ed assicurarsi del trasferimento del know how.

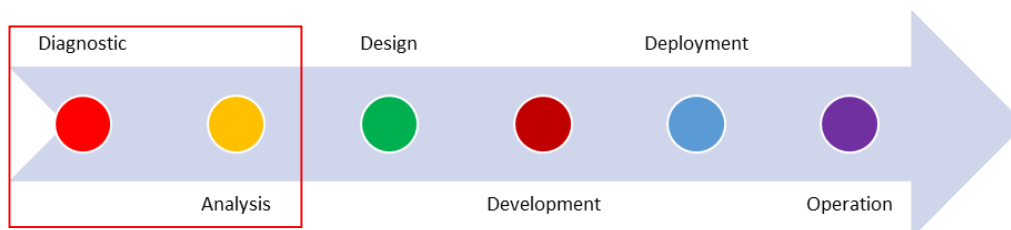


Figura 1 - Microsoft Sure Step e fasi oggetto di trattazione

Il lavoro svolto ha visto la realizzazione delle prime due delle fasi appena viste.

1.4. Posizione ricoperta: Operation Consultant

Il ruolo personalmente ricoperto è stato quello di Junior Operation Consultant. Tale figura è responsabile delle seguenti attività:

- Analizzare i processi operativi del cliente (ciclo attivo e passivo, logistica, produzione);
- Redigere documenti di analisi funzionale;
- Redigere documentazione tecnica con i requisiti da fornire al team di sviluppo;
- Effettuare la configurazione del sistema Business Central presso il cliente;
- Effettuare training agli utenti del Cliente;
- Supportare i Clienti nei test applicativi;
- Supportare il team di R&D Var Prime nello sviluppo degli Add-On.

2. Progetto di Introduzione

Questo secondo paragrafo espone in sintesi l'output della fase di Diagnostico prevista nella metodologia Microsoft Sure Step, per il Cliente in questione.

2.1. Presentazione del cliente

Il Cliente è una azienda di riferimento nella produzione e distribuzione di calzature da donna, posizionandosi nel segmento dei Personal Luxury Goods del settore dei beni di lusso.

I processi gestiti vanno dal design alla produzione, realizzata sia internamente che tramite terzisti, fino alla vendita. L'azienda è un gruppo che opera attraverso i canali wholesale e retail con proprie società e punti vendita distribuiti nel mondo: la holding è costituita dalla società italiana, sotto di essa troviamo società localizzate in Italia, Francia, Monaco, Inghilterra, Stati Uniti d'America, Hong Kong, Giappone, Korea e Cina.

2.2. Mappatura dei sistemi attualmente in uso

Nella tabella che segue si riporta il censimento dei sistemi di cui si avvale il Cliente nello scenario AS IS ed il loro relativo utilizzo.

Tabella 1 - Sistemi in uso

Software	Utilizzo
D-Moda	Software gestionale attualmente in uso
Joor	Gestione degli ordini wholesale
Namirial	Connettore per la fatturazione elettronica
Cegid	Punto cassa e backoffice Retail
Savino Del Bene	Spedizioni all'estero
Zucchetti	Rilevazione paghe
Adyen	Importazione degli incassi
Alfresco	Archiviazione documentale
Sage XRT	Tesoreria
Tagetik	Consolidamento e riclassificazione
Salesforce	Piattaforma CRM

2.3. Obiettivi del progetto

I macro-obiettivi del Cliente alla base della scelta dell'introduzione di un nuovo sistema sono i seguenti:

- **Armonizzazione:** sostituire l'attuale sistema utilizzato, standardizzare i processi e incrementare la qualità del dato. Adottare un modello globale che preservi e gestisca le peculiarità della propria realtà aziendale, evitare sovrastrutture complesse da gestire e mantenere nel tempo;
- **Semplificazione:** ridurre la complessità gestionale relativa al numero degli applicativi utilizzati e alle loro integrazioni non performanti con il software attualmente utilizzato.
- **Efficienza ed Efficacia:** miglioramento dell'efficienza ed efficacia complessiva dei processi (sia a livello di gruppo che a livello locale) adottando le best practices di settore;
- **Scalabilità:** implementare una struttura scalabile e robusta, in grado di sostenere lo sviluppo del gruppo nel tempo. Sistema come abilitatore di potenziali scenari evolutivi (nuove acquisizioni, aumento della complessità interna, [...]).

2.4. Strategia di implementazione

In ottica implementativa, sono state delineate a livello macro le seguenti scelte strategiche:

- **Modalità di installazione IaaS:** le motivazioni dietro tale scelta sono legate alla più immediata scalabilità rispetto a quanto offerto dall'alternativa On Premise.
- **Ripartizione dei Data Base:** ripartire la struttura societaria su tre database distinti:
 - DB Italia (Italia, UK, Francia, Monaco);

- DB America (US, East Coast, West Coast);
- DB Asia & Pacific (Japan, Hong Kong, Korea, Changshu).
- **Approccio per Wave:** partire con l'implementazione soltanto dal DB Italia del sistema e non contemporaneamente per tutte le società del gruppo (approccio Big Bang);
- **Mantenimento dei sistemi attuali:** non diminuire i sistemi, ma piuttosto limitarne le aree di competenza lavorando poi su integrazioni fluide ed automatizzate con il nuovo sistema Business Central. Mantenere anche il software D-moda ed utilizzarlo dipartimentale di produzione.

2.5. Aree nell'ambito del progetto

Per coprire le aree aziendali del Cliente sono state selezionate sia alcune funzionalità previste dallo standard di Business Central, sia alcuni Add-On, sviluppati *in house* da Var Prime:

- **Standard:**
 - o IN: Contabilità, Vendite, Magazzino, Acquisti.
 - o OUT: Produzione, Qualità, Service, Commesse e Risorse, Engineering.
- **ADD-ON:** *Advanced Financials, Trade & Distribution, Fashion Retail, Intercompany*

3. Analisi Funzionale: FRD

Questo terzo paragrafo riporta il mio contributo nella realizzazione del documento di dettaglio dell'Analisi, il *Functional Requirement Document*. Mediante incontri in presenza, sono state mappate le aree di Ciclo Attivo e Passivo (quindi non la totalità di quelle presenti in perimetro, ma solo quelle su cui sono stato coinvolto in prima persona), raccogliendo i requisiti del Cliente. Successivamente, si è valutato se lo standard e gli Add-On individuati in fase di Diagnostico fossero sufficienti a coprire tali funzionalità e requisiti, o se piuttosto fossero necessari opportuni sviluppi (GAP).

Di seguito si riportano le tabelle riassuntive dell'output realizzato, esplicitando i requisiti del Cliente e la relativa modalità di soddisfacimento individuata.

3.1. Anagrafiche

Nello scenario AS IS, le anagrafiche Fornitori, Articoli e Clienti sono gestite su D-Moda.

Tabella 2 – Requisiti Anagrafiche

Requisiti	Modalità di soddisfacimento
- Trasporre anagrafiche attuali nel nuovo sistema	- Standard - Add-On Fashion - GAP Campo "Custom Codice Fornitore" - GAP Layout Stampa - GAP Campo "Composizione"
- Interfacciare la anagrafiche con gli altri sistemi	- Interfaccia BC – Dmoda - Interfaccia BC – Cegid - Interfaccia BC – Salesforce
- Integrare le anagrafiche tra le società del gruppo	- Add-On Interop

3.2. Ciclo Passivo

Il Cliente inizia il proprio ciclo passivo creando ordini di acquisto per i fabbisogni di materie prime necessarie alla produzione (pellami, fondi e accessori) e di servizi di vario genere come, per esempio, il conto lavorazione. Il processo è gestito su D-Moda.

Tabella 3 - Requisiti Ciclo Passivo

Requisiti	Modalità di soddisfacimento
<ul style="list-style-type: none">- Gestire processo di approvvigionamento e conto lavorazione	<ul style="list-style-type: none">- Standard- Add-On Fashion- GAP Ordini di Acquisto- Interfaccia BC – Dmoda
<ul style="list-style-type: none">- Gestire fatture di acquisto di conto lavorazione- Gestire contratti di acquisto	<ul style="list-style-type: none">- Standard- Interfaccia BC – Namirial
<ul style="list-style-type: none">- Gestire richieste di acquisto- Attivare gestione budgeting su RDA per reparto- Reportistica personalizzata	<ul style="list-style-type: none">- Standard- Add-On Advanced Financials- GAP Template RDA

3.3. Ciclo Attivo

Anche il ciclo attivo è gestito da D-Moda ed è diviso in due macroaree: Retail e Wholesale.

Il flusso di retail include sia le vendite presso i negozi tramite il sistema CEGID che tramite eCommerce, usando l'Order Management System di Salesforce. Il processo di vendita Wholesale invece include, oltre ad affari di tipo B2B, i passaggi Intercompany tra le varie società del gruppo.

Tabella 4 - Requisiti Ciclo Attivo

Requisiti	Modalità di soddisfacimento
<ul style="list-style-type: none">- Gestire il processo di vendita- Monitorare lo stato di un OdV	<ul style="list-style-type: none">- Standard- Add-On Fashion- GAP stato OdV
<ul style="list-style-type: none">- Inviare stampe personalizzate- Stampa conferma OdV- Gestire Fatturazione massiva	<ul style="list-style-type: none">- Add-On Trade & Distribution- GAP stampa ODV- GAP Stampe per destinazioni- GAP invio massivo mail- GAP Prendi righe DDT
<ul style="list-style-type: none">- Importare ordini da Joor- Importare ordini da e-Commerce- Monitorare stato ordini gestiti su OMS	<ul style="list-style-type: none">- Interfaccia BC – Joor- Interfaccia BC – OMS- GAP stato ordini OMS
<ul style="list-style-type: none">- Gestire trasferimenti Intercompany	<ul style="list-style-type: none">- Add-On Interop

3.4. Integrazione con OMS

Personalmente è stata progettata la modalità con cui il software principale avrebbe dovuto dialogare con il sistema di Order Management System presente.

Questo paragrafo si propone di spiegare nel dettaglio come si è pensato che dovrà essere strutturata l'integrazione tra il sistema OMS Sales Force e l'ERP Business Central nello scenario TO BE.

3.4.1. AS IS

Il Cliente al momento gestisce gli ordini eCommerce tramite l’OMS Salesforce.

Gli ordini nel sistema Salesforce sono così strutturati:

- **Order Summary:** macro-ordine vero e proprio intestato al cliente finale con tutto il quantitativo richiesto;
- **Fulfillment Order:** ordine di spedizione necessario per evadere la *i* esima riga dell’Order Summary. Si ha un FO per ogni punto di spedizione da cui parte la merce destinata al cliente e ad ognuno di essi è associata una fattura proforma. Nel suo percorso fino all’evasione finale il FO è tracciato nel sistema mediante un certo numero di stati consecutivi.

3.4.2. TO BE

Si prevede di importare dal sistema eCommerce sia gli Order Summary che i relativi FO con i relativi stati di avanzamento. Per la visualizzazione degli OS importati sarà previsto un apposito cruscotto che dovrà essere sviluppato nelle fasi successive di progetto. Nel cruscotto saranno inserite delle action relative ai resi, pagamento e alla visualizzazione degli stati di avanzamento degli ordini. I FO invece entreranno in BC come singoli ordini di vendita.

Il flusso informativo sarà monodirezionale dal sistema OMS verso BC.

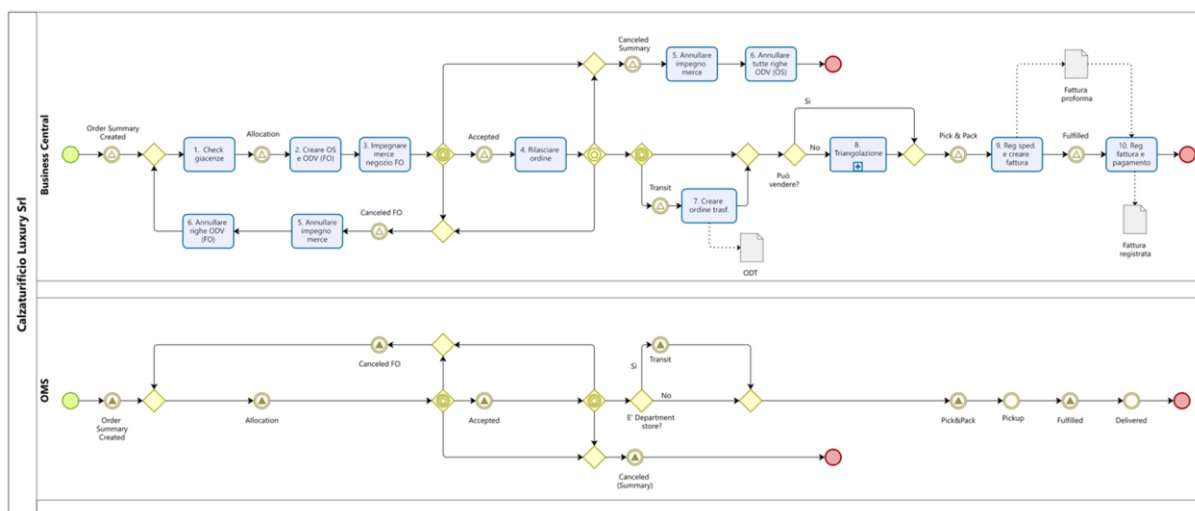


Figura 2 - Flusso Integrazione BC OMS

Gli stati di OMS comunicheranno con BC con eventi di tipo segnale, andando ad indicare al sistema quando e come procedere. Nel BPMN si riporta anche i documenti chiave creati nel processo.

I dati che dovranno essere importati da Salesforce in BC sono i seguenti:

Tabella 5 - Dati di scambio Salesforce – Business Central

Order Summary	Fulfillment Order
Nr OS, Nr Cliente, Indirizzo, Città, CAP, Paese, Nr Spedizioniere, Quantità, Totale importo, Quantità FO, Stato	Nr FO, Nr riga FO, Stato, Department Store, Data ordine, Cod. Ubicazione, Nr articolo, Taglia, Colore, Quantità, Prezzo unitario, Dimensioni, Data spedizione.

Una volta importati i dati nella tabella di frontiera mediante apposita coda processi, si procederà come detto alla creazione dei FO come ordini di vendita. Su BC nella testata dell'ordine di vendita (relativa al singolo FO) verranno creati due campi custom:

- **Order Summary:** campo contenente il Nr. Order Summary relativo;
- **Stato:** campo contenente lo stato del relativo Fulfillment Order su OMS.

4. Valutazioni Progettuali

Questo ultimo paragrafo è volto ad esporre delle valutazioni personali di tipo sia quantitativo che qualitativo su quanto emerso a valle della fase di analisi.

Argomenti:

- Consuntivazione delle GAP emerse, andando ad individuare gli scostamenti tra gli sviluppi preventivati inizialmente in fase di Diagnostico e le GAP poi stilate in fase di Analisi;
- Stima, previo confronto con i team di analisi e di sviluppo, dell'aumento del peso del progetto in termini di giornate lavorative. In questa indagine sono comprese anche attività che saranno svolte nelle fasi successive di Design, Development, Deployment e Operation;
- Analisi del rischio associato al progetto, svolta secondo la metodologia FMEA.

4.1. GAP Analysis

Su una consuntivazione totale di 81 GAP rilevate distinguiamo:

- **19 sviluppi IN**, ovvero che erano stati preventivati già nella fase di Diagnostico;
- **53 sviluppi OUT**, emersi durante la fase di Analisi e quindi non preventivati inizialmente;
- **9 sviluppi NA**, emersi, ma che saranno oggetto delle fasi successive e di cui quindi non ne è stato quantificato il peso in termini di giornate lavorative.

Tabella 6 - Pivot GAP

Etichette di riga	Conteggio	% Conteggio	Stima (gg)	% Stima
IN	19	0,24	174	0,35
OUT	53	0,65	317	0,65
NA	9	0,11	/	/
Totale complessivo	81		491	

Nella Tab. 6 si riporta il conteggio delle GAP ed il relativo peso in termini giornate di sviluppi necessarie.

Considerazioni:

- Il 65% delle GAP alla fine dell'analisi sono di tipo OUT.
- Il 65% del lavoro del progetto dipende da GAP emerse da zero nella fase di analisi.

4.2. Scostamenti Diagnostico – FRD

In fase di Analisi il progetto è quindi aumentato in termini di complessità da gestire rispetto a quanto preventivato inizialmente nella fase di Diagnostico.

Ci sono state due tipologie di variazione:

- **Variazioni all'interno del perimetro:** comportano la richiesta di gestire in modo diverso un processo già però individuato in fase iniziale di Diagnostico;
- **Variazioni esterne al perimetro:** richiesta di gestire un nuovo processo, non individuato inizialmente in fase di Diagnostico.

Tabella 7 – Scostamenti tea Diagnostico e Analisi

Macroarea	Area	DIAGNOSTICO	ANALISI (FRD)		Variazione	Totale
		Perimetro	Delta in Perimetro	Delta fuori Perimetro		
Analisi	Business Process Analysis	45	0	+5	+5	50
Analisi	Gap Analysis	0	0	+45	+45	45
Setup	Setup (Generale)	25	0	+25	+25	50
Setup	Setup (Intercompany)	20	0	+5	+5	25
Interfacce	Integration & Interface	120	+20	+134	+154	274
Servizi	Data Migration	20	0	+5	+5	25
Servizi	Infrastructure	5	0	+5	+5	10
Servizi	Program management	40	0	+20	+20	60
Servizi	Quality and testing	20	0	+10	+10	30
Sviluppi	Custom Coding	60	-35	+122	+87	147
Sviluppi	Reports	10	+9	+6	+15	25
Servizi	Training Utenti	30	0	+5	+5	35
Servizi	Support post go live	30	0	0	+0	30
Totale		425	-6	+392	+381	806

Lo scope del progetto è passato da una stima iniziale a livello di Diagnostico di 425 giornate ad un totale di 806 giornate a valle della fase di Analisi. In rosso sono riportate quelle voci la cui somma restituisce il totale visto nella Tab. 6.

4.3. Analisi del rischio del Progetto

Per svolgere questa tipologia di analisi è stata utilizzata la tecnica FMEA.

Essendo il progetto in corso, le assunzioni e le considerazioni che seguono sono specifiche per il caso di studio in questione e sono figlie dirette del confronto avuto con il team di analisi e di sviluppo.

Scendendo nel dettaglio operativo, la tecnica è stata applicata al progetto in questo modo:

- I “componenti soggetti a guasto” sono stati individuati negli step previsti dalla metodologia *Microsoft Sure Step* (Analysis, Design, Development, Deployment, Operation);
- Per ciascuno step sono stati definiti i possibili eventi rischiosi che possono occorrere, le cause che li possono generare ed i relativi effetti sul progetto;
- Gli eventi rischiosi sono stati valutati sulla base di Probabilità, Impatto e Rilevabilità mediante opportune scale (1-5), definite con il team di progetto;
- Gli indici sono stati successivamente combinati per trovare i valori di Risk Score ($P \times I$) e Risk Priority Number ($P \times I \times D$);
- Per i valori più alti di RPN sono state scelte strategie volte alla mitigazione del rischio.

Tabella 8 - Analisi del rischio FMEA

Fase	Evento rischioso	Effetto	Causa	P	I	RS	D	RPN
Analysis	Requisiti errati o non completi	Copertura funzionalità aziendali non completa	Mancanza di attenzione ambo i lati	3	4	12	4	48
	Il sistema non è adeguato	Cambio prodotto o copertura tramite Add-On	Diagnostico condotto in maniera troppo superficiale	1	5	5	3	15
	GAP rilevate non sono necessarie	Sviluppi superflui e non utilizzati	Errata valutazione	3	2	6	3	18
Design	Nuove richieste post FRD	Aumento del perimetro e lavoro aggiuntivo	Obiettivi non chiari da parte del cliente	4	4	16	1	16
	Configurazione non conforme	Revisione Configurazione (aumento tempi e costi)	Identificazione requisiti errati o non completi	3	3	9	3	27
	Infrastruttura non adeguata	Problemi tecnici (velocità del sistema, memoria...)	Errata stima dei requisiti tecnici della infrastruttura	2	4	8	4	32
Development	Interfacce non performanti	Revisione dello sviluppo (aumento tempi)	Problemi cooperazione tra i diversi fornitori	3	4	12	2	24
	Sviluppi troppo complessi	Tempi di realizzazione lunghi e test approfonditi	Decisione errata su modalità di sviluppo (interno/esterno)	3	4	12	4	48
	Sviluppi troppo lunghi	Bug e test invasivi	Elevata quantità di customizzazioni e interfacce	3	4	12	2	24
Deployment	Utente finale non formato	Necessità di ulteriore formazione/assistenza	Training incompleto	3	3	9	4	36
	Migrazione errata	Perdita di informazioni aziendali	Piano di migrazione errato. Dati non verificati dal cliente	4	4	16	2	32
	Testing incompleto	Bug ed errori di sistema	Poco supporto dal team. Utenti poco disponibili	3	4	12	3	36
	Ritardo sul Go-Live	Revisione del Gantt e stime progettuali	Mancata gestione dei rischi sulle fasi precedenti	3	4	12	2	24
Operation	Richieste assistenza ripetute	Allungamento della chiusura del progetto	Errori e bug, formazione scarsa, migrazione incompleta	5	3	1	1	15

Gli eventi rischiosi sono stati classificati, sulla base della loro distribuzione, in tre livelli di rischio:

- Fascia Verde, per eventi con valori di RPN < 20;
- Fascia Gialla, per eventi con valori di RPN 20 - 30;
- Fascia Rossa, per eventi con valori di RPN > 30.

Per gli eventi rischiosi, localizzati in fascia rossa, si è poi definito le strategie di gestione del rischio.

Tabella 9 - Strategie per la gestione del Rischio

Evento Rischioso	Strategia di Gestione del Rischio
Requisiti errati o non completi	Le sessioni di analisi devono seguire delle scalette prestabilite. Il team deve essere realizzato in modo tale da poter essere competente su tutte le aree trattate. Il top management del Cliente deve essere affiancato dalle figure aziendali che andranno ad operare sul sistema.
Infrastruttura non adeguata	La stima dei requisiti tecnici dell'infrastruttura deve essere realizzata a stretto contatto con il team di sviluppo
Sviluppi troppo complessi	Deve essere previsto uno stretto contatto tra il team di sviluppo e quello di analisi nella fase iniziale del progetto. Devono essere allocate correttamente le risorse.
Utente finale non formato	Allocare adeguato tempo e budget per la formazione degli utenti finali sul sistema. Predisporre figure adeguate a fare la formazione.
Migrazione errata	Stilare un piano di migrazione accurato nel rispetto di ciò che deve essere fornito e precedentemente lavorato dal cliente.
Testing incompleto	Assicurare un'adeguata allocazione di risorse per il supporto al testing delle funzionalità in tutte le aree e moduli.

Le strategie elencate nella Tabella 9 sono state definite mediante:

- Interviste condotte personalmente al Team di progetto. Le risposte sono state fornite sulla base di esperienze pregresse da altri progetti implementativi simili per dimensioni e complessità a quello in esame;
- Analisi della letteratura.

Nelle strategie individuate, indipendentemente dagli aspetti tecnici, è presente come denominatore comune quello di porre particolare attenzione all'aspetto comunicativo.

È necessario assicurare una efficace comunicazione:

- Nella realtà interna del Cliente, tra top management e utilizzatori finali;
- Tra il Cliente e il Team di progetto;
- Nel Team di progetto, tra consulenti funzionali e sviluppatori.

Ottemperare a questo compito vuol dire rendere chiaro e condiviso lo stato dell'arte, la direzione da intraprendere e in che modo si pensa di raggiungere gli obiettivi prefissati; laddove questo andrà a mancare, si creerà inevitabilmente uno scalino che darà origine ad un evento rischioso e successivamente al suo effetto deleterio sulla buona riuscita del progetto.

5. Conclusioni e Sviluppi futuri

In relazione agli obiettivi iniziali del Cliente la soluzione proposta consentirà:

- **Armonizzazione:** il nuovo sistema sarà centrale e veicherà tutte le attività aziendali;
- **Semplificazione:** la complessità gestionale è stata ridotta grazie tale ruolo centrale di Business Central ed alle relative automazioni previste dalle integrazioni con gli altri sistemi;
- **Efficienza ed Efficacia:** i processi sono stati revisioni sulle best practice previste del settore;
- **Scalabilità:** la modalità di installazione IaaS di Business Central è scalabile, in grado così di sostenere la crescita del gruppo nel tempo.

Ciononostante, al momento attuale il progetto si trova in una fase di stand by rispetto a quanto pianificato. Gli studi portati a compimento hanno infatti evidenziato una chiara indecisione da parte del Cliente su quali processi e quali funzionalità comprendere o meno nel perimetro del progetto. Fintanto che il Cliente non avrà stabilito internamente come procedere sarà impossibile proseguire con i lavori, in quanto tale indecisione, come si è potuto vedere nella analisi del rischio associato al progetto, non può che impattare negativamente sulla buona realizzazione dello stesso.

Una volta definito come procedere, il management aziendale di Var Prime e del Cliente dovranno confrontarsi, per valutare se schedulare o meno nuovi incontri per approfondire ulteriormente l'analisi. Se così sarà, dovranno poi essere definite in modo univoco quali risorse allocare in ciascuno di essi. Sia che si decida di proseguire con la fase di Analisi, sia che si decida di passare alla successiva di Design, i documenti fino ad ora realizzati faranno da input, e soprattutto da guida, alle fasi successive del progetto.