

FIRENZE FIERA S.p.A.
Digital Transformation Program

**Relazione sull'Assessment
dei Processi Amministrativi e dei Sistemi ERP**

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



1. Obiettivo del progetto

Sintesi degli obiettivi, del contesto e degli esiti principali

L'attività di assessment ha avuto come finalità la conduzione di una ricognizione dei processi amministrativi dell'organizzazione e dei sistemi informativi a supporto. L'analisi si è svolta nel corso del mese di febbraio e ha compreso l'approfondimento delle funzionalità del software per la gestione della contabilità Neta e dei sistemi satellite integrati.

Nell'ambito delle sessioni di lavoro condotte con i referenti aziendali sono stati esaminati i seguenti processi: preventivazione cliente, vendita, incasso, creazione e manutenzione delle anagrafiche clienti e fornitori, gestione ordini fornitori, pagamenti, note spese, creazione e gestione dei cespiti, capitalizzazione e ammortamento.

Le risultanze dell'analisi hanno consentito l'identificazione e la classificazione di 23 aree di miglioramento, accompagnate da azioni correttive formulate in un'ottica di medio-lungo periodo, in linea con le pratiche di mercato e in coerenza con il programma di trasformazione CRM in corso.

L'assessment ha inoltre permesso una valutazione di alto livello dell'architettura tecnologica, dei processi aziendali e di alcune aree di sviluppo — di cui 11 classificate come prioritarie.

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



2. Principali evidenze

2.1 Aree di miglioramento del modello AS-IS

Tre macro aree di intervento identificate

Le interviste condotte con i responsabili di processo hanno messo in luce criticità riconducibili a tre ambiti principali.

Order-to-Cash (O2C)

Il ciclo attivo risente della frammentazione dei sistemi informativi attualmente in uso e dell'assenza di informazioni strutturate utili alla pianificazione economico-finanziaria. Sono stati rilevati 7 ambiti di miglioramento: 2 ad alta priorità e 5 a priorità media.

Source-to-Pay (S2P)

La coesistenza di sistemi non integrati, la prevalenza di attività manuali e la debolezza dei meccanismi di controllo interno generano errori, duplicazioni di dati ed esposizioni di rischio nella gestione dei fornitori, degli ordini e dei pagamenti. Sono stati rilevati 13 ambiti di miglioramento: 7 ad alta priorità, 2 a priorità bassa e 4 a priorità media.

Record-to-Report (R2R)

L'assenza di integrazione nel processo di budgeting, nella gestione delle note spese e nel reporting determina rischi di minor controllo sulla spesa, ritardi nel processo decisionale e fenomeni di collo di bottiglia operativo. Sono stati rilevati 3 ambiti di miglioramento: 2 ad alta priorità e 1 a priorità media.

2.2 Limitazioni dell'attuale soluzione

La necessità di un cambiamento strutturale con sostituzione dell'ERP in uso.

Le criticità rilevate convergono nell'indicare la necessità di un cambiamento strutturale, che implica la sostituzione del software di gestione della contabilità attualmente in uso. Le limitazioni si articolano su quattro dimensioni.

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



Processi

I processi operativi esaminati non appaiono allineati alle pratiche standard di mercato. Tale disallineamento si traduce in una riduzione della competitività e dell'efficienza aziendale, generando esposizioni a rischi di natura operativa, reputazionale ed economico-finanziaria. L'adozione di modelli operativi evoluti consentirebbe all'organizzazione di ottimizzare le attività quotidiane e di prepararsi a una crescita sostenibile nel tempo.

Tecnologia

L'applicativo attuale è realizzato su tecnologie e architetture obsolete ed è caratterizzato da un elevato grado di personalizzazione. Tali vincoli costituiscono un freno alla crescita e alla scalabilità del business, limitando la capacità di espandere rapidamente le operazioni, di accedere a nuovi mercati e di gestire eventuali operazioni di acquisizione o fusione.

Integrazione dei dati

Il patrimonio informativo aziendale risulta frammentato in sistemi distinti e non comunicanti, con la conseguente formazione di silos informativi. La mancanza di integrazione impedisce una visione unitaria del business, genera inefficienze, ridondanza dei dati e ostacola la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali.

Dati analitici

La Società opera in condizioni di deficit informativo, determinate dall'assenza di dati analitici aggiornati in tempo reale. La carenza di visibilità immediata sulle metriche chiave incide negativamente sul processo decisionale sia a livello strategico che operativo. La disponibilità di dati chiari, univoci e in tempo reale metterebbe il management nelle condizioni di formulare previsioni accurate, monitorare le performance e cogliere proattivamente le opportunità di mercato.

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



3. Modello di riferimento

3.1 Cambiamento strutturale attraverso un sistema ERP integrato

Benefici attesi e impatti di miglioramento derivanti da un sistema unico e centralizzato

L'adozione di un ERP integrato consente di conseguire benefici rilevanti lungo cinque dimensioni strategiche.

Efficienza operativa

La centralizzazione delle attività amministrative permette di liberare risorse verso funzioni a maggiore valore aggiunto. La riduzione del tempo impiegato nella gestione degli errori, nelle riconciliazioni bancarie, nell'emissione e nella registrazione delle fatture e nel controllo dell'ordinato crea capacità disponibile per assorbire un eventuale incremento dei volumi.

Conformità normativa

Il sistema garantisce l'adeguamento automatico alla normativa vigente, incluse le disposizioni in materia di GDPR e fiscalità. Gli aggiornamenti normativi — come l'introduzione della fattura elettronica — vengono implementati autonomamente dal produttore e rilasciati entro i termini previsti.

Integrazione dei dati

L'integrazione delle informazioni migliora la collaborazione interfunzionale e assicura la coerenza dei dati a livello aziendale. Lo stato degli incassi e degli ordini di vendita e di acquisto diventa un'informazione accessibile in tempo reale a tutti i soggetti che ne necessitano.

Visibilità in tempo reale

L'accesso immediato a informazioni aggiornate consente al management di assumere decisioni più agili, circostanziate e accurate, fondate su dati affidabili piuttosto che su stime o intuizioni.

Scalabilità

L'architettura del sistema è progettata per adattarsi all'aumento dei volumi di transazioni, all'espansione in nuovi mercati, alla crescita per acquisizioni e alla creazione di nuove entità giuridiche, garantendo la scalabilità operativa nel tempo.

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



3.2 Fattori strategici abilitanti al cambiamento

Elementi qualificanti il percorso di trasformazione digitale supportato dall'ERP

La selezione della nuova piattaforma ERP deve essere guidata da quattro fattori strategici.

Allineamento con la strategia aziendale e le specificità di settore

Il sistema ERP deve supportare la direzione di sviluppo futura dell'azienda, oltre a rispondere alle esigenze operative correnti, garantendo la coerenza con il settore fieristico di riferimento e la flessibilità per sostenere evoluzioni del modello di business, del modello operativo e dell'architettura tecnologica.

Scalabilità di prodotto

Il sistema deve assicurare una copertura nativa e settorialmente allineata delle principali funzionalità e dei processi end-to-end (Amministrazione e Controllo, Vendite, Acquisti, Reportistica avanzata, ecc.), nonché un processo strutturato di aggiornamento tecnologico, normativo, di sicurezza e di compliance — comprensivo di GDPR, fiscalità e qualità — attraverso rilasci ricorrenti da parte del software vendor. Tale modello consente di valorizzare la soluzione standard, limitando le personalizzazioni e i rischi connessi in termini di compatibilità, sicurezza e know-how.

TCO, ROI e Time to Market

Il costo complessivo di proprietà (TCO), il ritorno sull'investimento (ROI) e i tempi di risposta alle sollecitazioni di mercato (Time to Market) devono essere coerenti con l'attuale scenario tecnologico — Cloud e intelligenza artificiale in primo luogo — in cui le componenti di licenza, implementazione, formazione, personalizzazione e manutenzione risultino identificabili e misurabili con chiarezza.

Partner ed ecosistema

Il sistema ERP, in coerenza con le altre componenti architettoniche (es. CRM), deve mitigare il rischio di lock-in, ossia la dipendenza strutturale da un unico fornitore, tecnologia o piattaforma, che renderebbe difficile, oneroso o rischioso qualsiasi cambio di soluzione o di system integrator. È pertanto fondamentale identificare una soluzione consolidata di mercato, con ampia disponibilità di competenze — riferibili a più di un system integrator, con expertise non esclusivamente tecnica — e con una reputazione comprovata, testimoniata da referenze di mercato, da un ecosistema di soluzioni native e dal riconoscimento da parte della comunità tecnologica e degli analisti di settore.

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



4. Raccomandazioni finali

4.1 Aree di miglioramento individuate

A esito dell'analisi sono stati individuati complessivamente 23 ambiti di miglioramento, di cui 11 classificati come prioritari. La distribuzione per area e livello di priorità è illustrata nella tabella seguente.

Ambito	Area	Descrizione	Impatto	Effort
Frammentazione dati anagrafici cliente	O2C	Le informazioni anagrafiche principali sono inserite in So-Fair, mentre alcuni dati contabili e di recapito vengono registrati in Neta in un momento successivo, con rischio di disallineamento tra sistemi e potenziali contenziosi in fase di fatturazione.	Basso	Basso
Assenza di processi di tracciamento modifiche anagrafica	O2C	Non sono previste procedure di controllo automatiche in occasione dell'aggiornamento di dati sensibili. Chiunque può apportare modifiche in qualsiasi momento, compromettendo qualità e integrità del dato, con impatto sulla liquidazione IVA e rischio di contenzioso.	Medio/Alto	Basso
Frammentazione dati anagrafici fornitore	P2P	I tre sistemi coinvolti nella gestione delle anagrafiche fornitori (Neta, Albo fornitori, Arxivar) non sono integrati tra loro, con rischi di	Medio/Alto	Medio/Alto

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



Ambito	Area	Descrizione	Impatto	Effort
		disallineamento, duplicazioni e aggravio del carico di lavoro interno.		
Attivazione del fornitore in Neta	P2P	L'attivazione del fornitore in Neta costituisce un passaggio manuale privo di valore aggiunto rispetto ai dati già inseriti. Chiunque può apportare modifiche senza approvazione né tracciabilità, con esposizione al rischio frode.	Basso	Basso
Workflow approvativi Oda con struttura base	P2P	Sono previste sole due tipologie di workflow approvativo per gli ordini di acquisto, senza segmentazione per importo o altri criteri. L'approvazione a posteriori aumenta il rischio di deresponsabilizzazione e genera extra lavoro.	Medio	Medio
Approvazione pagamenti su supporto cartaceo	P2P	L'approvazione dei pagamenti avviene su supporto cartaceo. La corretta esecuzione del processo dipende dall'integrità individuale e dall'assenza di errori manuali, con rischio di disallineamento tra pagamento autorizzato ed eseguito.	Medio	Medio
Gestione file pagamenti manuale	P2P	Il file di pagamento viene generato come file .txt su file system locale. Non è criptato, non è soggetto a	Basso	Basso

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



Ambito	Area	Descrizione	Impatto	Effort
		versionamento ed è pertanto modificabile prima del caricamento sull'home banking, senza tracciatura delle eventuali variazioni.		
Processo di disattivazione fornitore extrasistema	P2P	Non è disponibile in Neta né nell'Albo Fornitori un processo di disattivazione o sospensione del fornitore. Il blocco è presente solo in Omnia, ai soli fini della gestione degli accessi fisici, con esposizione a rischi economici, legali e reputazionali.	Medio	Medio
Accreditamento fornitori non presidiato	P2P	L'accesso all'Albo Fornitori è aperto a chiunque voglia accreditarsi, generando un ingente volume di documentazione da verificare anche per soggetti che non diventeranno fornitori effettivi di Firenze Fiera.	Alto	Alto
Gestione note spese non conformi alle best practice	R2R	Le spese effettuate con carta di credito aziendale vengono contabilizzate prima di ricevere autorizzazione. Non risulta definita una policy strutturata per la gestione delle trasferte. L'esposizione al rischio di addebiti impropri o fraudolenti è significativa.	Medio	Medio
Mancanza di segregazione dei	R2R	Gli accessi al sistema Neta non sembrano essere differenziati per ruolo: ogni utente può	Medio	Medio

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



Ambito	Area	Descrizione	Impatto	Effort
ruoli e degli accessi		accedere a qualsiasi modulo. Ciò espone l'organizzazione a rischi di frode, accesso a dati sensibili (violazione del GDPR) e difficoltà di tracciabilità.		

4.2 Trasformazione digitale: una questione di approccio **Approccio conservativo vs. approccio evolutivo**

La trasformazione aziendale finalizzata alla crescita richiede un approccio moderno e sostenibile, capace di superare i limiti di un paradigma tradizionale per abbracciare innovazione e sviluppo strutturato. Il cambiamento del sistema informatico è da intendersi come un punto di discontinuità e come un'opportunità per far evolvere in modo integrato organizzazione, processi e sistemi, verso una configurazione in grado di soddisfare i requisiti strategici e operativi dell'azienda. L'approccio evolutivo concepisce la sostituzione o l'aggiornamento delle soluzioni IT attuali come leva per far progredire il modello operativo dell'organizzazione nel suo complesso.

Approccio conservativo	Approccio evolutivo
Interlocutori La governance si basa su un unico referente, in assenza di figure alternative e di documentazione strutturata. Il know-how rimane in capo al solo fornitore.	Interlocutori La governance è affidata a un team dedicato che applica metodologie consolidate. Le competenze vengono trasferite al cliente al fine di renderlo autonomo e indipendente dal partner.
Approccio migratorio La migrazione prevede una trasposizione sostanzialmente invariata del sistema attuale, mantenendo le logiche operative consolidate senza una revisione strutturale dei processi esistenti.	Approccio trasformativo L'approccio punta all'ottimizzazione attraverso la revisione dei processi e l'adozione delle migliori pratiche di settore, favorendo l'efficienza operativa.

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it



Approccio conservativo	Approccio evolutivo
<p>Continuità operativa La continuità è legata a variabili non controllabili. Gli adeguamenti normativi vengono gestiti con interventi puntuali e non sistematici.</p>	<p>Sviluppo e roadmap Lo sviluppo è supportato da un piano tecnologico chiaro e definito, che garantisce un'evoluzione continua con aggiornamenti normativi e tecnologici ricorrenti, previsti contrattualmente.</p>

FIRENZE FIERA S.p.A.
Congress & Exhibition Center

Sede legale e operativa: Piazza Adua 1, 50123 Firenze, Italy • Tel. +39 055 497 21 • Fax +39 055 497 3237
CCIAA di Firenze, P.IVA 04933280481 • Capitale Sociale € 21.778.035,84 • info@firenzefiera.it • www.firenzefiera.it

