



Pubblicazione: Data Manager
Frequenza: Mensile
Circolazione: 18.000

Titolo: BI e BPM per il controllo della finanza nelle aziende
Autore: DM
Sezione: Business Intelligence
N. di pagina: 118-120-122-123
Data di pubblicazione: Gennaio-Febbraio 2009

**BUSINESS
INTELLIGENCE**

Bi e Bpm per il controllo della finanza nelle aziende

Analizzare le proprie performance finanziarie, per poterle ottimizzare e migliorare, è indispensabile in tutti i settori. La richiesta di soluzioni di Fpsm è in aumento, a due cifre, e IDC prevede una crescita costante

di Michele Lovati

L'attuale situazione congiunturale spinge le organizzazioni a concentrarsi sulla propria situazione finanziaria: migliorare le performance finanziarie è diventato cruciale in ogni settore di mercato. Le aziende sono pressate sia sul versante dei costi sia su quello dei ricavi, e devono adeguarsi ai nuovi standard (le varie normative come il Sarbanes-Oxley Act, Basilea 2, gli International Financial Reporting Standards).

Secondo la definizione di IDC (www.idc.com/italy), le applicazioni di Financial performance e di strategy management (Fpsm) hanno lo scopo principale di misurare, analizza-

re e ottimizzare le performance finanziarie e di business e i processi analitici a supporto delle iniziative aziendali determinate tipicamente dalla finanza. Comprendono i seguenti campi di applicazione: budgeting e planning, financial consolidation, strategy management e profitability management, area quest'ultima che include l'activity-based costing. Una delle componenti critiche per il successo di un'applicazione di Fpsm è, ovviamente, la sottostante piattaforma di Bi, e le correlate soluzioni di reporting e di dashboard. Inoltre, le applicazioni di Fpsm devono essere in grado di interfacciarsi con le problematiche di una

gamma di processi di business e di funzioni, quali la contabilità, le risorse umane, le operations, e il Crm, traducendo i processi chiave e le informazioni in impatti sulla finanza.

IL MERCATO

Il rapido aumento della domanda di soluzioni di Fpsm che si è verificato negli ultimi anni è legato al bisogno di dotarsi di strumenti che consentano di capire a fondo tutti i fenomeni aziendali, e supportino le operazioni di budgeting, planning, revenue optimization.

Il 2007 ha rappresentato il picco del consolidamento del mercato: tutti i principali vendor

DATA MANAGER

Pubblicazione: Data Manager
Frequenza: Mensile
Circolazione: 18.000

Titolo: BI e BPM per il controllo della finanza nelle aziende
Autore: DM
Sezione: Business Intelligence
N. di pagina: 118-120-122-123
Data di pubblicazione: Gennaio-Febbraio 2009

BUSINESS INTELLIGENCE

di soluzioni di Fpsm sono stati acquisiti. Continua l'intensa richiesta di applicazioni Fpsm e la crescita del fatturato ha visto una forte spinta perché le grandi società hanno portato queste soluzioni a un più vasto pubblico.

Nonostante la situazione economica, e le indicazioni di una riduzione negli investimenti It, la natura di queste soluzioni è considerata mission-critical, dal momento che tali applicazioni possono aiutare le organizzazioni a raggiungere la visibilità necessaria dei risultati e supportare le attività di planning e previsione richieste nella preparazione dei piani aziendali che progettano la via per uno sviluppo continuato e il successo di fronte alle sfide economiche.

Di conseguenza, IDC vede ancora la crescita a due cifre nello spazio di Fpsm.

Il fatturato del settore Fpsm nel 2007 (dati IDC) è stato di quasi 2 miliardi di dollari, con un incremento dell'11% rispetto all'anno precedente. L'area dove si è avuto il maggior fatturato è stata quella del planning e del budgeting, con il 35,7% del totale, seguita dal financial consolidation (30,1%), dal profitability management (20,8%) e dallo strategy management (13,4%).

La società di ricerche prevede che le soluzioni di planning e budgeting siano ancora i driver primari di crescita, e guideranno, assieme alle soluzioni di financial consolidation, le vendite nel breve periodo. La profitability management è considerata l'area con le maggiori opportunità a lungo termine: le organizzazioni dovranno selezionare le nuove offerte che i vendor stanno preparando per tale segmento di mercato, e questo potrebbe provocare decisioni di acquisto ritardate. Mentre la nozione di strategy management è ancora acerba.

IL CASO DHL EXPRESS

Per capire meglio le problematiche che la Bi risolve nel settore finance, abbiamo posto alcune domande ad Alberto Nobis, Cfo di DHL Express.

Data Manager: Quali erano le problematiche da risolvere nell'area finance aziendale? Quali erano le vostre aspettative?

Nobis: In un momento di mercato difficile era diventato strategico per l'area finance analizzare e dettagliare i revenue drivers che,



Nonostante la crisi economica e la contrazione degli investimenti It, l'Fpsm è considerato mission-critical

diversamente dal passato, iniziavano a evidenziare andamenti non allineati con gli indicatori macroeconomici. L'analisi delle determinanti alla base della formazione dei ricavi ha consentito sia di passare da una valutazione dei risultati "financial based" a una comprensione delle cause di formazione "business based", sia di esplicitare le possibili ipotesi a supporto del processo di budget, orientando il modello di controllo verso un "framework integrato" che avvicina il business al finance.

Come le avete risolte con le soluzioni di Bi?

Il nostro partner **SDG Consulting** (www.sdgroup.com) ci ha supportato nel disegno e nella realizzazione di una soluzione di Cpm con il toolkit Board. La soluzione ha garantito la gestione di algoritmi di calcolo delle variazioni molto complessi e la loro applicazione su dimensioni piuttosto articolate, consentendo di spingere l'analisi dalla sintesi alle determinanti elementari e identificando "dove" la performance si genera e con "quale effetto".

Che benefici avete avuto?

Tale soluzione ci ha permesso di condividere i criteri di analisi delle performance, validi

sia per il Cfo sia per il business. L'automazione inoltre ha garantito tempestività ed efficienza nella produzione del reporting di controllo.

State portando avanti in azienda altri progetti di Bi? Come si interfacciano con la soluzione implementata nell'area finance?

La soluzione di Cpm è stata estesa al modello di calcolo del direct operating profit, che verrà reso disponibile ai diversi terminal manager per comprendere le componenti di profitto e costo alla base della redditività associata alle loro attività. Stiamo inoltre valutando di implementare la soluzione per il processo di budget&forecast; l'obiettivo finale è quello di disporre di una soluzione unica, capace d'integrare la pianificazione e controllo finance con quella dei business process.

BUSINESS INTELLIGENCE IN BANCA

La gestione del finance è diffusa in tutti i settori dell'economia, nell'industria, nei servizi e anche nel finance. In quest'ultimo segmento un esempio di implementazione interessante è quello di **Banca Antonveneta**, che ha avviato un progetto con **SAS** (www.sas.com/italy) per la gestione avanzata del rischio di credito. Già dal 2000 Banca Antonveneta ha iniziato a lavorare per la definizione dei rating. Con l'entrata in vigore di Basilea II, la Banca si è trovata di fronte a una duplice necessità: da un lato soddisfare i requisiti di conformità alle norme e dall'altro ottimizzare la gestione del rischio di credito grazie a un sistema capace di analizzare in tempi rapidi l'enorme mole di dati che costituisce il portafoglio della banca. Basilea II è stata fondamentale anche per identificare, stimare e gestire i dati utili a garantire l'efficacia delle politiche di business. Il risk management, in un certo qual modo, ha cambiato fisionomia: da vincolo a supporto alla strategia commerciale della banca. Da qui ne deriva l'importanza per il risk management di dotarsi di strumenti capaci di elaborare dati, precisi e puntuali, utili al business. Gli obiettivi del progetto, iniziato nel 2003 e tuttora attivo, includono l'acquisizione della capacità di effettuare stime accurate delle componenti che intervengono nel calcolo della perdita

Pubblicazione: Data Manager
Frequenza: Mensile
Circolazione: 18.000

Titolo: BI e BPM per il controllo della finanza nelle aziende
Autore: DM
Sezione: Business Intelligence
N. di pagina: 118-120-122-123
Data di pubblicazione: Gennaio-Febbraio 2009

BUSINESS INTELLIGENCE

attesa (probabilità di default, esposizione al default, loss given default, maturity), oltre che di gestire in modo efficiente il rischio di credito grazie al monitoraggio puntuale delle dinamiche di rischio. Il sistema analizza il portafoglio secondo le variabili di interesse per cogliere trend evolutivi, elaborare scenari futuri per valutare l'impatto delle politiche creditizie e semplificare la reportistica direzionale. Tutto nel rispetto della massima trasparenza sui processi. Il sistema, inoltre, permette di affrontare qualsiasi problematica in termini di trattamento delle informazioni e di analisi evitando al contempo i problemi di lavorare con ambienti scarsamente integrati.

BI E FINANCE NEI SETTORI INDUSTRIALI
 Oltre che in banca, la Bi è utilizzata per il finance in ogni settore industriale. Non sempre le aziende partono da quell'area per sviluppare progetti di Bi, come nel caso di **Klüber**, leader mondiale nel settore dei lubrificanti, con un assortimento di lubrificanti speciali unico al mondo e un know how raggiunto grazie a oltre 75 anni di investimenti in ricerca e sviluppo.

«Inizialmente il progetto **Board** (www.board.com) è partito dall'area commerciale – commenta **Fulvio Lambertini**, general manager Finance, Administration & Human Resources (Cfo) di **Klüber Lubrication Italia** – con cui riuscimmo finalmente a fornire una visione unica, sempre aggiornata e facile da consultare degli andamenti di vendi-



Il fatturato del settore Fpsm nel 2007 è stato di quasi 2 mld di dollari, con un incremento dell'11% sul 2006

ta. Gli ottimi risultati conseguiti ci spinsero a estendere il progetto Board alla creazione di una balanced scorecard in grado di orientare a 360 gradi le performance dell'azienda. Come prima cosa andammo a definire alcuni driver strategici: i Dso (Days sales outstanding) e il gross profit nell'area finanziaria, la fidelizzazione e la redditività nell'area dei clienti e la capacità di coniugare il livello di servizio con le istanze economico finanziarie per la parte

relativa ai processi interni. A partire da questi obiettivi strategici, identificammo una serie di indici di misurazione dei risultati che associati in un dashboard, andarono a costituire una vera e propria "scheda di valutazione bilanciata". Questo quadro di sintesi ci consentì di controllare il bilanciamento dei vari indici, dandoci modo di ottimizzare le decisioni secondo una visione integrata dell'azienda».

In altre aziende, lo sviluppo di queste soluzioni nell'area finance viene fatta in contemporanea con altre aree aziendali. È il caso di **Sutter**, la più grande e importante azienda italiana indipendente di prodotti per la pulizia della casa, che ha recentemente implementato il dashboard commerciale di **Formula** (www.formula.it), basato su **D4Xcellence**, per monitorare i valori dei principali Kpi aziendali secondo i diversi livelli di responsabilità, con un sufficiente grado di simulazione online per poter valutare in modo semplice l'incidenza di possibili variazioni delle metriche obiettivo. All'interno dell'area economico-finanziaria, la focalizzazione ricade sulla redditività gestionale operativa (trade net sales, net-net, gross profit, marketing contribution, cash-flow, invested capital...) mentre per l'area operativa sono monitorati Kpi di efficienza ed efficacia commerciale (stock turnover, Dso, scarti di produzione...). È prevista, infine, una zona informativa per gli azionisti sulla redditività del capitale: Roe, Roi, Wacc ed Eva. Spiega **Filippo Ziliani**, direttore finanziario di

LA SFIDA DEL SETTORE PHARMA - Nel settore pharma e personal care un approccio integrato di valutazione delle performance è essenziale.

Alle sfide trasversali ai diversi settori si sommano quelle tipiche di un mercato regolamentato in cui la competizione è acuita dalle evoluzioni delle normative e dalla scadenza di molte coperture brevettuali, creando forte pressione sulle performance anche in Borsa. La nuova soluzione **PPC-PM (Pharma&Personal-Care Performance Management)**, sviluppata da **Altea** (www.alteanet.it), **Kpmg** (www.kpmg.it) e **Microsoft** (www.microsoft.com/it), affronta queste sfide. **Processi**: elevata standardizzazione e formalizzazione di processi e procedure. Il completo monitoraggio del flusso dati dall'origine alla rielaborazione nella reportistica gestionale, assicura governo del processo e attribuzione delle responsabilità. **Logiche e Misure**: con logiche di calcolo condivise e standardizzate, si individuano opportuni indicatori, e li si combina in Kpi. **Tecnologie**: si ottiene un'integrazione dei dati valorizzando le informazioni nei database in tutti i livelli dell'organizzazione. **Compliance**: una soluzione di Cpm incorpora nelle proprie specifiche i controlli e le policy per il rispetto delle normative. In questo ambito la componente di analisi finanziaria è predominante, trattandosi nella quasi totalità di aziende multinazionali e quindi soggette ai principi contabili internazionali. **Analisi multidimensionale**: il maggior beneficio consiste in un'analisi del dato con un modello ipercarteseiano. Un intervento di Cpm è una scelta di ampio respiro, tanto in termini di copertura e di impegno aziendale quanto di benefici ottenibili. Il supporto della tecnologia diventa un tassello fondamentale per il successo di questa sfida a cui benefici si distribuiscono sull'intera struttura organizzativa.



Pubblicazione: Data Manager
Frequenza: Mensile
Circolazione: 18.000

Titolo: BI e BPM per il controllo della finanza nelle aziende
Autore: DM
Sezione: Business Intelligence
N. di pagina: 118-120-122-123
Data di pubblicazione: Gennaio-Febbraio 2009

BUSINESS INTELLIGENCE

Sutter: «Per esperienza, possiamo affermare che a questo tipo di progetti è necessaria la partecipazione di persone con conoscenze tecniche aziendali vaste e approfondite. Persone che non solo ne conoscano bene i meccanismi, ma che sappiano anche quale può essere l'effettiva utilità di certi dati, l'efficacia dal punto di vista del controllo di parametri specifici. Di certo il fatto di essere riusciti a tener sotto controllo i crediti e la redditività del business per segmento sia di prodotto che di cliente è stato un importante risultato ottenuto, poiché ci dà un'idea immediata di quanto stiamo andando nella giusta direzione».

FINANCE INTELLIGENTE NEI TRASPORTI E NELL'EDILIZIA

La stessa scelta, soddisfare nel medesimo tempo le esigenze della direzione commerciale e del controllo di gestione, è stata fatta alla **Moby**, leader tra le aziende private di cabotaggio dall'Italia alle isole dell'Alto Tirreno, con la più grande flotta di rimorchiatori in Italia e il monopolio sulle attività di rimorchio su tutti i porti della Sardegna. L'azienda aveva l'esigenza di migliorare il controllo di gestione e il monitoraggio della redditività delle corse, supportando altresì la direzione commerciale nell'analisi infra-day della progressione delle prenotazioni in relazione alle tariffe applicate. Appoggiandosi a **Iconsulting**, **Moby** ha quindi selezionato **Oracle Hyperion Essbase** e **Oracle Hyperion Interactive Reporting** (www.oracle.it), indirizzando tutte le esigenze di analisi della direzione commerciale e del controllo di gestione. «La soluzione consente oggi di controllare in modo dettagliato e puntuale la redditività – spiega **Michele Mangiatordi**, responsabile dei sistemi informativi di **Moby** –; in particolare, è possibile monitorare e analizzare con progressione giornaliera la redditività a livello di azienda, rotta, nave e singola corsa. Inoltre, oggi **Moby** può esaminare in modo capillare l'andamento delle prenotazioni e valutare di conseguenza eventuali interventi sul pricing, sulla rete commerciale e sulle agenzie». Implementazioni interessanti sono state fatte anche nell'edilizia. Un esempio è la **Fassa**



Filippo Ziliani
direttore finanziario di Sutter



Fabrizio Fassa
responsabile amministrazione e controllo di gestione Gruppo Fassa Bortolo

Lo sviluppo di soluzioni nell'area finanze è fatta, in alcune aziende, in contemporanea con altre aree aziendali

Bortolo, azienda con una storia di quasi tre secoli nel settore dei prodotti e soluzioni per l'edilizia con un fatturato di oltre 300 milioni di euro. La continua crescita ha reso di vitale importanza per il management attivare un processo di pianificazione completo e dettagliato in grado di rendere disponibili simulazioni what-if ai vari responsabili coinvolti. Il progetto, realizzato in collaborazione con **Iconsulting** (www.iconsulting.biz), configura un sistema di Bpm, in grado di legare il processo di pianificazione e quello di consuntivazione. Il sistema ha l'obiettivo di consentire l'analisi delle varianze dagli obiettivi, per prodotto, rete di vendita, rete geografica. Grazie al progetto realizzato oggi il Gruppo può creare un piano di budget completo e integrato, può monitorare le performance dei vari sta-



Salvatore Neghettoso
Il project manager dell'area amministrazione finanze e controllo di Technip

bilimenti e intervenire tempestivamente sul personale, sulla scelta di produzione e sulle linee produttive. Tutto ciò mantenendo un controllo continuo sugli indicatori di conto economico, di flusso finanziario e di stato patrimoniale, permettendo sempre la loro analisi ai livelli di dettaglio necessari. «Questo progetto, attuato in un periodo delicato per l'economia mondiale, fa emergere più che mai il valore aggiunto dell'investimento in un progetto di performance management – racconta **Fabrizio Fassa**, responsabile amministrazione e controllo di gestione Gruppo **Fassa Bortolo** –. Sarà infatti di importanza strategica per il Gruppo poter disporre di strumenti di simulazione e controllo così sofisticati per il monitoraggio delle variabili specifiche del nostro particolare business».

Si è detto che le Fpsm si devono interfacciare con altri sistemi presenti in azienda. Un esempio è dato da **Technip Italy**, una delle maggiori realtà internazionali di engineering & construction che opera nella progettazione e realizzazione di grandi impianti del comparto oil&gas, con più di 80 progetti completati con successo negli ultimi 5 anni. Dal 2007 **Technip**, insieme al suo partner tecnologico **Insirio** (www.insirio.it) sta portando avanti un "processo" di Business intelligence che ha l'obiettivo ambizioso di fornire al management, in tempo reale, una visione globale sull'andamento dei progetti in corso e una previsione di quelli pianificati.

«Grazie a questo sistema realizzato a supporto delle operazioni di planning e controllo costi – dichiara **Salvatore Neghettoso**, **Il project manager dell'area amministrazione finanze e controllo di Technip** – siamo in grado di monitorare il workload dei dipartimenti relativamente a ogni singolo progetto, confrontando la pianificazione del carico di lavoro con la disponibilità effettiva di risorse interne, esterne e di società terze». Dal punto di vista tecnologico **Insirio** ha realizzato un'architettura di sviluppo basata su un sistema virtuale ridondata con l'integrazione fra l'ambiente **Oracle** di Business intelligence e il repository degli utenti basato su **Microsoft Active Directory**. DM