



**Gennaio 2012**

In questo numero:

- Superare i limiti di utilizzo di processi isolati per una comprensione integrata del rischio aziendale
- Controllo di gestione: il sogno si può avverare (dipende solo da noi)
- Business Rating: lenti bifocali per un imperatore miope
- ISAB: migliorare il processo di produzione del budget con Tagetik
- Prossimi passi

## Superare i limiti di utilizzo di processi isolati per una comprensione integrata del rischio aziendale

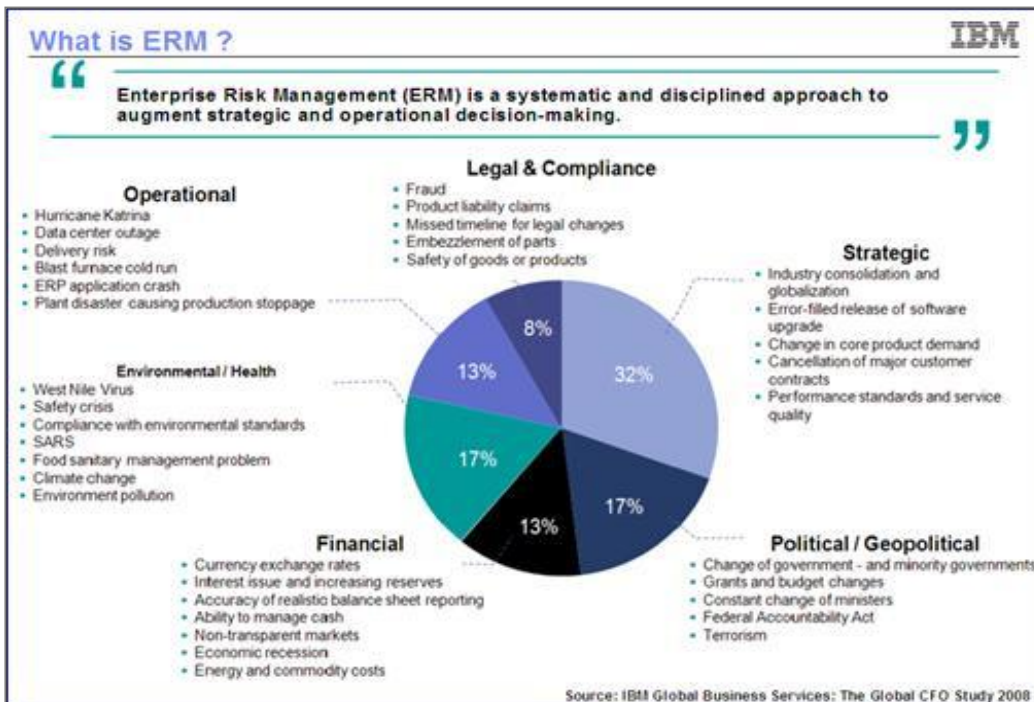
a cura di Flavio Sciutti, CFO IBM Italia

In una Società il rischio è un evento (o una serie di eventi correlati) che potrebbe accadere e che, qualora ciò succedesse, impatterebbe significativamente il raggiungimento degli obiettivi di business. Il rischio è inevitabile e non va considerato sempre come fattore negativo, come ad esempio quando esso sia associato a una nuova opportunità di business. L'approccio di gestione del rischio di IBM è quello dell'Enterprise Risk Management (ERM).

**What is a risk ?** IBM

“  
A risk is an event or a series of correlated events that may happen and if it/they **were** to happen, the outcome would be to significantly miss or exceed our business objectives.  
”

▶ A risk is not always negative – it is simply an **uncertainty** – and can present “**upside**” opportunities.





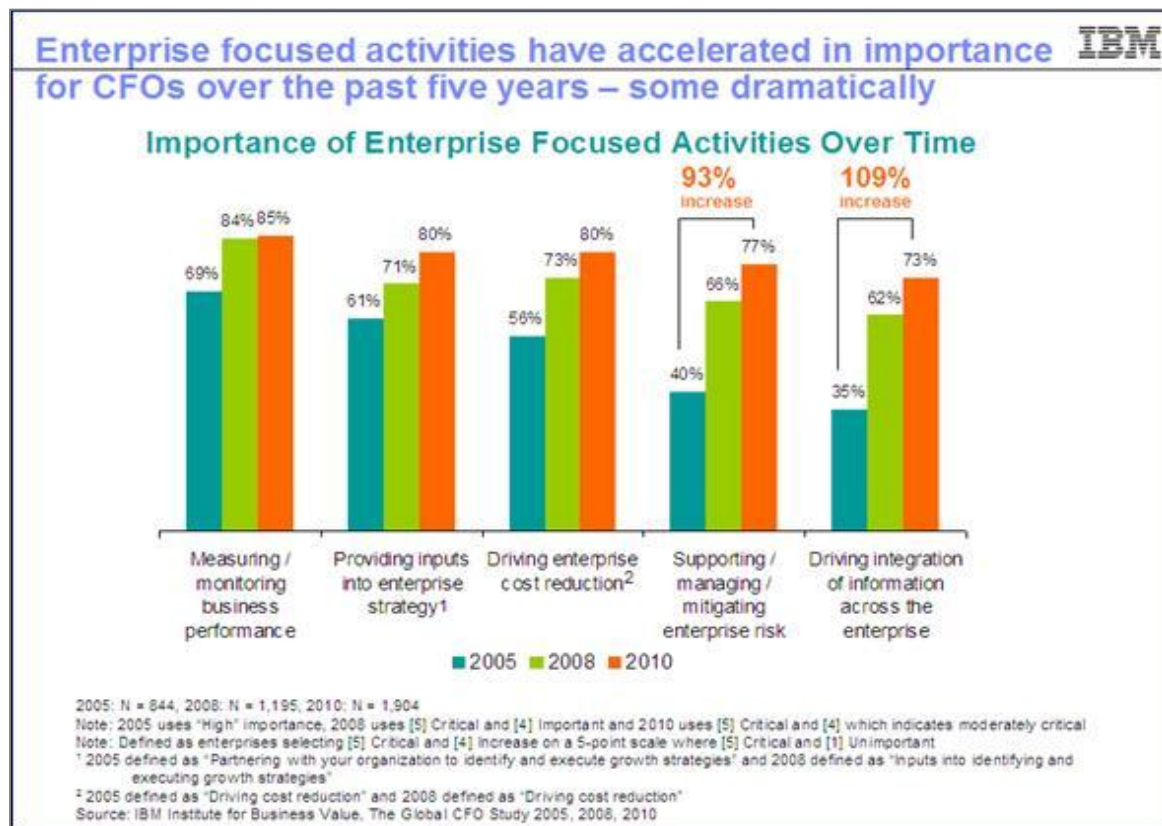
**News del Comitato Pianificazione e Controllo**

Per altro, IBM contribuì alla stesura del modello COSO\* del Sistema di Controllo Interno aziendale del 1992 (evoluto poi nel modello ERM, 2004), grazie alla sua esperienza in materia. I rischi aziendali, siano essi strategici, operativi, finanziari o legati alla comunità in cui si opera, vanno dunque controllati e gestiti in maniera opportuna per massimizzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, significativi incontrati nei precedenti anni.

La categorizzazione dei rischi qui allegata scaturisce da una "survey" IBM del 2008 sugli Executive di Società con fatturato > 5B\$, al fine di identificare i fattori di rischio più significativi incontrati nei precedenti anni.

Dai titoli si possono fare molte considerazioni ma non è certo una lista esaustiva. Ad esempio, un rischio che si potrebbe aggiungere è quello legato alla concentrazione dei Clienti o dei Fornitori.

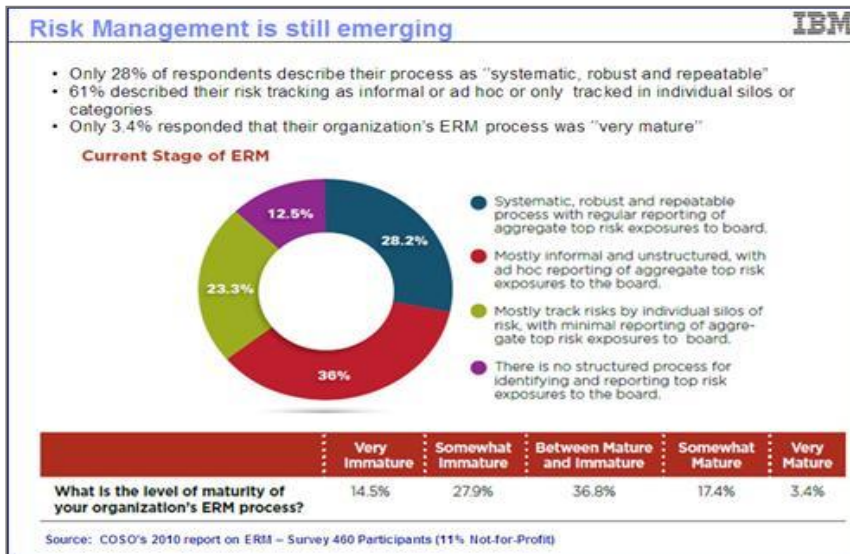
Ruolo fondamentale nella gestione dei rischi aziendali è quello del CFO, il quale negli ultimi anni ha visto crescere la sua attenzione e il suo impegno sui temi di gestione del rischio, in maniera molto significativa, come si può evincere dal grafico seguente, tratto dal IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2005, 2008, 2010.



Le aziende dicono che c'è ancora molta strada da fare nell'ambito della gestione del rischio. Ciò appare evidente dal grafico qui a fianco tratto dal: COSO's 2010 report on ERM – Survey 460 Participants (11% Not-for-Profit).

L'approccio ERM prevede tre passi: identificazione, valutazione e infine indirizzamento del rischio, nella formulazione delle strategie aziendali, nella loro esecuzione e infine nelle operazioni. I rischi aziendali in IBM sono gestiti in tutti i processi aziendali e sono il riferimento e l'origine dei controlli "chiave" della Società, sia finanziari che operativi.

(\*) COSO = Committee of Sponsoring Organization



E' utile aggiungere che alla tradizionale Direzione Internal Audit si affianca in IBM la Direzione Business Controls con obiettivi di informazione, formazione, consulenza e supporto sugli aspetti di controllo, nonché di verifica "proactive", verso tutti i processi e le funzioni aziendali. I rischi aziendali in IBM sono gestiti in tutti i processi aziendali e sono il riferimento e l'origine dei controlli "chiave" della Società, sia finanziari che operativi.

E' utile aggiungere che alla tradizionale Direzione Internal Audit si affianca in IBM la Direzione Business Controls con obiettivi di informazione, formazione, consulenza e supporto sugli aspetti di controllo, nonché di verifica "proactive", verso tutti i processi e le funzioni aziendali. I tre passi sopra citati vengono attuati attraverso un procedimento che prevede una valutazione dei principali rischi con il loro posizionamento in una matrice "probabilità – impatto", per una successiva prioritizzazione degli interventi con assegnazione delle responsabilità e delle rispettive scadenze.

### IBM Risk Management is focused on contributing to consistent growth & economic return IBM

#### Enterprise Risk Management (ERM) Mission

- Take advantage of the scale and scope of IBM's globally integrated enterprise to improve performance through enhanced identification and management of enterprise risks.

**ERM is a systematic approach to Identify, Assess and Address risk**

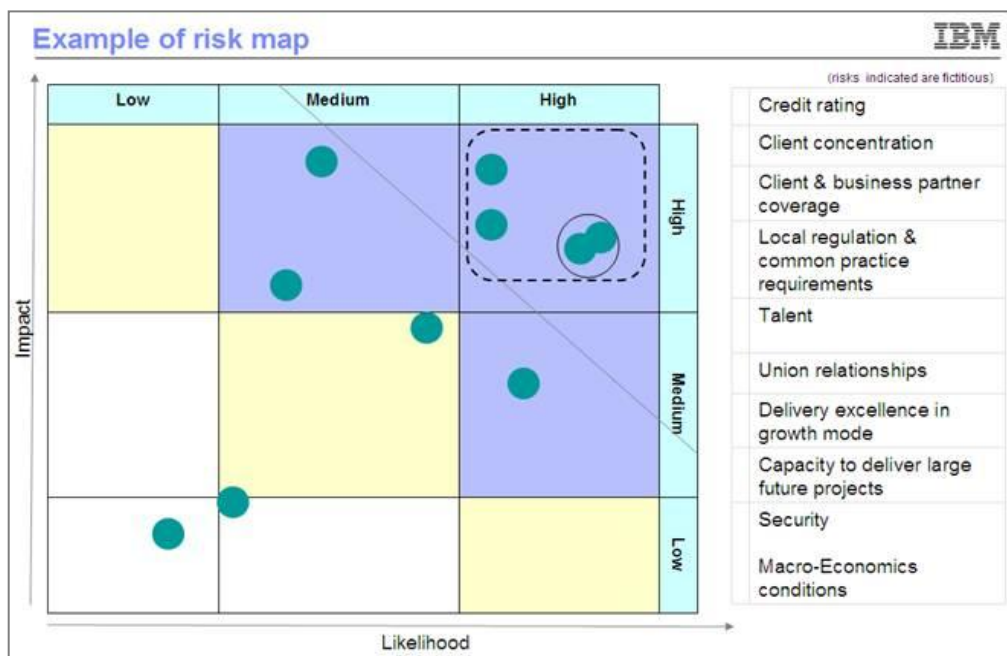
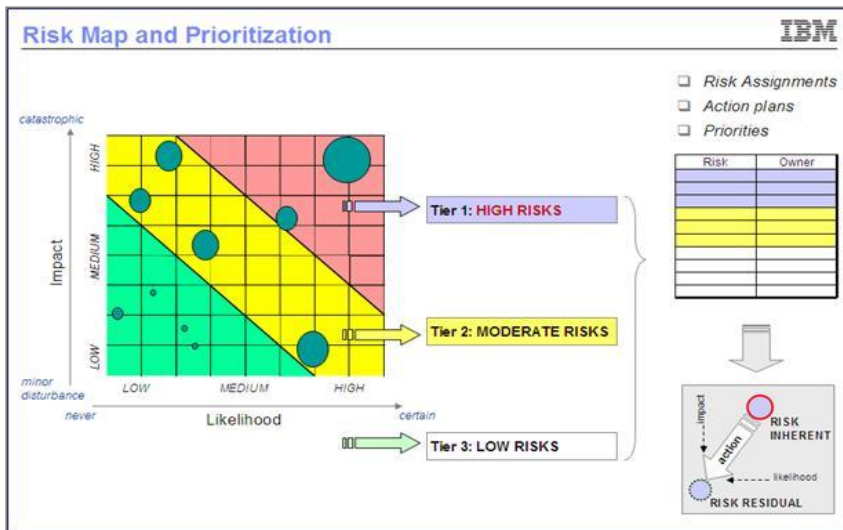
- in Strategy **F**ormulation for the Enterprise
- in Strategy **E**xecution for the Enterprise
- In the **O**perations of the Enterprise

... that is centered in the Business Units where risk is taken for commercial gain



**News del Comitato Pianificazione e Controllo**

L'esempio seguente mostra una mappa di potenziali rischi identificati, collocati nella matrice cartesiana in relazione ai valori di probabilità di accadimento (ascisse) e di potenziale impatto per l'Azienda (ordinate). A seguito delle analisi e delle valutazioni eseguite, ogni "key risk" è corredato da una scheda descrittiva e operativa, che include sia i controlli già in essere che il piano d'azione per il rientro in una situazione accettabile e soddisfacente di rischio residuo. Per garantirne l'efficacia, la gestione del rischio necessita, a tutti i livelli, di un costante monitoraggio dell'esecuzione dei piani d'azione, e di una successiva rivalutazione del grado di rischio.





**Controllo di gestione: il sogno si può avverare (dipende solo da noi)** a cura di Alberto Bubbio, Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università Cattaneo – LIUC, ([bubbio@dimensionecontrollo.it](mailto:bubbio@dimensionecontrollo.it))

Ormai ne sono quasi certo: il sogno si può avverare. Questa convinzione si è ulteriormente consolidata ascoltando le relazioni presentate al convegno ANDAF: “Le sfide che ci attendono” (Milano-16 dicembre 2011).

Ma qual è il sogno lavorativo che si può avverare ? La risposta è semplice: poter disporre in modo diffuso in azienda di un sistema di pianificazione e controllo che sia un efficace strumento a supporto della gestione della strategia. La strategia, infatti, non è una variabile statica, ma si caratterizza per essere un processo circolare con tre momenti di riflessione fra loro strettamente collegati: la formulazione della strategia, la sua attuazione e la valutazione della strategia realizzata rispetto a quella deliberata.

Per realizzare questo sogno devono cambiare:

- l'obiettivo del sistema di controllo; da una centratura su efficacia ed efficienza della gestione operativa a una centratura sulla generazione di comportamenti allineati alla strategia;
- il suo orientamento dal post action control allo steering control (controllo proiettato in avanti sulla direzione di marcia);
- gli oggetti rispetto ai quali rilevare le informazioni (ad esempio dai prodotti ai clienti);
- strumenti da utilizzare, al di là del budget, introdurre nuovi strumenti come i Kpi, la Balanced Scorecard, l'activity based costing o la lean accounting.

Si considerino in breve i singoli punti. Nella tabella, osservando la riga obiettivo, si può cogliere il profondo cambiamento che la stessa definizione di controllo di gestione ha avuto. Nel 1965, R. N. Anthony con la visione meccanicistica e strutturalista, che contraddistingueva la scuola di Harvard scriveva “è il processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse vengano reperite e impiegate in modo efficace ed efficiente”.

	<b>Il Controllo di Gestione “tradizionale” centrato sulla gestione operativa From Mngt Control</b>	<b>Il “nuovo Controllo di Gestione” (Controllo Strategico) To Planning &amp; Control</b>
<b>Obiettivo</b>	È il processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse siano impiegate in modo efficace ed efficiente (R.N. Anthony, 1965)	È il processo attraverso il quale il management cerca di influenzare i comportamenti per attuare la strategia (R.N. Anthony, 1987)
<b>Orientamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post action control</li> <li>• Trovare gli scostamenti per segnalare le azioni correttive</li> <li>• Cost control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steering control</li> <li>• Non avere scostamenti (intervenire prima)</li> <li>• Cost management</li> </ul>
<b>Oggetti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti</li> <li>• Centri di responsabilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clienti</li> <li>• Canali distributivi</li> <li>• Business</li> <li>• Progetti</li> <li>• Rischi aziendali</li> </ul>
<b>Strumenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Accounting</li> <li>• Budget</li> <li>• Contabilità analitica</li> <li>• Sistema di reporting</li> <li>• Variance analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management accounting integrata</li> <li>• Key Performance Indicator</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Activity Based Costing</li> <li>• Lean accounting</li> <li>• Cost of ownership</li> <li>• Target costing</li> <li>• Life cycle costing</li> </ul>



Tuttavia lo stesso Anthony (1987) venti anni dopo rivedeva questa definizione e si dimostrava più attento agli aspetti comportamentali per modo che “il controllo di gestione è il processo attraverso cui il management cerca di influenzare i comportamenti al fine di dare attuazione alla strategia”. L’abisso che separa queste due definizioni è l’emblematica espressione di quante cose debbano cambiare tra le tradizionali impostazioni di controllo e sistemi che desiderino essere a supporto della gestione della strategia.

Deve cambiare l’orientamento del controllo. Interessa fare un’analisi dello scostamento tra budget e consuntivo solo per due motivi: capire le cause dello scostamento e essere stimolati a individuare quali azioni intraprendere per riportare i risultati effettivi in linea con quelli desiderati. Ebbene, proprio per essere stimolati a intraprendere tempestivamente e incisivamente delle azioni correttive può essere molto utile l’approccio steering control (controllo della direzione di marcia): attraverso il quale si effettua una proiezione per evidenziare “dove si andrà probabilmente a finire se si continuerà ad andare nello stesso modo”.

Devono cambiare gli oggetti del controllo: non più costo e marginalità dei soli prodotti, ma marginalità del cliente; non più responsabilità solo eco-fin di una unità organizzativa ma suo ampliamento ad altre dimensioni anche qualitative della performance. Devono essere utilizzati in modo diverso gli strumenti tradizionali (budget, contabilità analitica, sistema di reporting e variance analysis) e un cambiamento può essere facilitato se li si utilizza abbinati a nuovi strumenti: un esempio emblematico è dato dall’abbinamento della Balanced Scorecard al budget.

Nell’elaborazione delle scorecard l’ultimo passaggio è la definizione delle azioni per raggiungere i target fissati per le poche variabili strategiche individuate attraverso la mappa strategica. Queste azioni entrano di diritto nei vari budget operativi e degli investimenti che, come si sa, sono da definire come un piano di azione espresso in termini quantitativo-monetari.

Ma come si può pensare di portare avanti progetti di green management se non ci si chiede quali saranno i costi di smaltimento dei prodotti ricorrendo alle logiche del Life Cycle costing.

Così come non si può impostare una customer driven management accounting (contabilità centrata sul cliente) se non si adotta una qualche impostazione di Activity based accounting.

Tutto ciò premesso non si deve peraltro dimenticare che rispetto al passato deve soprattutto cambiare il ruolo del controller: non più solo “vestale” dei numeri, ma architetto del sistema ed educatore. Quest’ultimo ruolo è una sfida: richiede alle persone un costante aggiornamento professionale e la voglia di condividere le conoscenze esistenti con il management della propria azienda. Si tratta di spiegare quei concetti che magari per noi sono cose ovvie (ad esempio il Rona o il Free Cash Flow), o che conosciamo anche se non sono del nostro repertorio tecnico (ad esempio Value chain, Customer value proposition, risk management). Si tratta di spiegarli a chi, pur lavorando con noi, non conosce o conosce parzialmente questi concetti. Non si può prendere la scusa che ogni tanto sento: “non faccio, perché tanto non capiscono!”.

Questo significa non fare bene il mestiere del controller. E’ nostro dovere aiutare il management a tenere sotto controllo le variabili gestionali critiche. Oggi è il cash flow, domani saranno i costi e risultati dell’innovazione e in futuro potrebbero essere le performance aziendali in termini di impatto ambientale. Dobbiamo aiutare il management ad anticipare i fenomeni.

Nel concreto dare seguito a tutti questi aspetti dipende solo da noi! E per essere stimolati a farlo dovremo fare solo tre cose: continuare a studiare, incontrarci più spesso su linkedin, sulla news letter e organizzare workshop/seminari focalizzati.

Il motivo di questi incontri, virtuali e reali, lasciatevelo dire da un prof (i prof servono almeno a questo), è che per sviluppare nuova conoscenza spesso è necessario condividere con altri le conoscenze che già si possiedono. Quest’approccio è presentato in un libro dedicato al controllo, scritto da uno dei grandi saggi del management William Newman.

Un libro che rimarrà, con quelli di R. N. Anthony e quelli di Robert Kaplan, un lavoro fondamentale in quest’area di studi. Il libro nella sua edizione originale titolava “Constructive control” (Prentice Hall, Englewood Cliffs 1975) e ne ho curato la traduzione per la Etas Libri con il titolo “Direzione e sistemi di Controllo” (Etas Libri, Milano 1981).



## **Business Rating: lenti bifocali per un imperatore miope. Verso una supply-chain del credito bancario più efficiente per le PMI** a cura di Giuseppe Giambusso, MCS Consulting Srl ([g.giambusso@mcs-tv.com](mailto:g.giambusso@mcs-tv.com))

Sulla spinta della normativa di Basilea 2, il rating finanziario si è imposto nel mercato italiano del credito bancario come elemento determinante nella valutazione del merito di credito, ovvero del rischio di finanziare una determinata azienda. Molto si è dibattuto e scritto sui limiti della portata informativa di tale indice e sulla scarsa significatività nel valutare le prospettive del business dell'azienda stessa.

Per sua struttura il Rating Basilea 2, che chiameremo B2 per semplicità, è rivolto al passato, fa riferimento ad un modello steady-state ed è adatto in tutti quei casi in cui occorre valutare l'affidabilità di un'impresa in relazione alle sue prestazioni confrontate con il trend del settore di appartenenza.

Come tale, il Rating B2 rimane fondamentale per la valutazione della rischiosità a breve e, in particolare, per le grandi imprese che operano in mercati globali in cui i fattori di rischio dipendono classicamente sia dal profilo reddituale, patrimoniale e finanziario, sia dal ciclo economico e dall'andamento del settore di appartenenza. In tale caso il Rating B2 mantiene un alto grado di affidabilità statistico-predittiva (probabilità di default).

Il tessuto imprenditoriale del nostro paese è costituito principalmente da PMI che operano su mercati specifici, spesso di nicchia, e per tanto risultano esposti al ciclo economico e al settore di appartenenza in maniera spesso non conforme alla media. Spesso la capacità competitiva delle PMI si basa da un lato sull'offerta di prodotti tecnologicamente "unici" in specifiche nicchie di mercato o segmenti di filiera e da un altro lato su di una distintiva flessibilità nel "riposizionare" l'offerta in ragione degli eventuali cambiamenti dei mercati stessi.

Tali riposizionamenti richiedono di essere sostenuti da adeguate iniezioni di risorse finanziarie.

In questo periodo di mercati particolarmente instabili e poco prevedibili, le nostre imprese sono chiamate ad un grande sforzo di innovazione di prodotto e di processo che richiede risorse finanziarie adeguate ed il nostro sistema bancario deve avere la capacità di individuare le imprese che "meritano" credito non solo perché si presentano con "i conti a posto", ma per la sostenibilità prospettica del business.

In particolare nei confronti delle nostre imprese che hanno dimensioni ridotte, adatte a mercati "di nicchia", ed operano con livelli di capitalizzazione e di investimento più limitati rispetto alla grande impresa, è richiesto al sistema bancario un approccio nuovo nelle decisioni di erogazione del credito.

Questo nuovo approccio dovrebbe basarsi su tecniche di valutazione dell'impresa che, andando oltre il Rating B2, siano in grado non solo di valutare la capacità competitiva prospettica del business, ma anche di individuare quali investimenti l'impresa stessa debba realizzare per migliorare la sua capacità competitiva.

In tal modo la banca potrebbe condizionare l'erogazione del finanziamento alla realizzazione degli investimenti ritenuti necessari al suo sviluppo strategico e stabilire così una vera e propria partnership azienda-banca.

La banca potrebbe realizzare l'allineamento dei livelli di rischio del finanziamento con i fabbisogni finanziari dell'impresa cliente e, al tempo stesso, l'impresa potrebbe realizzare l'obiettivo di "allineare" le fasi del proprio sviluppo con il conseguente fabbisogno di risorse.

Per realizzare questa duplice coincidenza di intenti, occorre utilizzare un modello per lo scambio di informazioni banca-impresa che sia affidabile e consenta di intercettare una valutazione dinamica dell'impresa, ossia di capire su quali basi poggia il suo grado di capacità competitiva e su quali aree sia necessario investire per consentire prospettive di sviluppo del business e rafforzamento della competitività dell'impresa.

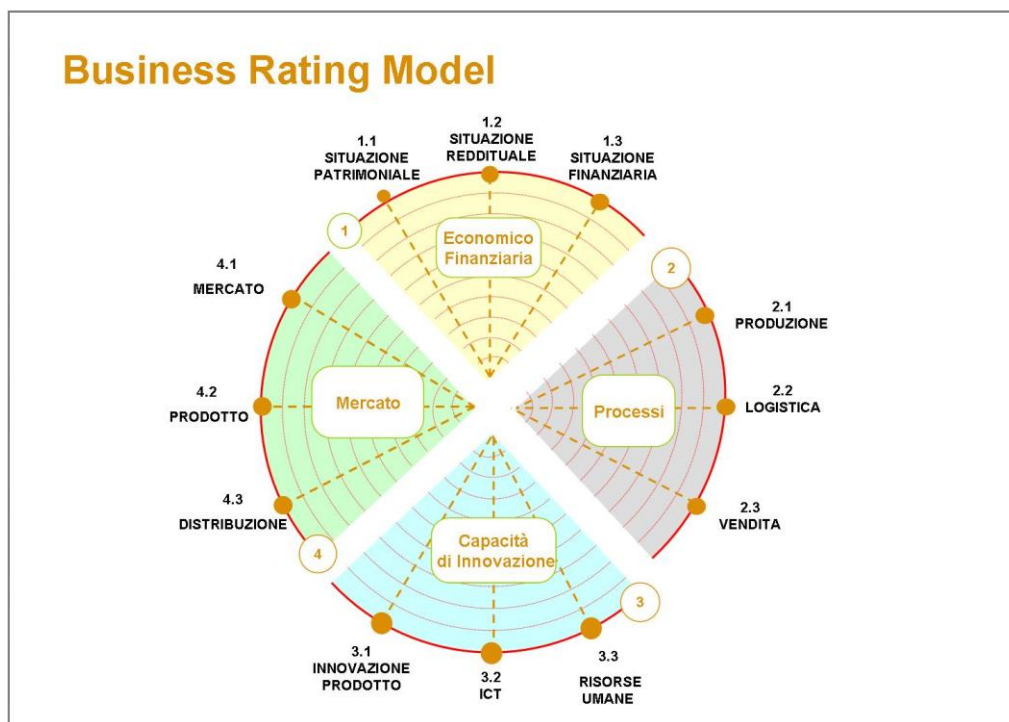


Figura 1 – Modello “Business Rating”

Il modello di valutazione che qui proponiamo con il nome di **“Business Rating”** (figura 1) è un modello empirico frutto di una collaborazione con un istituto di credito che ha accettato di integrare tale approccio al proprio modello decisionale per l’erogazione del credito alle PMI fondato sul Rating B2.

Il **“Business Rating”** permette di valutare in maniera sintetica e complessiva la capacità dell’azienda di creare valore nel breve e medio lungo termine attraverso il presidio di alcune variabili aziendali fondamentali al fine della determinazione del vantaggio competitivo.

Le 4 “variabili chiave” sono state mutuare dal modello della *Balanced Scorecard*:

- Area Economico – Finanziaria
- Area Processi Interni
- Area Mercato – Clienti
- Area Risorse Umane – Innovazione

Nell’area economico-finanziaria si valutano la situazione economica, reddituale e patrimoniale dell’azienda in maniera del tutto equivalente al modello del Rating B2 rilevando così in maniera statica le performance economiche e finanziarie per sottolineare eventuali deficit o punti di forza.

La prospettiva del mercato, invece, permette di valutare la performance competitiva nei confronti della clientela, valutare il prodotto/servizio offerto e le misure relative alla *value proposition* che l’azienda offre. Nell’area economico-finanziaria si valutano la situazione economica, reddituale e patrimoniale dell’azienda in maniera del tutto equivalente al modello del Rating B2 rilevando così in maniera statica le performance economiche e finanziarie per sottolineare eventuali deficit o punti di forza. La prospettiva del mercato, invece, permette di valutare la performance competitiva nei confronti della clientela, valutare il prodotto/servizio offerto e le misure relative alla *value proposition* che l’azienda offre.



L'area delle risorse umane risulta essere la più importante nella valutazione della capacità prospettica dell'azienda di creare valore e per questo è stata denominata area dell'innovazione. Infatti le risorse umane si sono tradotte nel tempo come l'elemento più importante per valutare la capacità di innovazione in quanto la crescita organizzativa e lo sviluppo dell'azienda sono possibili solo se la gestione è affidata a persone addestrate, dinamiche e moderne che siano in grado di operare con strumenti (ICT) e metodologie organizzative adeguate e tendenti all'eccellenza.

Nei processi interni vengono identificati i cicli di attività critici, misurando in maniera coerente ed integrata le performance di costo, tempo e qualità per stabilire il grado di efficienza da un lato e di efficacia dall'altro. Per la misurazione dei processi critici il modello proposto ricorre ad analisi di "Best Practice" nei settori di riferimento tramite appositi *benchmark*.

Il modello "Business rating" valuta le quattro prospettive mediante dei criteri quantitativi e qualitativi basati su una serie di *check-list* che vanno ad indagare e a stabilire per ciascuna area il posizionamento dell'azienda rispetto ad un *benchmark* di riferimento. In questo modo la visione complessiva che ne deriva permette di stabilire le reali prospettive di business dell'azienda stessa. Di seguito riportiamo gli esempi dell'applicazione del modello alle aziende Alpha srl e Beta srl, due PMI operanti nel settore delle materie plastiche e della meccanica, per meglio evidenziare il funzionamento del modello.

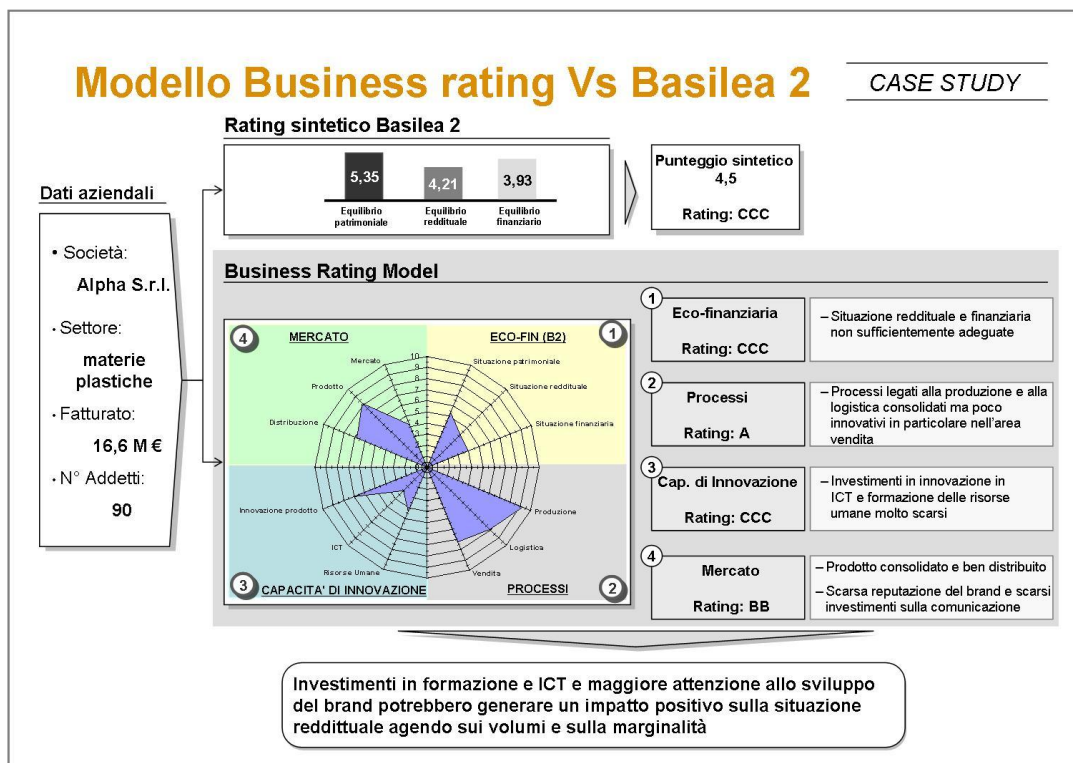


Figura 2 – Esempio Business Rating Azienda Alpha srl

L'azienda **Alpha srl** (figura 2) presenta una situazione reddituale e finanziaria non sufficientemente adeguata secondo il modello Rating B2, ma limitandoci a tale parametro ci manca la possibilità di comprendere le reali capacità di sviluppo di tale impresa. Infatti dall'analisi dei processi risulta evidente come il sistema produttivo sia realmente competitivo, ma allo stesso tempo gli investimenti in innovazione e una non ben sviluppata attività di promozione commerciale rappresentano l'attuale limite alla creazione di valore.



**News del Comitato Pianificazione e Controllo**

La banca, che si trova a valutare il merito di credito di Alpha in base al Rating B2, sarebbe indotta a formulare un giudizio negativo e a negare nuove risorse finanziarie, se non a chiedere il rientro di linee di credito già affidate, con conseguente messa in crisi dell'azienda.

Basandosi sui risultati del Business Rating, la banca potrebbe invece rafforzare lo sviluppo competitivo di Alpha, erogando risorse finanziarie vincolate alla realizzazione degli investimenti necessari individuati e magari condizionando il finanziamento all'immissione di capitali freschi da parte dell'azienda per rafforzare la struttura patrimoniale e condividere il rischio.

## Modello Business rating Vs Basilea 2

CASE STUDY

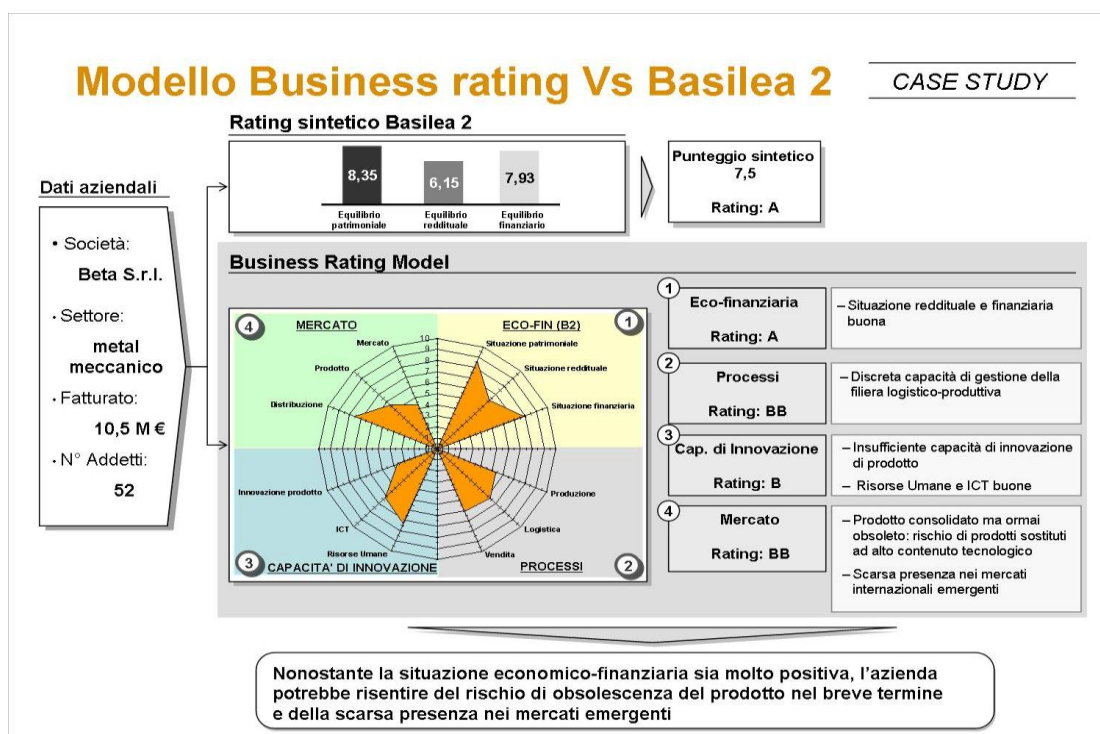


Figura 3 – Esempio Business Rating Azienda Beta srl

Viceversa dall'analisi del rating B2 dell'azienda Beta srl (figura 3) risulta evidente come l'azienda abbia una situazione economico-finanziaria molto positiva, ma la sua capacità competitiva non sia allo stesso livello di affidabilità.

Infatti l'insufficiente capacità di innovazione del prodotto, con conseguente rischio di obsolescenza, accompagnato da una scarsa presenza nei mercati emergenti, mettono un serio punto interrogativo sulla reale prospettiva di crescita futura.

In questo caso la banca dovrebbe assumere un atteggiamento molto più prudente rispetto alle decisioni che sarebbe portata a prendere limitando l'analisi alle risultanze del Rating B2, che non evidenziano particolari warning prospettici.

Ecco quindi come il modello Business Rating possa offrire un sistema di lenti bifocali a disposizione del sistema bancario per comprendere la situazione di un'azienda e provvedere alle sue necessità di sviluppo e di miglioramento della competitività.



## **ISAB: migliorare il processo di produzione del budget con Tagetik** a cura di TAGETIK ([marketing@tagetik.com](mailto:marketing@tagetik.com))

Semplificare la complessità del processo di raccolta ed elaborazione ha ridotto del 30% il tempo dedicato alle attività operative a tutto vantaggio degli aspetti qualitativi e di analisi del dato.

### Problematiche da affrontare

Per gestire con successo le performance aziendali degli impianti di raffinazione ISAB S.r.l. (60% LUKOIL - 40% ERG), l'azienda aveva bisogno di colmare quattro principali criticità presenti nel processo di elaborazione del budget: innanzitutto, aumentare la responsabilità di tutti gli utenti coinvolti attraverso l'introduzione di momenti formali di approvazione delle varie fasi. In secondo luogo, incrementare il livello di dettaglio delle proposte di budget (smaltimento rifiuti, chemical, additivi, ...) e disporre – oltre che dei costi per centro e voce di costo – della tipologia, delle quantità e dei prezzi. Inoltre, migliorare la tracciabilità e il monitoraggio del processo.

Francesco Buscemi, Senior Controller: “Non riuscivamo ad avere un aggiornamento in ‘real-time’ sullo stato di avanzamento, a tracciare le diverse revisioni del budget, ad esempio, ‘pre e post meeting’ con il management, e c’era il rischio di avere diverse copie salvate ‘off-line’ dai vari responsabili dei centri di costo in quanto non disponibile una unica piattaforma aziendale”.

Infine, sviluppare un processo di raccolta-dati realmente integrato: “Ogni anno creavamo un numero elevato di fogli Excel molto complessi e ‘customizzati’ sulla base delle esigenze delle varie funzioni”, continua Alessandra Latina, Responsabile Controllo di Gestione. “Dato l’elevato dettaglio delle informazioni richieste – importi per centro e voce di costo e singola attività elementare prevista all’interno di ogni voce di costo – era molto complesso integrare simultaneamente tutti questi dati in un unico database. Inoltre, non era possibile garantire l’integrità e la correttezza del processo di raccolta ed elaborazione delle informazioni poiché gestito manualmente su fogli Excel”.

### Obiettivi del progetto

Dopo un’approfondita valutazione di diversi vendor e soluzioni, l’azienda ha deciso di implementare il software di Tagetik ([www.tagetik.it](http://www.tagetik.it)) in quanto ritenuto in grado di colmare tutti i ‘gap’ citati. Giuseppe Pitarresi, IT Project Manager: “Abbiamo deciso di strutturare il progetto in 3 fasi: la prima è stata l’implementazione del processo di budget e piano; la seconda si è concentrata sull’elaborazione dei consuntivi e la determinazione degli scostamenti vs budget; la terza invece prevedeva l’implementazione del processo di forecast. Siamo partiti col progetto a fine Gennaio 2011 e, in soli 4 mesi, considerato anche il ristretto team interno del progetto, siamo riusciti ad andare ‘live’ con la parte più complessa e che coinvolgeva più utenti ovvero quella di budget e plan process. A Settembre 2011 abbiamo rilasciato i moduli di elaborazione del consuntivo e, a fine anno, abbiamo ultimato tutte le altre funzionalità”.

### Risultati e benefici

Grazie alla soluzione di Tagetik, ISAB ha migliorato il processo di produzione del budget. Tra i risultati e i benefici ottenuti si ha una maggiore responsabilizzazione da parte dei titolari dei centri di costo con l’introduzione di momenti di approvazione formale. Inoltre, un miglior monitoraggio sia da parte del controllo di gestione, che del CFO, del General Manager e dei responsabili di più centri di costo, grazie alla produzione di un cruscotto facilmente accessibile e di facile intuizione per monitorare lo stato di avanzamento del processo di budget. ISAB ha raggiunto l’obiettivo di avere un unico budget e un’unica base dati aziendali, eliminando tutte le attività manuali nelle fasi di raccolta e di elaborazione.

Oltre 85 utenti utilizzano Tagetik per i processi di planning e budgeting. Ogni singolo utente, oggi, può confrontare dati dettagliati, aggiornati, sicuri e tracciabili in ogni fase del processo. Il software di Tagetik è alimentato dal sistema transazionale (SAP) per arrivare a elaborare circa 3.000 voci di costo e produrre circa 50 report. L’introduzione del sistema di Tagetik, semplificando la complessità del processo di raccolta ed elaborazione, ha permesso una riduzione di circa il 30% del tempo dedicato a tali attività, consentendo quindi di diminuire l’impegno per le attività più operative del processo e di focalizzare maggiormente l’attenzione su aspetti qualitativi e di analisi.

“La soluzione di Tagetik ci ha permesso di colmare tutte le criticità nel processo di budget. Abbiamo infatti ottenuto una completa tracciabilità e monitoraggio attraverso cruscotti creati ‘ad-hoc’ ed eliminato tutte le attività manuali nelle fasi di raccolta e di elaborazione dei dati. Inoltre, siamo in grado di produrre una reportistica decentralizzata e fruibile da tutti gli utenti”, conclude Alessandra Latina.



#### Il cliente ISAB

Gli impianti di raffinazione di ISAB S.r.l. (60% LUKOIL - 40% ERG) sono inseriti nel polo petrolchimico di Priolo Gargallo (SR), che rappresenta uno dei più grandi complessi industriali europei sia in termini di dimensioni che di complessità, e sono costituiti da due siti produttivi denominati 'ISAB NORD' e 'ISAB SUD', tra di loro interconnessi mediante un sistema di oleodotti.

Gli impianti 'ISAB SUD', nascono nel 1972 sotto l'originaria denominazione di ISAB (Industria Siciliana Asfalti e Bitumi), vengono avviati nel 1975 e hanno una capacità di raffinazione di 11 milioni di tonnellate di grezzo che, nel 1997, è stata aumentata a 12 milioni di tonnellate. Gli impianti 'ISAB NORD', nati a metà degli anni '50 sotto l'originaria ragione sociale di SINCAT (Società Industriale Catanese), entrano in funzione intorno al 1960 e possono contare su una capacità di lavorazione di più di 17 milioni di tonnellate di grezzo.

Dopo diverse cessioni e trasferimenti, il gruppo ERG acquisisce nel 2002 gli impianti di raffinazione e il parco serbatoi di AGIP, creando con gli impianti di 'ISAB SUD' il 'Super-Site' di raffinazione con la denominazione ERG Raffinerie Mediterranee (incorporata in ERG S.p.A. dal 1° Luglio 2010).

#### **Prossimi passi:**

Grazie ai Vostri contributi continuano a pervenire al Comitato di Redazione numerose idee e segnalazioni per i prossimi numeri delle News, al momento i temi in cantiere sono i seguenti:

- Impatto delle scelte di costing sulle strategie
- Necessità, per i manager, di essere sempre più leader
- Approfondimenti sulla gestione del rischio.

Esortiamo tutti a rivitalizzare la piattaforma LinkedIn del nostro Comitato per stimolare la discussione su temi di maggiore interesse che saranno oggetto di articoli futuri. Vi invitiamo inoltre ad utilizzare la piattaforma per segnalare gli articoli delle News che avete letto con maggiore interesse e su cui vorreste avviare una discussione. Il vostro contributo è essenziale. Tutti Voi siete chiamati a contribuire allo sviluppo delle nostre News con:

- Articoli, survey, spunti riflessione e domanda relativi alle tematiche d'interesse per il Comitato Pianificazione e Controllo.
- Segnalazioni relative a corsi, workshop e summit da suggerire ai membri del Comitato.
- News dalle aziende / prossimi eventi.

**Per avere maggiori informazioni e fornire i Vostri contributi potete fare riferimento al gruppo LinkedIn del comitato :**

[http://www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=2653352&trk=myg\\_ugrp\\_ovr](http://www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=2653352&trk=myg_ugrp_ovr) o inviare una e-mail all'indirizzo: [comitato.pc.andaf@gmail.com](mailto:comitato.pc.andaf@gmail.com).

In attesa dei Vostri preziosi contributi Vi auguriamo buon lavoro.