

Gruppo Maggiore viaggia con Tagetik

A cura di Piero Macrì

Il progetto di implementazione di una soluzione di controllo di gestione all'interno della realtà informativa e organizzativa di **Gruppo Maggiore** (www.maggiore.it) - primo operatore a capitale interamente italiano attivo nel settore dell'autoneggio - è stato essenzialmente dettato dalla volontà di avere uno strumento che consentisse un allineamento tra risorse ed esigenze di business. «Alta complessità, forte volatilità e discontinuità di mercato. Il rent a car - afferma **Andrea Negri, group controller di Maggiore** - è un'attività che deve fare i conti con indici ad alta stagionalità e con una significativa differenziazione nell'ambito della distribuzione ed erogazione del servizio, elementi che sollecitano efficienza e rapidità nell'esercizio di allocazione delle risorse e nel relativo conseguimento di profittabilità».

Per affrontare questa sfida la proprietà ha voluto dare un forte segnale di discontinuità rispetto al passato, nella convinzione che l'assetto informativo e organizzativo precedente non fosse più in grado di sostenere adeguatamente i processi in essere e, soprattutto, non fosse più in grado di fornire una visione accurata dell'andamento economico, rendendo così difficile orientare scelte e decisioni in sintonia con le dinamiche del business.

«Si è trattato di un progetto che ha avuto implicazioni sia di carattere organizzativo, sia di carattere tecnologico, che ha implicato cambiamenti in merito al controllo di gestione e alla precedente soluzione informatica in uso. In seguito al mio ingresso in azienda, e all'assunzione di responsabilità di controller all'interno del Gruppo, appariva evidente un disallineamento rispetto a quanto richiesto. Si trattava, quindi, di individuare un percorso che potesse arrivare a definire un ambiente di business performance management in grado di supportare il controllo di gestione in modo dinamico, garantendo flessibilità, affidabilità e reattività di esercizio».

Il fattore di maggiore rilevanza è consistito nel cambiamento culturale e organizzativo: cambiamento che si è tradotto in un approccio innovativo finalizzato a privilegiare l'indipendenza e l'autonomia del controller rispetto alle linee di business che tradizionalmente ne costituiscono gli interlocutori. Direzione finanziaria e amministrativa avrebbero assunto un ruolo strettamente operativo e - da un punto di vista organizzativo e strategico - il controller avrebbe riferito direttamente all'amministratore delegato, ribaltando la logica in essere precedente. Una novità che è stata essenziale per modificare il paradigma di gestione e che si è infine rivelata vincente poiché ha permesso alla proprietà di valorizzare al meglio il capitale investito e rendere più efficiente la profittabilità e marginalità delle attività. «Si è andati così a sanare una condizione di debolezza della funzione di

controllo preesistente, sia verso l'alto, nei confronti degli shareholder, sia verso il basso, nei confronti delle linee di business, in quanto soluzioni e strumenti a disposizione non venivano più considerati un valido supporto alle decisioni».

Gli interventi sono stati sostanzialmente ricondotti a due obiettivi: azzerare l'organizzazione di controllo di gestione precedente; cambiare lo strumento di supporto. Una prima riflessione riguardo all'assetto informativo in essere, prima del cambiamento effettuato a partire dal 2009, è stata fatta in merito agli strumenti utilizzati. «Non era presente una soluzione dedicata al controllo di gestione. Come spesso accade - spiega Negri - esisteva un qualcosa che derivava da una cultura amministrativa-contabile, insufficiente e inadeguata per mettere la proprietà nelle condizioni di gestire il business con maggiore affidabilità e reattività ai cambiamenti così come non abbastanza flessibile per rispondere a domande nuove e ricorrenti». L'attenzione si è quindi focalizzata nell'individuazione di una soluzione fortemente orientata ai processi di controllo. «Tagetik - prosegue Negri - si è rivelato lo strumento adatto per portare a compimento la nuova strategia organizzativa: un software che nasce da una cultura di controllo di gestione, in grado di creare i presupposti architetturali per una soddisfacente implementazione e integrazione di processo». Altro fattore di rilievo, che ha sensibilmente influito sulla selezione di **Tagetik** (www.tagetik.com/it), è stata la forte capacità di integrazione con le applicazioni di riferimento aziendali. «Insomma, Tagetik offriva l'opportunità di supportare il percorso prefissato dal Gruppo in modo adeguato, assecondando esigenze di gestione del business innovative e al tempo stesso una forte stabilità di sistema, bassi costi di gestione e alcuna necessità di supporto tecnico», dice Negri.

Come spiega **Alberto Degli Esposti, manager di KPMG** (www.kpmg.com/it), che ha accompagnato Maggiore in tutte le fasi del progetto in qualità di partner per l'implementazione della soluzione, «Tagetik si è dimostrata un'eccellente piattaforma abilitante degli obiettivi aziendali. Una soluzione che ha permesso di procedere per fasi, implementando di volta in volta, in modo progressivo e graduale, differenti soluzioni (closing, budget e forecast, analisi della profittabilità per agenzia/cliente/prodotto/mercato e pianificazione finanziaria), facendo sì che l'output di ciascun step progettuale fornisse i presupposti per lo sviluppo successivo. Si è così impresso un cambiamento tecnologico e culturale coerente con l'orizzonte temporale pluriennale definito dal cliente».



Andrea Negri, group controller di Maggiore

