

## Suite E<sup>3</sup>

Sistemi di Performance Management di successo



- 2** Sistemi di Performance management: utilizzo della tecnologia per migliorare il business
- 8** Studio di tecnologia FEI 2010: CPM e BI registrano un miglioramento rispetto al 2009
- 15** Profilo aziendale

## Sistemi di Performance management: utilizzo della tecnologia per migliorare il business

*“Autonomia e flessibilità nella gestione dei flussi informativi per disporre di un sistema di controllo di gestione nella piramide informativa aziendale – dal Conto economico e finanziario alla Redditività per Business Unit, dall’analisi commerciale alla marginalità prodotti/mercati, dal controllo dei costi di prodotto alla produttività ed al livello di servizio – attraverso le applicazioni analitiche di Performance Management della suite E<sup>3</sup>, costruite con l’utilizzo delle tecnologie e degli oggetti evoluti di Data Warehouse e fruite attraverso gli strumenti della Business Intelligence”*

### 1. Introduzione

Il concetto di performance ha sempre accompagnato la gestione dell’impresa e delle organizzazioni; un’organizzazione, in sostanza, è performante nella misura in cui si dimostra capace di perseguire e raggiungere gli obiettivi per cui è stata creata. Da qui, i sistemi di misurazione delle performance (o PM) che rappresentano uno strumento essenziale per governare e gestire la macchina operativa verso le proprie finalità istituzionali e, nel contempo, aiutano a valutarne l’impatto sulle strategie adottate e sulle eventuali azioni poste in essere per realizzarle.

La tecnologia di Business intelligence (o BI), utilizzata per analizzare i dati di business e fornire report, visualizzazioni e segnalazioni agli utenti, vive il proprio stadio di maturità, confermando in pieno la validità e la funzione d’uso assegnatale, ampliando contestualmente la base e la platea dei suoi utilizzatori.

Oggi il suo utilizzo viene vissuto in maniera più consapevole, come strumento base e requisito per assicurare validità e flessibilità nel tempo alle applicazioni di controllo e maggiore autonomia agli Utenti nell’operare.

I sistemi di controllo, inizialmente focalizzati sugli aspetti economico-finanziari della gestione, si sono via via estesi alle altre aree e funzioni aziendali alimentando dei Data Mart verticali, tra loro **non sempre collegati**. Tale approccio e sviluppo ha mostrato i suoi limiti e si è operato per il suo superamento.

### 2. Performance Management: Stato dell’arte, caratteristiche e requisiti essenziali

#### Integrare la visione finanziaria con quella operativa

Nel tempo si è andata sempre più affermando l’idea di dover disporre di soluzioni che oltre ad allargare l’area di focus su cui applicarle, consentano la misurazione ed il governo delle performance operative oltre a quelle economico-finanziarie, integrando in un unico ambiente la visione finanziaria con quella operativa.

Tale consapevolezza nasce dalla constatazione che l’analisi dei soli aspetti finanziari è condizione necessaria ma non sufficiente a fornire gli strumenti utili per rilevare l’andamento delle performance operative e, conseguentemente, a stimolare azioni di prevenzione e di riallineamento delle strategie operative; tanto più vero in un contesto economico che presenta fattori critici di successo quali:

- Innovazione di prodotto, di processo e di format distributivo
- Qualità del Servizio
- Produttività ed efficienza nei Costi di Produzione e del Servizio
- Capitale umano

elementi sempre più connessi ed interdipendenti tra loro nel perseguimento degli obiettivi dell’impresa.

Questo spinge i diversi decisori operativi (Responsabili di Funzione, di Business Unit, ecc.) **a chiedere all’I.T.** delle soluzioni specifiche adatte ad implementare e controllare le azioni ed i risultati operativi della business unit o dei processi aziendali assegnati (Vendite, Logistica, Produzione), affiancando alle metriche di tipo finanziario quelle utili ad analizzare l’andamento della redditività e delle performance operative, a diverso livello di dettaglio:

- Analisi e controllo redditività e margini di vario livello e per Area di business/Unità, Canale ecc.
- Misurazione delle performance operative, di servizio e finanziarie
- Controllo dei costi di prodotto
- Analisi delle Varianze su Ricavi e Costi (Prezzo/Volumi/Mix)
- Simulazioni e "Scenario Analysis".

In questo contesto la funzione ed il ruolo del **Controllo di gestione** diventa sempre più strategica e sollecitata poiché deve supportare, con strumenti e informazioni specifiche, utenti di diversi livelli e funzioni aziendali.

Questo implica la creazione di modelli di analisi specializzati e flessibili, costruiti su informazioni integrate e certificate, in grado di adattarsi al cambiamento delle necessità di indagine degli utenti.

In questo senso si rileva la necessità di strumenti, funzionalità applicative e interfacce utente che consentano al Controller di modificare ed adattare in autonomia i modelli in uso.

### Integrazione di flussi informativi e loro coerenza

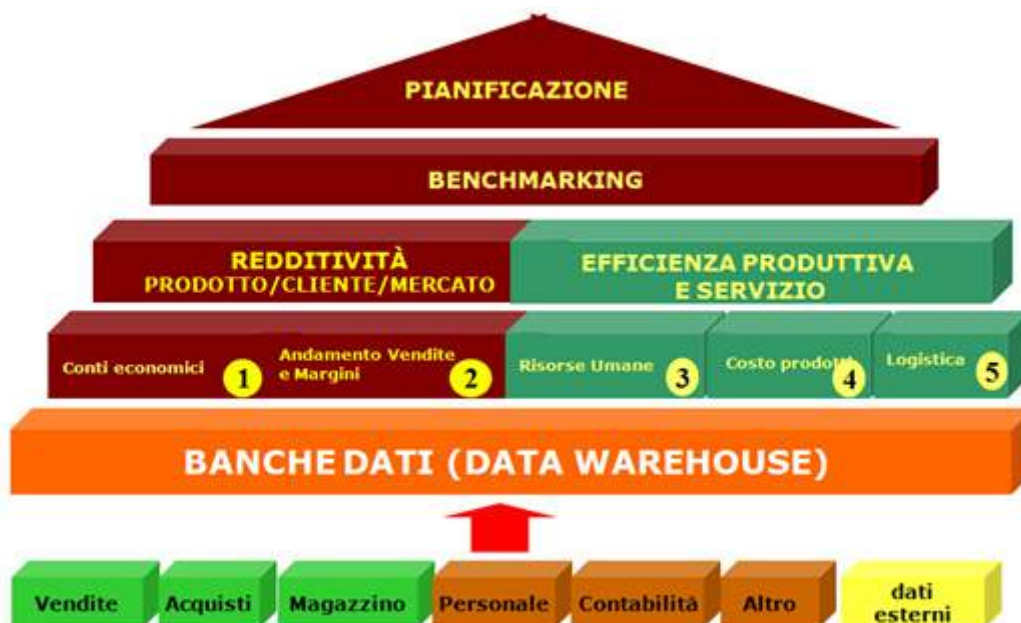
Tali esigenze comportano, come conseguenza naturale, che i sistemi si concretizzino e sviluppino attraverso il trattamento e l'integrazione di dati provenienti da diverse fonti in un unico repository, per garantire la certificazione, la coerenza e l'omogeneità delle informazioni utilizzate dai diversi utenti aziendali.

### Planning e forecast nello stesso ambiente di PM

A tali requisiti di base si aggiunge l'esigenza di disporre di funzioni di Planning e Forecast, per consentire una assegnazione più chiara delle responsabilità su obiettivi e risultati, una gestione integrata dei diversi processi operativi, una migliore gestione dell'intero processo di pianificazione e forecast.

Queste esigenze sono meglio assicurate se gli strumenti utilizzati sono integrati nello stesso ambiente con le applicazioni di profitability analysis e misurazione delle performance, in grado perciò di integrare e rendere coerenti gli obiettivi delle diverse funzioni e BU, secondo uno schema che vede collegati obiettivi e misure finanziarie con quelle operative.

**FIGURA 1** Piramide informativa aziendale



Fonte: Promotor

### Visione d'assieme ed utilizzo degli strumenti di BI

Questo approccio risulta perciò estremamente efficace perché coinvolge sia il livello strategico che operativo, copre le diverse fasi e processi aziendali che vanno dalla pianificazione e budgeting fino all'esecuzione, controllo ed attivazione delle azioni correttive.

Tali sistemi e soluzioni di Performance Management uniscono ad una visione d'assieme delle necessità di misurazione delle performance aziendali l'utilizzo delle funzionalità della Business Intelligence (analisi e distribuzione dell'informazione, reporting e dashboarding) che garantiscono una fruizione semplice ed intuitiva.

In sintesi garantiscono la disponibilità di un efficace sistema di controllo e governo del proprio business, che consenta una **visione esaustiva** dei principali "fattori critici di successo" ed **aiuti**, oltre che nel monitorare i costi e le operation in una visione a 360° (non limitati quindi alla sola area Finanziaria), nell'**impostare ed articolare** la messa in opera delle proprie **politiche commerciali ed operative**, controllarne l'andamento e la misurazione del loro grado di successo, anche attraverso il confronto con la Concorrenza, per eventuali interventi di consolidamento e/o rettifica.

### 3. Performance Management: Tendenze in atto

Le tendenze in atto mostrano lo sviluppo e la disponibilità di soluzioni di PM "**ready to use**", che nel pieno rispetto dei requisiti essenziali elencati prima, rendano più facile l'accesso ad una platea più vasta di aziende attraverso il **contenimento dei costi e dei tempi** necessari per la loro adozione.

Nel contempo tali soluzioni, sulla spinta di una domanda crescente da parte degli Utenti del Controllo di gestione, sollecitati da istanze e richieste sempre più articolate e variabili, si vanno evolvendo e consolidando con funzionalità di **modellizzazione** e caratterizzazione "**user driven**" delle applicazioni, in grado di rendere autonomi gli utenti nelle fasi di creazione di scenari di analisi, di regole di allocazione dei costi e di parametrizzazione ed adattamento dei modelli di controllo in uso.

### Applicazioni analitiche specializzate per area aziendale (figura 2)

Questa la filosofia di fondo seguita da Dialog Sistemi negli anni, che l'ha portata a sviluppare su unica piattaforma, la Suite E<sup>3</sup> (che fornisce un insieme completo di funzionalità di Performance Management, con gli strumenti di pianificazione, le funzionalità e i modelli per l'analisi finanziaria, della profittabilità e delle performance operative)

FIGURA 2 Soluzioni verticali



un insieme di soluzioni applicative analitiche **"pronte per l'uso"**, dedicate alle principali aree di interesse per le aziende, in una visione completa a 360°:

- Controllo di Gestione Economico, Patrimoniale e Finanziario
- Governo Vendite, Margini e Redditività Commerciale, Conti Economici per Cliente/PdV
- Calcolo del Costo del Prodotto (Full Costing, Direct Costing, Activity Based)
- Performance delle operations e della logistica
- Efficienza e produttività delle risorse umane
- Clusterizzazione Clienti, Analisi Fidelity, Rating della Rete Distributiva e di Vendita
- Budget e Simulazioni di impatto delle Politiche Aziendali

**FIGURA 3** Calcolo driver e riallocazione costi

### Calcolo Driver

**Fonte Dati** derivante dell'applicazione verticale

**Archivio dei Drivers**

**Contesti di Ripartizione**

Destinazione	Filtro	Descrizione	Scelta
CDC_3	CDC = '3'	TETTOIA E CARNE DISSALAZIONE	
CDC_A	CDC = 'A'	CONCENTRAZIONE POMODORO	
CDC_H	CDC = 'H'	EUCINA	
CDC_I	CDC = 'I'	DOSAGGIO E CHIUSURA BUSTE	
CDC_N	CDC = 'N'	DOSAGGIO E CHIUSURA VASSI	
CDC_O	CDC = 'O'	ALIMENTAZIONE CONTENITORI	
CDC_P	CDC = 'P'	STERILIZZAZIONE E PASTORIZZAZ.	
CDC_T	CDC = 'T'	PREP. MANSIONE DOS. KETOUP E AVI	
CDC_U	CDC = 'U'	REFRATTO ASETTICO ING. - ING.	
ART_PROD	DEST_ACQ = 'P'	ARTICOLI DI PRODUZIONE	
ACQUISTATI	TWO_ART = 'A'	ARTICOLI COMMERCIALIZZATI	

### Configurazione regole riallocazione costi

Driver Business Unit	Destinazione Business Unit	% da Ripartire
FATTURATO - Fatturato Macromercato	FATT - SU ITALIA O ESTERO	100

Driver Business Unit	Destinazione Business Unit	% da Ripartire
FATTURATO - Fatturato Macromercato	FATT - SU ITALIA O ESTERO	60
DIRETTA - Atribuzione Diretta B.U.	ESTERO - SU ESTERO	40

Queste soluzioni, dedicate e specializzate per il settore Manufacturing ed il settore Retail, sono applicazioni modulari e parametrizzabili, con modelli di dati, report e schemi di analisi già disponibili all'avvio, tutte alimentate da un unico repository di dati, con funzionalità di quadratura e coerenza dei vari flussi, con una gestione centralizzata dell'amministrazione degli utenti e di tutte le applicazioni.

Applicando concretamente il concetto di applicazioni "user driven", esse garantiscono inoltre agli utenti autonomia nella definizione e manutenzione delle "regole del gioco" quali definizione dei driver, delle regole di riallocazione, di configurazione di modelli di conto economico usando diverse riclassificazioni, ecc.,

Esse sintetizzano e gestiscono le necessità, rilevate e metabolizzate nel corso di numerose esperienze nel settore, le richieste dei clienti e le pratiche operative di riferimento.

Un cenno particolare merita l'applicazione **Budget e Forecast** della Suite E<sup>3</sup>, oggetto trasversale a tutte le aree e settori economici, integrato con le altre applicazioni, che esalta la funzione strategica di assicurare una gestione "integrata" dei processi, superando i limiti, a cui spesso si assiste in diverse Realtà, nello sviluppo dei modelli di analisi e planning all'interno delle diverse funzioni, che partono dagli obiettivi finanziari indicati ma senza l'integrazione con i piani e le valutazioni operative delle altre funzioni.

Il modulo della Suite E<sup>3</sup> invece favorisce la gestione del processo previsionale e di controllo per i singoli ambiti (Redditività Commerciale, Conto Economico, Costo del Prodotto, Ecc.), permette lo sviluppo e l'integrazione dei diversi budget in un processo di budget integrato (es. Alimentare il budget della produzione con i risultati del budget delle vendite e feedback con il nuovo risultato), la loro reiterazione e consolidamento (figura 4).

Lo stesso modulo consente di configurare e disporre modelli di simulazione (what-if, goal seeking, ecc.) utili per le decisioni sulle politiche aziendali e sulle variabili critiche da ottimizzare.

### **Alimentazione flussi, loro trasformazione ed integrazione: fattore critico di successo in E<sup>3</sup>**

Tale processo è fattore "critico" per l'ottenimento dei sistemi di PM, per diversi motivi quali:

- la variabilità ed eterogeneità delle fonti
- le esigenze di trasformazione ed arricchimento
- l'integrazione e la quadratura dei diversi flussi
- la variabilità delle aree di focus e la composizione dei diversi contenitori
- la dinamicità dei modelli di trattamento dei dati a disposizione e delle variabili critiche da governare
- l'automatizzazione dei processi di refresh.

Gli oggetti e le funzioni di base disponibili in E<sup>3</sup>, rappresentati nella figura sotto riportata, consentono di gestire l'intero processo di alimentazione dei modelli dati preconfigurati, attraverso le fasi di acquisizione, trattamento e integrazione dei diversi flussi, la loro quadratura e certificazione, la parametrizzazione e modellizzazione, fino al disegno e messa a disposizione di report, dashboard e analisi multidimensionali, compresa la produzione schedata di report e la loro distribuzione automatizzata (figura 5).

Questo garantisce la flessibilità e l'adattabilità del sistema ai cambiamenti indotti nei modelli di business alimentati, senza richiedere interventi sul "codice" con script ad hoc. Il tutto con modalità parametriche amichevoli.

Dispone inoltre di funzionalità di ottimizzazione nella gestione della base dati per consentire una gestione efficiente sia dei momenti di refresh che di analisi. Tutti i modelli dati sono altresì fruibili da altre piattaforme di B.I.

FIGURA 4 Definizione budget

E3 - Dialog - E3 Retail Comm - Ambiente Budget - Budget Vendite 2009

Menu  
 Applica Vericale Blocca Esporta Importa Esci

Livello: Reparto Scenario: BdG Commerciale Prezzo e Quantità

Filtro Dinamico: Nessuno  
 Filtro Statico: Nessuno

Reparto	Vendite		Prezzo Medio		Quantità			Margine		
	Base	BdG	Base	Incr %	BdG	Base	Incr %	BdG	Base	BdG
01000000-DROGHERIA ALIMENTARE	817.075	916.758	1,40	2,0	1,43	582.979	10	641.277	178.240	199.985
02000000-BEVANDE	164.543	164.543	0,77	0,0	0,77	214.354	0	214.354	39.976	39.976
04000000-FRESCO: SALUMI-FORMAGGI-GASTR.	435.492	435.492	1,49	0,0						
05000000-CARNE FRESCA	431.872	431.872	3,49	0,0						
07000000-ORTOFRUTTA	120.876	120.876	1,77	0,0						
08000000-FREDDO	154.695	154.695	2,40	0,0						
09000000-PRODOTTI PER ANIMALI	24.777	24.777	0,73	0,0						
10000000-CURA DELLA CASA	212.992	212.992	1,79	0,0						
11000000-CURA DELLA PERSONA	181.670	181.670	2,38	0,0						
12000000-PRODOTTI EXTRA GROCERY	45.037	45.037	2,00	0,0						
90000000-PRODOTTI DI SERVIZIO	2.121	2.121	0,04	0,0						
91000000-COLLECTION	3.735	3.735	3,68	0,0						
<b>Totale</b>	<b>2.594.884</b>	<b>2.694.567</b>	<b>1,58</b>	<b>0,0</b>						

E3 - Dialog - E3 Retail Comm - Configurazione Ambienti  
 Elemento corrente: BDG\_COMMERCIALE - Budget Commerciale

Nuovo Modifica Duplica Ricrea Elimina Su Giù Aggiorna Esci

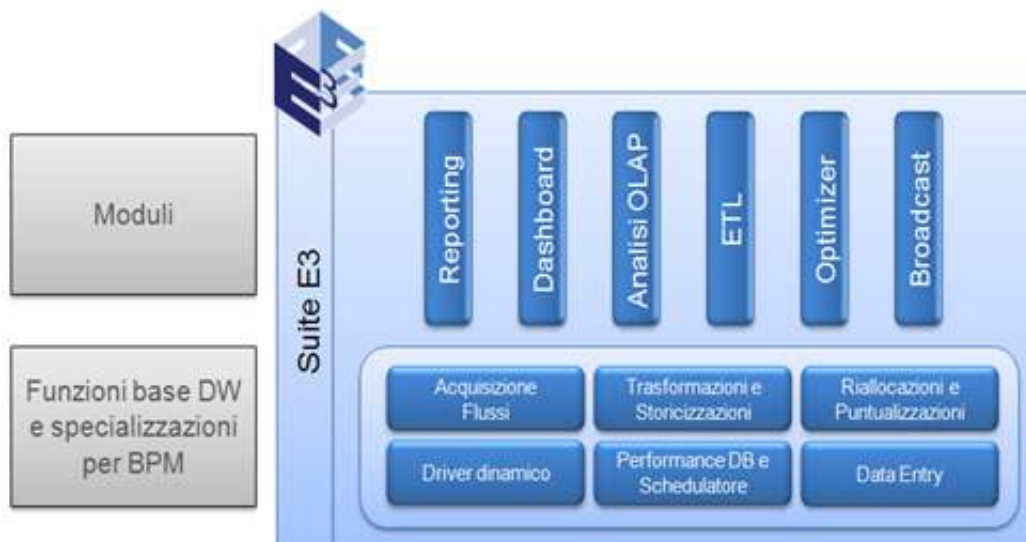
BDG\_COMMERCIALE - Budget Commerciale

- Scenari
  - BDG\_COMMERCIALE\_01 (BdG Commerciale Prezzo e Quantità)
    - GERARCHIA\_COM\_01 (Gerarchia BdG Commerciale)
      - S\_INSEGNA (Insegna)
      - S\_REPARTO (Reparto)
      - S\_FORNITORE (Fornitore)
      - S\_CDC (Cdc)
    - ORIZZ\_BDG\_COM\_01 (Griglia BdG Commerciale)
    - VERT\_BDG\_COM\_01 (Verticale Base)
    - Filtri (Filtri)
    - Relazioni (Relazioni)
      - RELAZ\_BDG\_COM\_01 (Effetto Prezzo)
      - RELAZ\_BDG\_COM\_02 (Effetto Quantità)

- Gerarchie
- Orizzontale
- Verticale
- Filtri
- Relazioni

Fonte: Promotor

FIGURA 5 Moduli e funzioni datawarehouse



Fonte: Promotor

## Research from Gartner

# Studio di tecnologia FEI 2010: CPM e BI registrano un miglioramento rispetto al 2009

Molte organizzazioni riconoscono che gli attuali processi di gestione finanziaria presentano limitazioni e stanno effettuando investimenti al fine di migliorare i processi e la tecnologia. Se da un lato si registrano progressi rispetto allo studio di tecnologia Gartner Financial Executives International (FEI) del 2009, dall'altro lato le aziende stanno adottando in misura sempre maggiore tecnologie di business intelligence (BI) al fine di perfezionare i processi analitici e decisionali alla base del successo globale.

### Risultati chiave

- Il corporate performance management (CPM) costituisce al contempo una priorità importante e un vincolo per l'organismo finanziario. Le limitazioni principali individuate dallo studio Gartner FEI del 2010 si inseriscono nel quadro degli obiettivi perseguiti dalla suite CPM, che comprendono la misurazione della redditività del prodotto e del cliente e il monitoraggio delle prestazioni aziendali.
- CPM e BI hanno la precedenza assoluta per quanto riguarda gli investimenti. Dallo studio è emerso che il 56,4% delle aziende ha pianificato di migliorare le proprie capacità decisionali e di analisi nel corso dell'anno corrente.
- Lo studio indica che la coerenza delle informazioni gestionali e finanziarie è leggermente migliorata rispetto al 2009 e lo stesso dicasi per la maturità relativa percepita delle piattaforme BI e CPM.

### Consigli

- Un'organizzazione dovrebbe creare un centro di competenze BI e CPM che preveda la collaborazione tra personale aziendale e informatico al fine di stabilire quali sono i problemi da segnalare e come allineare le tecnologie per farvi fronte.
- Le organizzazioni IT devono capire in che modo il CPM può rivelarsi vantaggioso per l'organizzazione e devono collaborare al fine di attivare le piattaforme CPM che sono in linea con il portafoglio IT.

- Al fine di allineare il management reporting, è necessario che le organizzazioni definiscano e utilizzino un quadro metrico su scala aziendale. Le organizzazioni devono disporre di una serie coerente di criteri di calcolo dei risultati ben definiti, allineati alla strategia aziendale e riconoscibili dalla totalità dei soggetti interessati.
- Si consiglia di valutare con la dovuta attenzione la presente ricerca in quanto si basa sulle risposte fornite dal campione esaminato nello studio e potrebbe non rispecchiare il modo in cui l'organizzazione dovrebbe pianificare l'implementazione del CPM e della BI.

### ANALISI

Lo studio di tecnologia Gartner FEI del 2010 ha fornito 482 risposte a circa 50 domande inerenti alla visione della tecnologia dei manager finanziari di alto livello. Lo studio ha riguardato il periodo compreso tra la fine di ottobre 2009 e il mese di gennaio 2010. Oltre il 74% delle persone intervistate erano dirigenti finanziari di alto livello. A nostro avviso, questo studio fornisce un'immagine coerente della visione della tecnologia dei direttori finanziari e offre alle aziende un'importante opportunità per mettere a confronto le proprie iniziative e prospettive interne con quelle di altri organismi finanziari.

Dallo studio è emerso che la BI e il CPM sono le principali iniziative tecnologiche per i direttori finanziari; il 54,4% delle organizzazioni ha in programma di migliorare i propri processi decisionali e di analisi nel 2010. Molte di queste organizzazioni riconoscono che gli attuali processi di gestione finanziaria presentano limitazioni e stanno pertanto investendo al fine di perfezionare i processi e la tecnologia. Al tempo stesso, le aziende stanno adottando in misura sempre maggiore tecnologie di business intelligence (BI) al fine di ottimizzare i processi analitici e decisionali alla base del successo globale. Nell'ambito della categoria BI, le suite CPM hanno notevolmente migliorato la gestione finanziaria aziendale.

Gartner ha definito per la prima volta nel 2001 il termine "corporate performance management" (cfr. Nota 1), anche se alcuni dei componenti



individuali di una suite CPM sono esistiti per molti anni come applicazioni autonome. Il CPM include i processi utilizzati per gestire i risultati aziendali, quali la formulazione di strategie, la pianificazione del bilancio e la previsione, le metodologie alla base di tali processi, compresa la balanced scorecard o gestione basata sul valore, nonché i criteri utilizzati per misurare i risultati sulla base degli obiettivi strategici e operativi. Tuttavia, il CPM comprende altresì una serie di applicazioni analitiche, quali la pianificazione del bilancio, la pianificazione e la previsione (BP&F), il consolidamento finanziario e le soluzioni di rendicontazione finanziaria, che forniscono la funzionalità necessaria per supportare questi processi, metodologie e parametri destinati ai direttori finanziari, al team finanziario, ai dirigenti di alto livello e ai responsabili delle decisioni a livello aziendale.

Lo studio Gartner FEI del 2010 descrive le capacità CPM e i modelli di investimento per le aziende. Qui di seguito vengono presentate le principali osservazioni scaturite dallo studio.

### **La gestione della redditività costituisce una limitazione chiave per l'organismo finanziario**

Dallo studio è emerso che il corporate performance management (CPM) costituisce al contempo una priorità importante e un vincolo per l'organismo finanziario. Molte delle limitazioni principali individuate dallo studio si inseriscono nel quadro degli obiettivi perseguiti dalla suite CPM, che comprendono la modellizzazione e l'ottimizzazione della redditività (PM&O - tali applicazioni possono essere utilizzate per misurare la redditività del prodotto e del cliente) e il monitoraggio delle prestazioni aziendali. È di primaria importanza capire quali sono le forze trainanti della redditività e posizionare l'azienda verso una crescita redditizia. Alla maggior parte delle organizzazioni viene richiesto di comprendere la redditività superando un livello aziendale consolidato. Dallo studio è emerso che il 19% dei manager finanziari considera la misurazione della redditività del prodotto e del cliente come la limitazione principale (cfr. Figura 1). Questa visione è identica a quella emersa dallo studio del 2009. (Nota: La metodologia utilizzata per effettuare questo calcolo è diversa da quella utilizzata nel 2009 e verrà adottata anche nei prossimi studi). Sussiste un gap tecnologico e le organizzazioni non utilizzano ancora la tecnologia in modo efficace per gestire la redditività. Ciò è in linea con quanto emerso dal

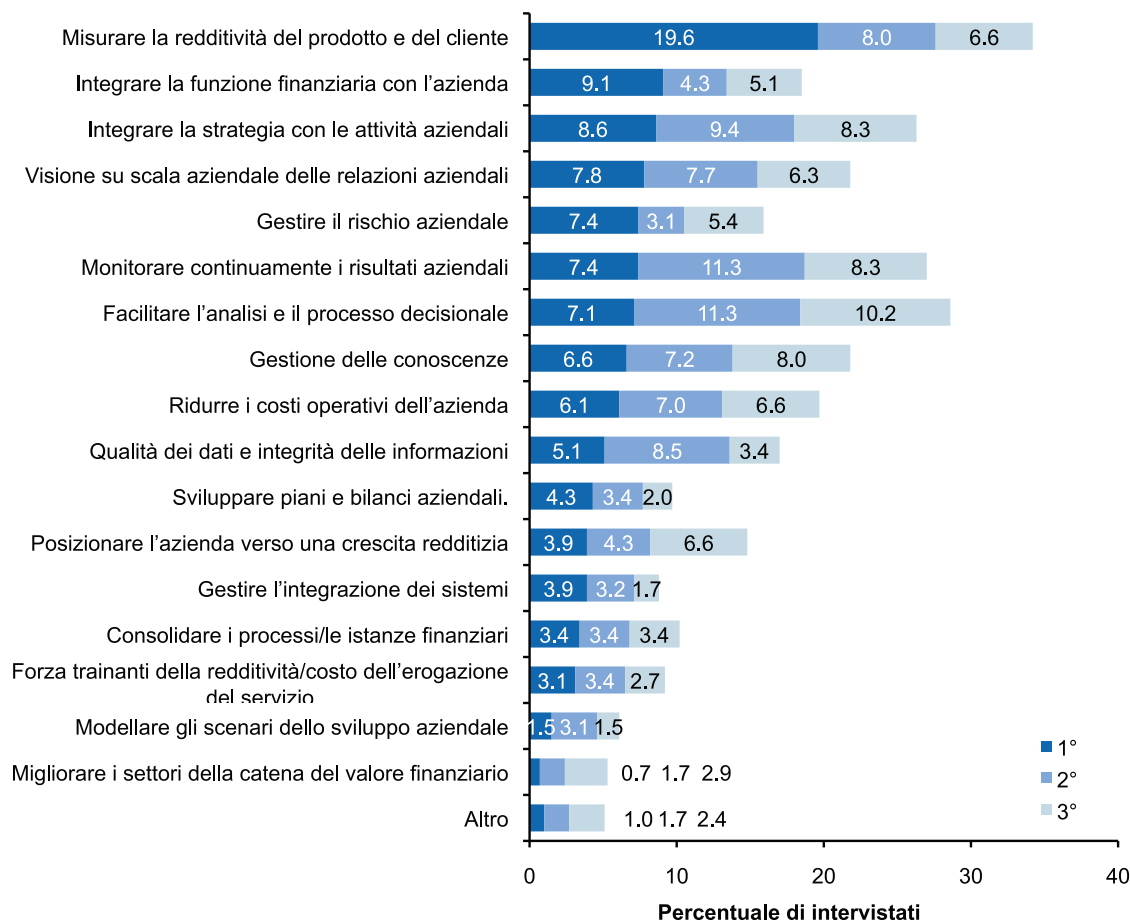
precedente studio Gartner, che ha indicato che la capacità di capire la redditività dei prodotti e dei clienti costituisce un requisito fondamentale all'interno di un organismo finanziario. Le applicazioni PM&O presenti sul mercato possono soddisfare molti di questi requisiti fornendo un ambiente sofisticato e potente in grado di favorire una profonda comprensione delle forze trainanti della redditività. Molte di queste applicazioni sono disponibili nelle suite CPM. Le applicazioni PM&O, pur essendo uno dei settori meno capiti e meno implementati del CPM, offrono un livello crescente di sofisticazione e di profitto aziendale e dovrebbero essere considerate un utile investimento nel breve termine.

### **Le applicazioni CPM sono priorità chiave di investimento**

Molte delle principali limitazioni riguardano l'esigenza di migliori piattaforme BI e CPM all'interno delle organizzazioni. Molti progetti BI e CPM necessitano di servizi in grado di introdurre tali applicazioni per configurare il prodotto. Pertanto, molte aziende, dopo aver capito ciò che è necessario e come gestire i processi aziendali CPM, fanno previsioni di bilancio per la maggior parte dei progetti.

Le limitazioni principali riguardano la totalità delle capacità CPM. Il CPM costituisce pertanto un settore chiave di investimento nel quadro della BI. Alla luce delle limitazioni legate al CPM illustrate nella Figura 1, molte aziende investiranno in tali piattaforme e, in particolare, nelle tecnologie CPM. Il CPM fornisce una funzionalità che ha come obiettivo molti dei settori per i quali sono previsti miglioramenti nel 2010 (cfr. Figura 2), quali la gestione dei dashboard (il 53,6% ha in programma di migliorarla), il consolidamento e la rendicontazione (38,7%), la misurazione delle prestazioni/scorecard (40,1%), la pianificazione/pianificazione di bilancio/previsione (49,1%), la redditività del cliente e del prodotto (38,7%) e il consolidamento finanziario e la rendicontazione (38,3%).

*Azione:* Il CPM costituisce una delle principali opportunità per la maggior parte delle organizzazioni. La maggior parte delle organizzazioni finanziarie, consapevoli dei vantaggi derivanti dai miglioramenti apportati in tali settori, cerca di migliorare le proprie piattaforme e soluzioni durante i prossimi 12 mesi. Le organizzazioni IT devono capire in che modo il CPM può rivelarsi vantaggioso per l'organizzazione e devono collaborare con gli

**FIGURA 1.** Le principali limitazioni in ambito tecnologico dell'organismo finanziario

Fonte: Gartner (marzo 2010)

organismi finanziari per attivare le piattaforme CPM che sono in linea con il portafoglio IT. In assenza di una simile collaborazione, molte organizzazioni finanziarie portano avanti le proprie soluzioni, incluse quelle basate sulle piattaforme software-as-a-service (SaaS), senza il coordinamento dell'IT.

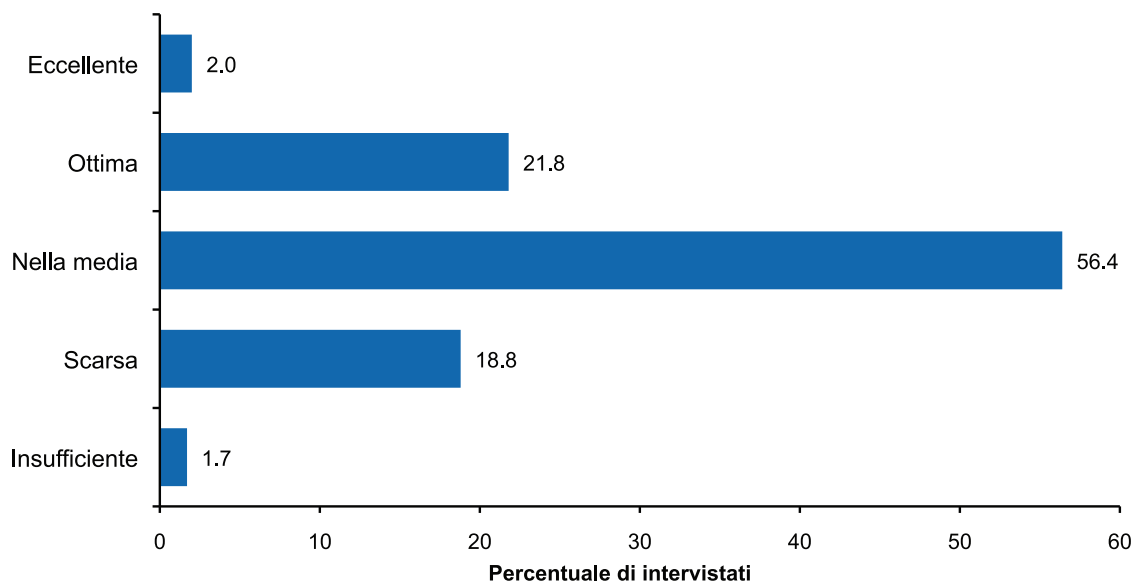
### Migliora la visione degli attuali investimenti BI e CPM

La maggior parte delle organizzazioni (56,4% rispetto al 55% nel 2009) ha una percezione media delle proprie attuali piattaforme BI e CPM (cfr. Figura 3). Rispetto al 2009, nel 2010 le risposte sono state quasi il doppio. Il numero delle persone secondo cui la maturità è migliorata rispetto al 2009 è salito (21,8% nel 2010, 14,4% nel 2009). Si è ridotta la percentuale di coloro secondo cui la maturità è stata scarsa (18,8% rispetto al 24,9% nel 2009) e insufficiente (1,7% rispetto al 4,8% nel 2009). Questo

risultato non sorprende, considerato che molti dirigenti finanziari di alto livello considerano una limitazione l'assenza di informazioni gestionali, soprattutto nell'ambito della gestione finanziaria e del CPM. Le applicazioni CPM offrono vantaggi potenzialmente significativi. Tuttavia, la mancanza di conoscenza e di comprensione degli utenti aziendali e delle organizzazioni IT comporta che la maggior parte delle applicazioni CPM non è in grado di garantire miglioramenti significativi nella gestione delle prestazioni aziendali. Nel corso degli ultimi anni, le suite CPM hanno registrato molti miglioramenti. Nonostante i cambiamenti radicali del venditore e il rafforzamento delle capacità delle soluzioni disponibili, Gartner non ha ancora registrato una netta migrazione verso le capacità più avanzate, quali l'adozione della gestione strategica e la modellizzazione della redditività. Ciò è dovuto al fatto che la maggior parte degli utenti aziendali sta migrando dai sistemi tradizionali, manuali

**FIGURA 2.** Miglioramenti della funzionalità CPM pianificati nel 2010

Fonte: Gartner (marzo 2010)

**FIGURA 3.** Maturità relativa delle piattaforme BI e CPM

Fonte: Gartner (marzo 2010)

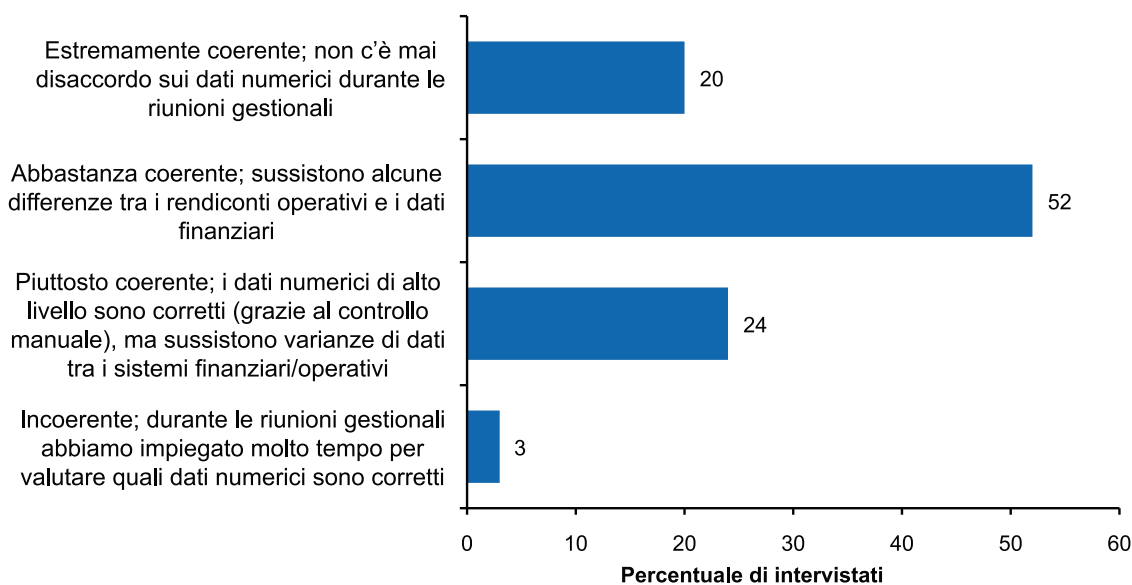
e basati sui fogli elettronici e semplicemente non sa ciò che possono fare queste applicazioni avanzate o come dovrebbero essere utilizzate. Di conseguenza, nell'implementare le suite CPM, le organizzazioni utilizzano quasi sempre soluzioni sofisticate finalizzate ad automatizzare processi gestionali ormai superati e non riescono quindi a raggiungere potenziali vantaggi aziendali.

**Azione:** Valutare da un punto di vista aziendale e tecnologico i progressi compiuti per quanto concerne i principali componenti CPM, compresi la BP&F, la rendicontazione finanziaria e gestionale, lo scorecarding e la gestione strategica, la gestione della redditività. I progetti CPM vengono spesso considerati applicazioni strategiche in quanto fungono da legame tra la strategia e l'esecuzione tattica. Tale capacità è importante, ma la sua importanza si è intensificata durante l'attuale congiuntura economica in quanto può fungere da mezzo a disposizione dell'azienda per gestire i periodi difficili. I progetti CPM possono inoltre aiutare i clienti a far fronte a problematiche in materia di trasparenza, rendicontazione e regolamentazione. L'utilizzo del CPM in un periodo di flessione dell'economia aiuterà le organizzazioni a assumere decisioni migliori in termini di riduzione dei costi, che non si riveleranno dannose nel momento della ripresa della crescita.

### È migliorata la coerenza delle informazioni gestionali e finanziarie

Se da un lato la maggior parte delle organizzazioni (72%) è del parere che le informazioni gestionali e finanziarie siano coerenti (per il 20% la coerenza è molto elevata e per il 52% è abbastanza elevata con poche differenze), dall'altro lato vi sono ancora possibilità di miglioramento in quanto il 27% delle organizzazioni ritiene che vi siano aspetti significativi che richiedono un controllo manuale e del tempo per preparare i rendiconti (cfr. Figura 4). Quanto sopra costituisce un miglioramento rispetto alla ricerca del 2009, da cui è emerso che secondo il 62% delle organizzazioni le informazioni erano coerenti, mentre per il 38% sussistevano margini di miglioramento. Il risultato della presente ricerca, che prende in considerazione aziende più grandi, mette in luce una coerenza inferiore a causa delle numerose sorgenti di dati che devono essere aggregate per generare rendiconti significativi. Molte organizzazioni affrontano le proprie iniziative BI e CPM in modo tattico, rispondendo immediatamente alle richieste in termini di rendicontazione e di dashboard avanzate dai manager. Un simile approccio può rivelarsi necessario in alcuni casi, ma le organizzazioni leader preferiscono sempre più sostenere tali iniziative in modo strategico per diversi utenti

**FIGURA 4.** Coerenza della rendicontazione gestionale e finanziaria, presentata dal team finanziario, con la rendicontazione operativa<sup>4</sup>



Fonte: Gartner (marzo 2010)

e applicazioni; sarebbe invece più indicato un approccio maggiormente coordinato. Al fine di implementare il CPM in modo efficace, è necessario strutturalo in modo coerente con le piattaforme aziendali BI scelte/poste come obiettivo.

Il problema è che molte organizzazioni non sono allineate su quello che dovrebbe essere misurato. Generalmente, ciò non rappresenta un problema in termini di tecnologia; al contrario, il problema principale è trovare un accordo su quello che dovrebbe essere misurato per poi stabilire come inserirlo all'interno del modello di business dell'azienda. Le organizzazioni devono disporre di una serie coerente di criteri di calcolo dei risultati ben definiti, allineati alla strategia aziendale e riconoscibili dalla totalità dei soggetti interessati. Intraprendere un progetto per consentire questo allineamento comporta l'individuazione di una serie complessiva di criteri di calcolo dei risultati all'interno di tutti i settori aziendali, nonché la messa a punto di un piano efficace per calcolare tali criteri e per garantire trasparenza a tutti i soggetti interessati.

*Azione:* Le organizzazioni dovrebbero creare un centro di competenze BI e CPM che faccia confluire il personale aziendale e informatico al fine di stabilire quali sono i problemi da segnalare e come allineare le tecnologie per farvi fronte. Dovrebbero definire standard in termini di piattaforme BI e CPM. Il progetto include la scelta dei venditori e degli strumenti più idonei per far fronte ai diversi aspetti legati alle iniziative BI e CPM, nonché la valutazione delle modalità atte a integrare efficacemente tali tecnologie nel processo aziendale CPM. Al fine di allineare il management reporting, le organizzazioni devono definire e utilizzare un quadro metrico su scala aziendale. Tale progetto è l'unico maggiormente visibile nel quadro delle iniziative BI e CPM.

### Sintesi

Il CPM è un percorso per tutte le organizzazioni. Le organizzazioni di successo i cui progetti hanno prodotto l'atteso valore aziendale (e che sono considerate pronte a soddisfare ulteriori requisiti aziendali) compiono generalmente

passi incrementali nei confronti del valore, iniziando di solito con un progetto più piccolo, quale un'iniziativa BP&F molto ben mirata, rendicontazione e consolidamento finanziario o una balanced scorecard. Molte organizzazioni hanno utilizzato suite CPM, in opposizione a soluzioni individuali, per far fronte a tali sfide e stanno valutando in che modo estendere i propri progetti CPM per catturare maggiore valore. A volte, ciò è più facile a dirsi che a farsi in quanto molti dei passi successivi richiedono una pianificazione e implementazione maggiormente strutturate, spesso con l'assistenza di un fornitore di servizi business strategy. Le organizzazioni dovrebbero comunque prendere in considerazione le opportunità di utilizzare componenti maggiormente integrati della suite CPM, in quanto sussiste un'opportunità trasformativa di migliorare le iniziative CPM.

Lo studio Gartner FEI del 2010 sottolinea che la percezione della maturità degli investimenti BI e CPM è migliorata rispetto al 2009; vi è tuttavia ancora un margine di miglioramento. I progetti CPM d'uso più corrente sono generalmente incentrati sulle iniziative BP&F o sul consolidamento finanziario e sulla rendicontazione. Tuttavia, le applicazioni CPM sono altresì fondamentali per collegare la strategia all'esecuzione operativa; fanno altresì leva sugli investimenti BI per dare coerenza alla rendicontazione finanziaria e operativa, che può migliorare il governo societario e che può contribuire a far fronte ai problemi di conformità. Le applicazioni CPM possono essere sempre più utilizzate per individuare le forze trainanti della redditività al fine di aiutare le organizzazioni a perseguire una crescita degli utili vantaggiosa. Tuttavia, la maggior parte degli utenti finanziari e aziendali non conosce le potenzialità di tali applicazioni e solo poche aziende le utilizzano al meglio. Molte organizzazioni che hanno adottato soluzioni CPM non hanno implementato più della funzionalità avanzata, inclusa la gestione della strategia e della redditività. Queste sono infatti limitazioni chiave per l'organismo finanziario. Facendo leva sulla PM&O, l'organismo finanziario può far fronte a tali limitazioni.

Fonte: Ricerca RAS Core G00175233, John E. Van Decker, 22 marzo 2010

**Nota 1. CPM**

Il CPM include i processi utilizzati per gestire i risultati aziendali, quali la formulazione di strategie, la pianificazione del bilancio e la previsione, le metodologie alla base di tali processi, compresa la balanced scorecard o gestione basata sul valore, nonché i criteri utilizzati per misurare i risultati sulla base degli obiettivi strategici e operativi. Tuttavia, il CPM comprende altresì una serie di applicazioni analitiche, quali la pianificazione del bilancio, la pianificazione e la previsione (BP&F), il consolidamento finanziario e le soluzioni di rendicontazione finanziaria, che forniscono le funzionalità necessarie per supportare questi processi, metodologie e parametri, destinati ai direttori finanziari, al team finanziario, ai dirigenti di alto livello e ai responsabili delle decisioni a livello aziendale (cfr. "Magic Quadrant for Business Process Management Suites" - Magic Quadrant per le suite di gestione dei processi aziendali).

I progetti CPM sono generalmente incentrati sulla BP&F o sul consolidamento finanziario e sulla rendicontazione. Tuttavia, le applicazioni CPM sono altresì fondamentali per collegare la strategia all'esecuzione operativa; fanno altresì leva sugli investimenti BI per dare coerenza alla rendicontazione finanziaria e operativa, che può migliorare il governo societario e che può contribuire a far fronte ai problemi di conformità. Le applicazioni CPM possono essere sempre più utilizzate per individuare le forze trainanti della redditività al fine di aiutare le organizzazioni a perseguire una crescita degli utili vantaggiosa. Tuttavia, la maggior parte degli utenti finanziari e aziendali non conosce le potenzialità di tali applicazioni e solo poche aziende le utilizzano al meglio.

Il CPM è un percorso per tutte le organizzazioni. Le organizzazioni di successo i cui progetti hanno prodotto l'atteso valore aziendale (e che sono considerate pronte a soddisfare ulteriori requisiti aziendali) compiono generalmente passi incrementali nei confronti del valore, iniziando di solito con un progetto più piccolo, quale un'iniziativa BP&F molto ben mirata, rendicontazione e consolidamento finanziario o una balanced scorecard. Molte organizzazioni hanno utilizzato suite CPM, in opposizione a soluzioni individuali, per far fronte a tali sfide e stanno valutando in che modo estendere i propri progetti CPM per catturare maggiore valore. A volte, ciò è più facile a dirsi che a farsi in quanto molti dei passi successivi richiedono una pianificazione e implementazione maggiormente strutturate, spesso con l'assistenza di un fornitore di servizi business strategy. Le organizzazioni dovrebbero comunque prendere in considerazione le opportunità di utilizzare componenti maggiormente integrati della suite CPM, in quanto sussiste un'opportunità trasformativa di migliorare le iniziative CPM.

Questa ricerca fa parte di una serie di documenti di ricerca correlati. Per una visione d'insieme cfr. "2010 Gartner FEI Technology Study Research Collection" (raccolta di studi di tecnologia Gartner FEI 2010).

## Profilo aziendale

### Soluzioni di Business Performance Management

Dialog Sistemi nasce in Italia nel 1991, affermandosi come società di consulenza per il controllo di gestione specializzata nella progettazione di sistemi di "monitoraggio e governo del business" e produttrice di software nel settore del Business Performance Management e del Data Warehousing dal 1993.

Di stampo italiano e con sede a Milano, si avvale di un'organizzazione dedicata e specializzata, formata da professionisti con diversi anni di esperienza nel settore, con conoscenze approfondite di alcuni business e dei loro processi, con un laboratorio di Ricerca e Sviluppo interno all'azienda.

Il modello di business sviluppato si dimostra vantaggioso sia per le imprese italiane di medie dimensioni che richiedono flessibilità, costi contenuti, adeguamento delle soluzioni alle loro specifiche strutture e, contemporaneamente, competenze e qualità nel lavoro svolto, caratteristiche sempre più apprezzate anche dalle aziende ed organizzazioni di maggiori dimensioni, che operano in contesti più strutturati.

L'azienda opera prevalentemente nei settori dell'Industria e della Distribuzione, coprendo sostanzialmente tutta la catena, con presenze anche nella Pubblica Amministrazione e nel settore dei Servizi, avvalendosi di partnership tecnologiche con le più importanti realtà del mercato IT: Oracle, Microsoft – e di una rete di partner qualificati al fine di assicurare la diffusione delle nostre soluzioni applicative o per sviluppare e proporre in proprio soluzioni verticali nei settori di loro competenza utilizzando gli strumenti di trasformazione dati e modellazione della suite E<sup>3</sup>.



### Missione

*"Rendere profittevole la risorsa informazione"*

Aiutiamo i nostri clienti a porsi sul mercato in modo competitivo, ottimizzando i processi di controllo e gestione del business e trasformando il patrimonio informativo e conoscitivo in reale valore aggiunto.

Valorizziamo le caratteristiche distintive dei singoli business con soluzioni parametrizzabili e "user driven" basate sulle migliori tecnologie ed esperienze.

### Esperienza ed Innovazione continua

Ricerchiamo e forniamo continuamente innovazione tecnologica e di proposta applicativa, nell'ottica di fornire il migliore servizio. Affianchiamo i nostri Partner Clienti durante tutto il ciclo di vita del prodotto (Progettazione, Realizzazione, Esercizio, Ottimizzazione, Supporto) trasferendovi conoscenza e favorendo l'autonomia e la crescita delle persone.