



SISTEMI DI GOVERNANCE
“La costruzione di Best Practices”

Aree di intervento

Il contesto in cui si muovono oggi imprenditori ed operatori finanziari è sottoposto ad un'ondata di cambiamenti che impongono di disporre di dati gestionali analitici ed affidabili



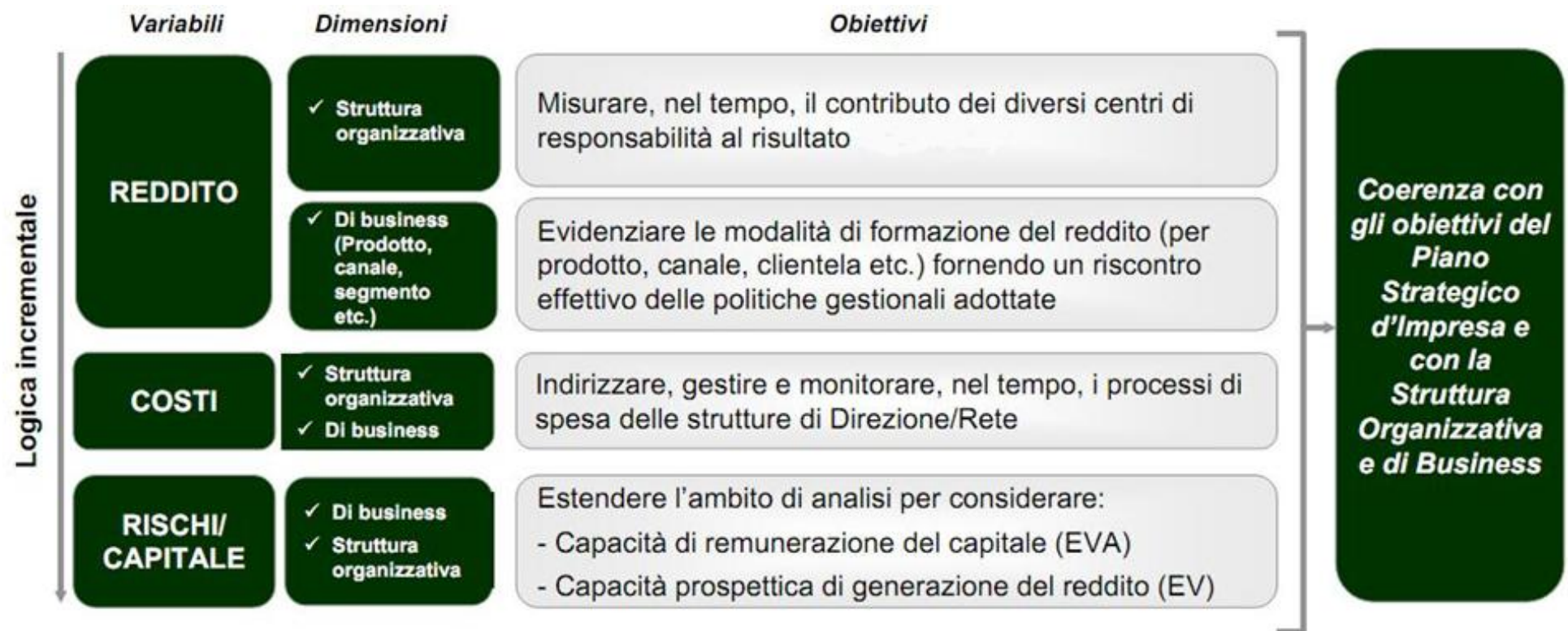
Le tensioni al cambiamento provenienti dai Mercati, dagli Organi Regolamentari, dagli Analisti e dalle Agenzie di Rating e dagli Investitori richiedono:

- q Maggiore trasparenza
- q Capacità di produrre dati analitici
- q Processi di monitoraggio più affidabili
- q Maggiore attenzione alla performance economico finanziaria delle varie componenti aziendali
- q Calcolo del risultato complessivo (in termini di redditività e valore) come “somma delle parti”

Le strutture di Governance devono dotarsi di strumenti in grado di pianificare, monitorare e comunicare in modo chiaro gli obiettivi di redditività ed efficienza economica ed il loro raggiungimento



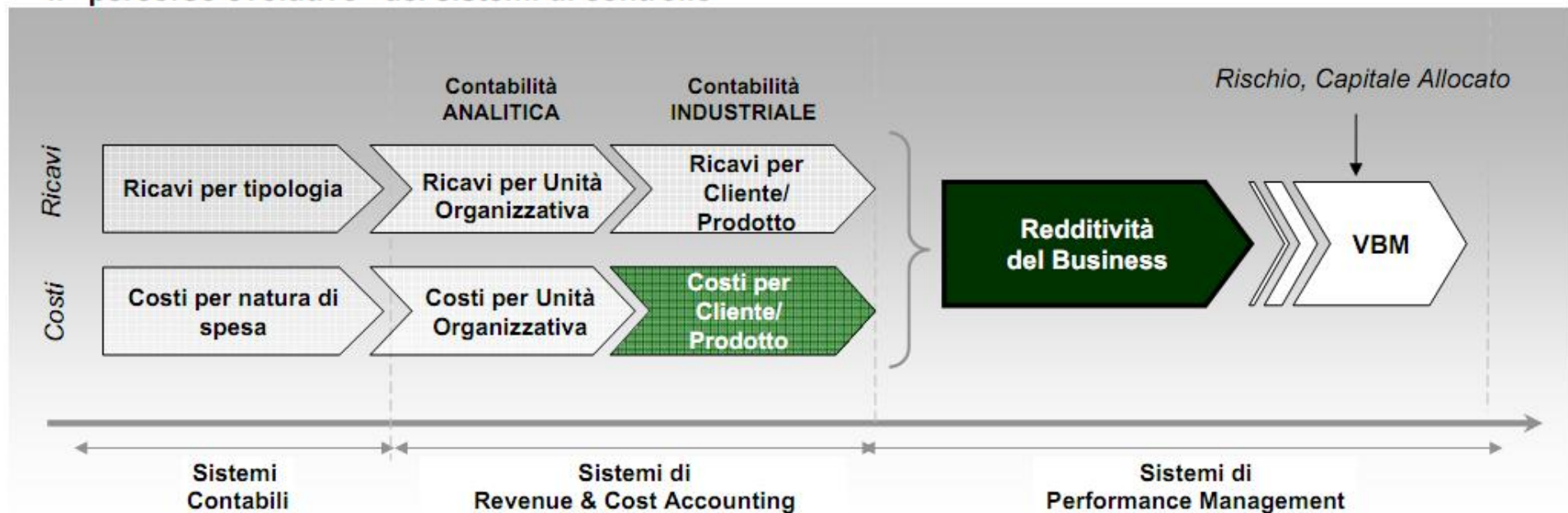
Obiettivo dei modelli e degli strumenti di misurazione delle performance è favorire l'orientamento delle scelte gestionali, ai diversi livelli di responsabilità, attraverso il monitoraggio di variabili significative, 'misurate' sulle dimensioni d'analisi giudicate rilevanti





In armonia con l'indirizzo strategico di rilevare i risultati economici, i dati operativi e i principali indicatori di redditività per le diverse Aree d'Affari, occorre avviare un progetto finalizzato a ridefinire il modello di redditività del business e a supportarlo attraverso un adeguato sistema informativo

Il "percorso evolutivo" dei sistemi di controllo

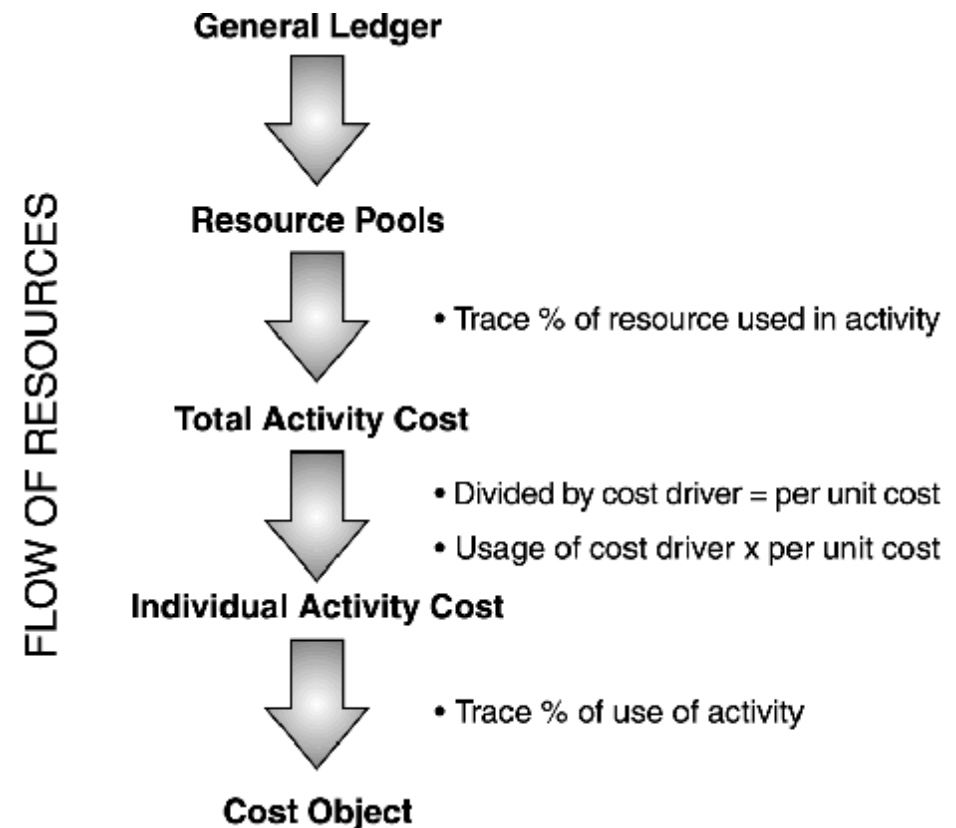




La concorrenza sempre più elevata, i prodotti sempre nuovi e poco standardizzabili con cicli di vita molto brevi, l'attenzione agli aspetti qualitativi, l'importanza crescente dei servizi accessori ai prodotti richiede a chi controlla e prende le decisioni in azienda un consistente adeguamento. Una filosofia di gestione che negli ultimi anni ha suscitato il maggiore interesse e che meglio si adatta alle esigenze delle aziende operanti in un ambiente sempre più competitivo, è **l'Activity Based Costing/Management**

Si tratta di una metodologia secondo la quale si calcola il costo pieno di prodotto passando attraverso la determinazione dei costi delle attività. I suoi principi di base si possono riassumere in tre punti:

- i prodotti non consumano direttamente le risorse (materiali, umane, tecnologiche) dell'azienda, ma le attività
- sono le attività che consumano le risorse
- la maggior parte dei costi di struttura, convenzionalmente considerati fissi, non varia con i volumi prodotti ma con il livello di attività





L'ABM – Activity Based Management è una metodologia gestionale per ottimizzare le informazioni, utile alla vita dell'azienda e al raggiungimento dell'eccellenza agendo su quattro fattori: qualità totale, miglioramento continuo, focalizzazione sulle attività a valore aggiunto, efficienza.

L'ABC e l'ABM sono tecniche strettamente correlate tra di loro: la prima reperisce le informazioni, la seconda le utilizza per effettuare tutta una serie di analisi volte al miglioramento continuo, al controllo dei costi, alla gestione dei carichi di lavoro e all'eliminazione delle attività non a valore aggiunto.

Se l'ABC nasce per il calcolo dei costi di prodotto, l'ABM ne amplia la portata avendo effetti sull'organizzazione e sulla reingegnerizzazione dei processi, e consentendo di verificare se e come le strategie dell'impresa siano realizzate. La filosofia ABM comprende diversi elementi:

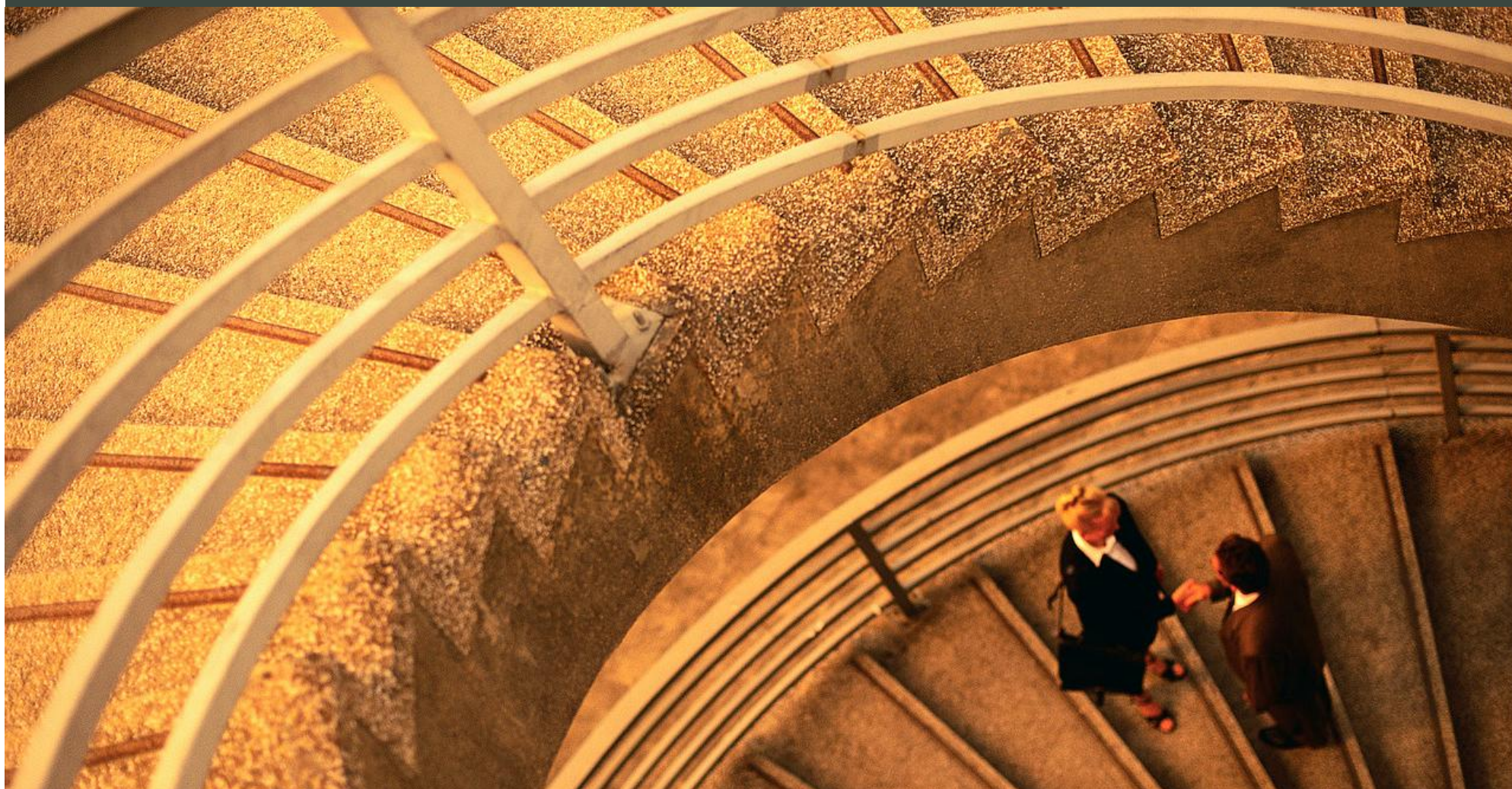
- Definizione di una strategia aziendale globale e monitoraggio dell'effettiva implementazione.
- Comprensione delle relazioni tra costi delle attività e oggetti di costo (ABC)
- Analisi di Redditività in tutte le sue dimensioni (prodotto/servizio, cliente, aree geografiche)
- Analisi delle Performance e monitoraggio costante delle performance aziendali mediante l'utilizzo di indicatori finanziari e operativi.
- Definizione dei budget sulla base delle stime di consumo delle attività e considerando le caratteristiche operative dell'azienda



Principali aree di intervento

- q Qualificazione del Portafoglio Obiettivi dell'azienda
- q Governance dei Processi
- q Interventi di miglioramento organizzativo
 - q Contabilità e Amministrazione
 - q Finanza Aziendale
 - q Produzione e Logistica
 - q Vendite. Marketing e Distribuzione
 - q Sistemi Informativi
 - q Controllo di Gestione e Tableau de Bord
 - q Reporting Direzionale





QUALIFICAZIONE DEL PORTAFOGLIO OBIETTIVI AZIENDALE *“Modello concettuale”*

Impostazione e linee guida



Linee guida

- **Definizione di un obiettivo strategico**

E' un obiettivo di primo livello (radice) dell'azienda. Identifica un indirizzo generale (espresso dal Board) che l'azienda deve realizzare per accrescere una o più componenti del proprio valore. Deve esprimere con chiarezza un preciso livello di risultato da realizzare, il tempo necessario per l'implementazione (più o meno di un anno) e il peso strategico (assegnato dal Board).

- **Criteri di classificazione**

I criteri di classificazione possono essere di varia natura, a seconda dell'approccio metodologico scelto. Questa proposta individua la correlazione fra l'approccio secondo il Valore e un approccio di classificazione strutturale come la Balanced Scorecard.



Criteria di Classificazione

- **Classificazione degli obiettivi basata sul valore**

Il modello di classificazione degli obiettivi strategici utilizzato al livello più elevato è il valore dell'azionista. Il valore dell'azionista è definito come il valore complessivo dell'azienda nell'ipotesi di valutazione del "goodwill" ossia dell'avviamento dell'azienda come se gli azionisti siano sul punto di acquistarla. Il valore Corporate complessivo è generato dal valore delle differenti "componenti di valore" (vedere " *componenti del valore complessivo* ").

- **Classificazione degli obiettivi secondo la metodologia Balanced Scorecard**

I criteri di classificazione della BSC possono essere utilizzati come secondo criterio di classificazione. Questo rappresenta un riferimento standard collegato all'approccio BSC. Tuttavia questa classificazione non può essere considerata un criterio di pesatura degli obiettivi per le caratteristiche della BSC.

- **Peso strategico degli obiettivi**

Il "peso strategico" degli obiettivi strategici è stabilito dal Board (o da un team/persona delegata) che valuta il *Valore Fornito*, cioè il valore con cui ogni obiettivo strategico contribuisce al Valore Corporate complessivo. Questa classificazione generale è svolta per mezzo di una valutazione sintetica (per esempio un voto da 0 a 10 sul valore fornito, dove 0 è nessuno e 10 è il massimo). Il "Peso Strategico" di ogni obiettivo strategico è ereditato da tutti gli obiettivi operativi che mirano al suo conseguimento.



Il Metodo Balanced Scorecard

Distingue quattro aree standard di gestione aziendale, rispetto alla quale esplicita i modelli delle variabili determinanti.

- **Pro**

- Lo schema fondamentale di riferimento (4 schede ecc.) è invariante rispetto al business ed è quindi un buon punto di partenza come classificazione di alto livello e riepilogativa.
- I singoli modelli creati sono uno sforzo di comprensione delle determinanti del business

- **Contro**

- *La classificazione è statica.* Fatta una tantum non serve; occorrerebbe renderla viva e dinamica
- *Mancano le rilevanze.* Queste cambiano di continuo. Solo un meccanismo per costruzione orientato alla evoluzione continua è in grado di aiutare operativamente a spostare le attenzioni ed attivare comportamenti concreti nella organizzazione
- *E' deintegrato:* la suddivisione per aree delle singole BSC fa perdere subito i collegamenti interfunzionali. L'approccio dal basso verso l'alto, aumenta la dispersione anziché ottenere la integrazione. Questo aggrava la perdita di rilevanza, poiché la pesatura di obiettivi ed azioni viene fatta dalle singole Aree, costruendo classifiche di priorità spesso avulse dalla visione di insieme. (Questo fenomeno viene definito di autoreferenziazione degli obiettivi). All'inizio, quando sono attive le war-room costituite da varie funzioni aziendali, esiste un processo che garantisce un certo collegamento, ma appena si passa dalla definizione alla gestione di obiettivi ed azioni "lavorabili" si perde il collegamento, gravando sulle staff di AC l'onere di riconnettere le cose. In assenza della conoscenza diretta di ogni fenomeno, questo è un compito arduo ed organizzativamente pericoloso, perché enfatizza il ruolo di "guardiano" delle staff di P&C.
- *L'approccio è specialistico e di difficile diffusione,* infatti molto spesso dopo le implementazioni iniziali resta in uso come semplice strumento di classificazione per il reporting aziendale, un *template* non usato per guidare la gestione effettiva.



Il Metodo Value Based Management

Collega le determinanti del valore aziendale, ovvero del prezzo della azione o del goodwill aziendale. Enfatizza la gestione del valore come missione del management interno.

- **Pro**
 - Focalizza l'attenzione sul valore generato
 - Lo schema fondamentale di riferimento “albero del valore” esplicita le determinanti business è quindi un buon punto di partenza come classificazione di alto livello e riepilogativa.
 - Permette più facilmente di comprendere i pesi di rilevanza (se i modelli sono costruiti correttamente)
 - Se i modelli vengono sviluppati con un processo partecipativo interfunzionale si possono evitare i problemi di interfunzionalità, ma raramente gli approcci di progetto consentono realmente di ottenere un tale risultato
- **Contro**
 - *La classificazione è statica.* Fatta una tantum non serve; occorrerebbe renderla viva e dinamica.
 - *Le rilevanze cambiano di continuo, mentre il modello è statico.*
 - *E' deintegrato:* di norma si porta a parcellizzare gli obiettivi in modo che si perdono i collegamenti interfunzionali.
 - Il concetto di valore in alcuni casi è di semplice individuazione, ma spesso rischia di essere accademico e non utilizzabile in pratica
 - *L'approccio è specialistico e di difficile diffusione,* infatti molto spesso dopo le implementazioni iniziali resta in uso come semplice strumento di classificazione per il reporting aziendale, un *template* non usato per guidare la gestione effettiva
 - *L'organizzazione aziendale non acquista la competenza,* se l'approccio non viene focalizzato sulle fasi successive.



Valutazione complessiva dei due metodi

- Entrambi gli approcci non risolvono il problema della dinamica, della rilevanza, della integrazione, della eccessiva specializzazione. Per questo entrambi rischiano di portare più lavoro al centro, anziché decentrarlo. I due approcci potrebbe essere gestiti in una ottica complementare, per determinare uno *schema di classificazione degli obiettivi* a più dimensioni. Il lavoro delle determinanti di business può essere recuperato per la fase di gestione degli obiettivi.
- Entrambi sono validi all'atto pratico solo nel momento della definizione degli obiettivi e mostrano tutti i propri difetti quando si passa alla fase di gestione degli obiettivi. E' infatti questa fase la più complessa, diffusa, continua. Per questo *i modelli di definizione degli obiettivi devono essere coerenti per costruzione con i metodi di gestione continua delle azioni e non viceversa, altrimenti otteniamo schemi interpretativi accademici e non utilizzati praticamente.* .
- Gli obiettivi non possono essere acquisiti puramente bottom-up (= deintegrazione) e neppure solamente top-down (= invarianza e blocco della innovazione). Occorre un approccio misto, che prima fissi gli schemi complessivi di riferimento e gli obiettivi di alto livello top-down, ma poi, non solo consenta, ma forzi un contributo innovativo.
- BSC e VBM non sono peraltro neppure alternativi tra loro. Sono utilizzabili molto bene come schemi di riferimento per l'analisi, generazione e classificazione di alto livello degli obiettivi, utilizzando i modelli delle determinanti.

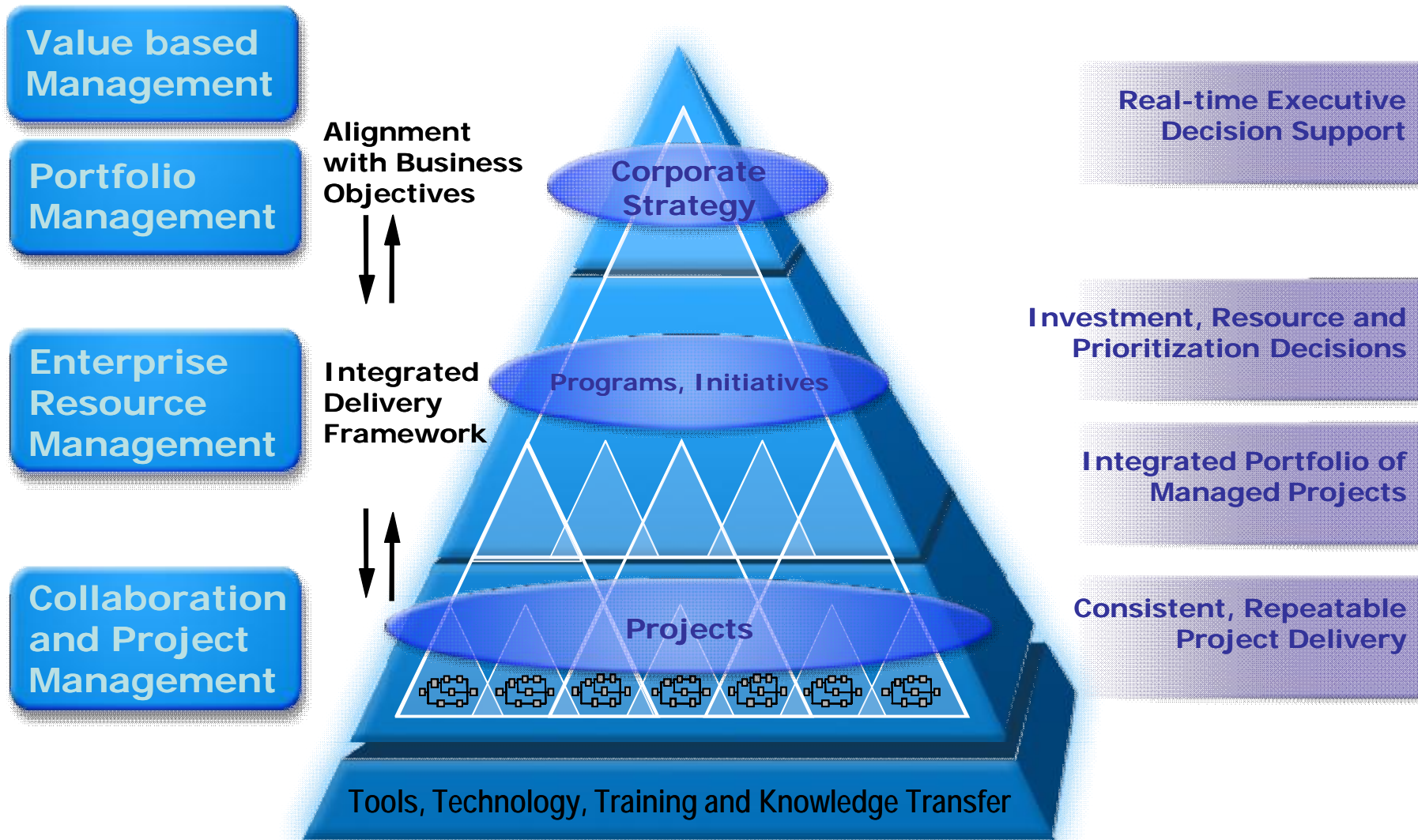


Il Modello proposto

- Un sistema di pianificazione e controllo complessivamente dovrebbe consentire di governare congiuntamente due momenti logici.
- Definire gli obiettivi: “forzare” l’organizzazione a definire gli obiettivi aziendali da perseguire,
 - in modo uniforme (standard) e comprensibile da tutti (facile)
 - rapidamente
 - in modo congiunto (senza disallineamento tra Aree)
 - per rilevanze (non tutti gli obiettivi hanno lo stesso valore per l’azienda, l’azienda dovrebbe quindi trovare il modo di “pesare” gli obiettivi)
- Gestire gli obiettivi
 - in via continuativa
 - sempre con lo stesso metodo
 - in modo sempre più diffuso ed a gradi di coinvolgimento sempre maggiore
 - spostando rapidamente le enfasi al variare delle condizioni
- Pragmaticamente quello che maggiormente interessa è la attivazione e coordinamento di comportamenti aziendali più auspicabili. La rappresentazione dei fenomeni (cosa avviene o potrebbe avvenire) è solo un mezzo in questa direzione.



Big Picture



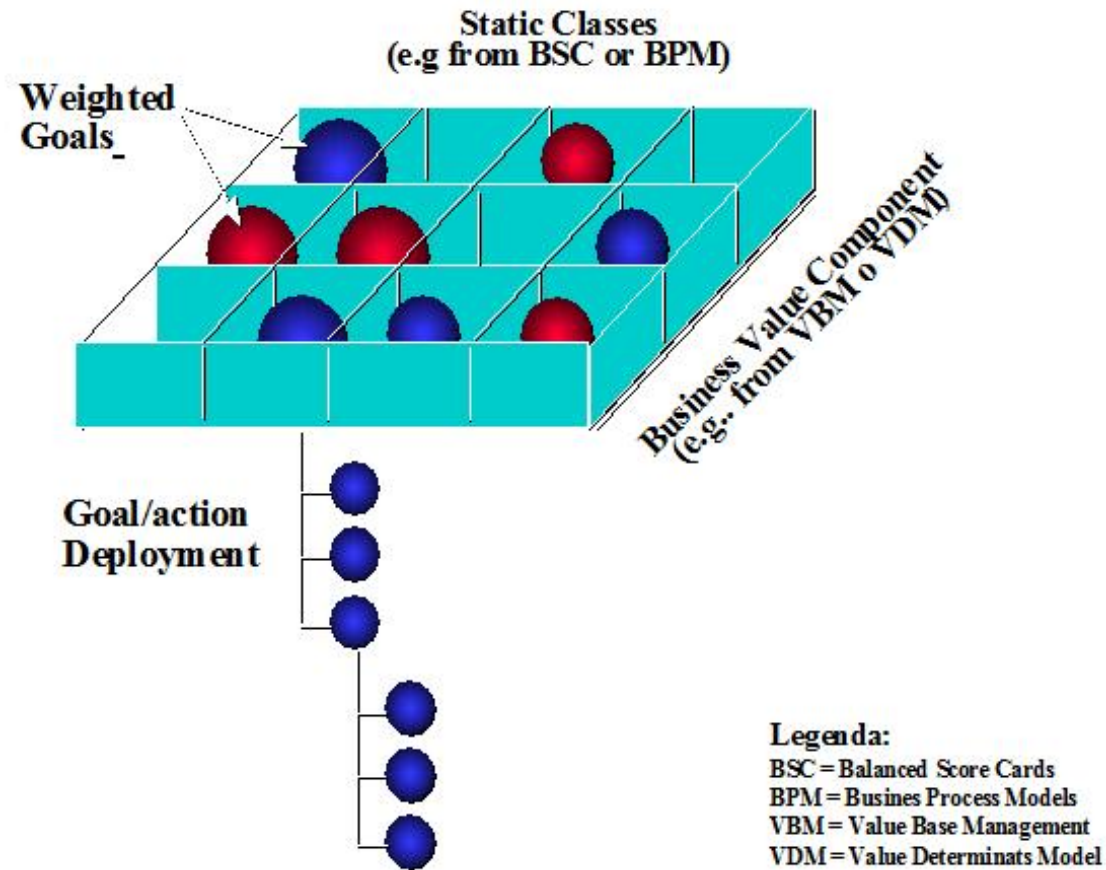


Modalità

- La gestione degli obiettivi complessivi parte da un momento di definizione iniziale che determina il portafoglio degli obiettivi (per poi decomporli in parti lavorabili nell'ambito di piani di azione) e la gestione continua della loro evoluzione (cfr. figura). A questi due processi principali si aggiunge la misurazione ed il premio delle prestazioni dei singoli responsabili di obiettivo (MBO). I processi possono essere svolti con l'ausilio di numerosi metodi. Integrando BSC e VBM occorre fare in modo che sia il processo di gestione degli obiettivi a determinare gli eventuali vincoli nel processo di definizione degli obiettivi e non il contrario, mentre chiaramente è il primo processo che innesca invece i contenuti del secondo.
- Il portafoglio degli obiettivi aziendali è l'output del processo di definizione degli obiettivi. Questo è un insieme di obiettivi pesati per rilevanza e priorità (cfr. figura) classificato in uno schema di riferimento che renda semplice la sua gestione ad alto livello e consenta di mantenere nel tempo gli attributi dell'obiettivo che sono dinamici (ad esempio la priorità, la fattibilità, il livello degli indicatori target ecc.)
- Ciascun obiettivo viene poi sviluppato decomponendolo in modo che sia poi "lavorabile" dalla organizzazione, provvedendo a decomporlo poi in piani di azione sempre più dettagliati. In questa fase occorre ragionare per priorità, sviluppando per primi ed in modo più approfondito i pochi obiettivi definiti prioritari. In un qualsiasi momento successivo alla definizione iniziale del portafoglio può emergere un nuovo obiettivo operativo o piano azione che deve essere aggiunto allo schema di classificazione.
- **Il processo (Goals Definition) per costruire e qualificare il portafoglio obiettivi è descritto al link <http://www.humanware.it/Goals%20definition.pdf>**



Modello di Classificazione

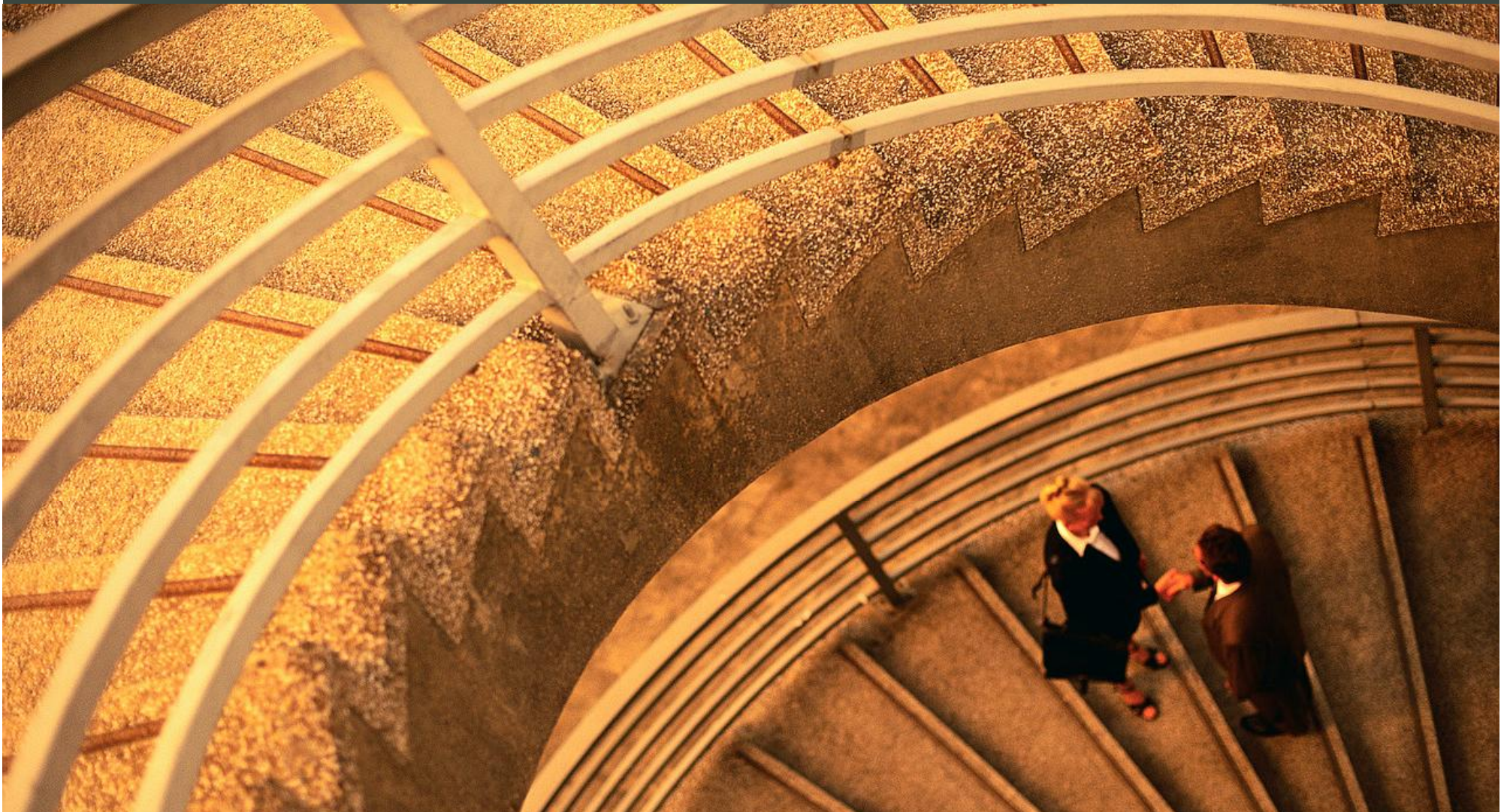




Es. Attributi e qualificazione degli Obiettivi “laborabili”

Title	GSM WAP Service leadership
Description	To introduce new WAP services to access Internet multichannel services creating the first and largest portal in Austria
Accountable	Market Director
Responsible	VAS Department
Strengths	Large scale of services on first strike
Weaknesses	Security techniques not differentiating
Opportunities	Being the first on the market will ensure a leadership position over 12 months period
	Investigate service outsourcing Investigate acquisition Service Corp. for a quicker start-up
Threats	International providers could enter on Austrian services
Related Business Case	Economical Analysis on Internet Services
Related Business Guidelines	1999-2001 Business Plan - Rel 1.1
Other attachments	CEO Visioning Message Technical Strategic Guidelines on Services
Strategic Relevance	HIGH: Large differentiation in services will cause a higher fidelisation rate, churn improve
Balanced Priority	FIRST: Strategic Weight (AAA) * Strategic Relevance (HIGH) * Feasibility (HIGH)
Key differentiating factors	Service design
Benefits	Scale saving in service management
Concerns	Key services can not be protected
Pitfalls	Value of service vs. client potential
Keystones	5 milestones
Deployment	Defined at third level

KPIs				
Resources	1999	2000	2001	2002
Capex	10 m Euro	10 m Euro	16 m Euro	20 m Euro
Opex	1 m Euro	1,5 m Euro	2 m Euro	3 m Euro
FTE	70	150	200	300
Additional Personnel	12	30	50	100
Output	1999	2000	2001	2002
Number of services directly activated (cumulative)	12	12	12	12
Number of services to third parties (cumulative)	2	12	22	44
Number of services designed	14	20	25	29
Impact	1999	2000	2001	2002
Additional Revenues	20 m	150 m	220 m	340 m
New customers	50K	130K	200K	230K
Customer satisfaction index variance	3%	4%	5%	5%



GOVERNANCE DEI PROCESSI
“Modello concettuale di intervento”

Percorso metodologico



Percorso Metodologico

ATTIVITA' PREVISTE:

**DEFINIZIONE
OBIETTIVI**

**DISEGNO
MODELLO**

**ANALISI
VALORE**

**IDENTIFICAZIONE
OPPORTUNITA'**

RISULTATI PER LIVELLO DI RESPONSABILITA':

**ALTA
DIREZIONE**

**Obiettivi Strategici
di Business (O.S.B.)**

**MODELLO
DESCRITTIVO**

**Matrice finale
Costo/Contributo
dei Processi**

**Sintesi Interventi:
Obiettivi, Costi/Benefici
Piano di Lavoro, Criticit ,**

**RESPONSABILI
AREA/SETTORE**

**Obiettivi di
Unit /Settore (O.S.)**

**MODELLO
STRUTTURATO**

**Rilevazione
Costo/Contribuzione
agli Obiettivi
per Sottoprocesso**

**Dettaglio interventi
Organizzativi e
sui Sistemi**



Definizione Obiettivi

ATTIVITA' PREVISTE:

**DEFINIZIONE
OBIETTIVI**

DISEGNO
MODELLO

ANALISI
VALORE

IDENTIFIC.
OPPORTUNITA'

	INPUT	OUTPUT
ALTA DIREZIONE	MISSIONE AZIENDALE STRATEGIE AZIENDALI OBIETTIVI A BREVE, MEDIO E LUNGO TERMINE	OBIETTIVI AZIENDALI DA CONSEGUIRE (GOALS) A M/B/L TERMINE <i>ES.: AUMENTARE LA QUOTA DI MERCATO</i>
RESPONSABILI AREA/SETTORE	OBIETTIVI DI AREA/SETTORE PER ATTUARE LE STRATEGIE AZIENDALI E CONSEGUIRE I GOALS A M/B/L TERMINE <i>ES.: RIDUZIONE COSTI, AUMENTO FLESSIBILITA', MIGLIOR SERVIZIO AL CLIENTE</i>	OBIETTIVI OPERATIVI DI RIPROGETTAZIONE/ESECUZIONE <i>ES.: RIPROGETTAZIONE ED ATTUAZIONE: - NUOVA STRUTTURA COSTI, - FLESSIBILITA' ALLA DOMANDA, - RISPOSTA AL CLIENTE PIU' TEMPESTIVA</i>



Disegno del Modello

ATTIVITA' PREVISTE:

DEFINIZIONE
OBIETTIVI

**DISEGNO
MODELLO**

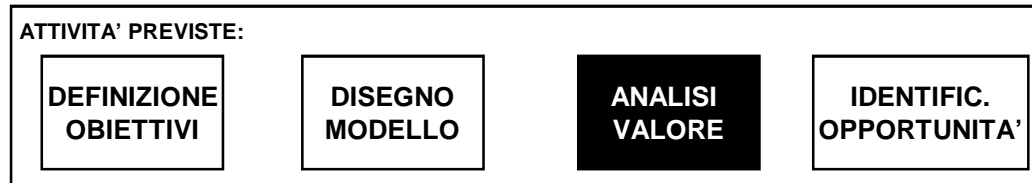
ANALISI
VALORE

IDENTIFIC.
OPPORTUNITA'

	INPUT	OUTPUT
ALTA DIREZIONE	DEFINIZIONE: - PROCESSI STRATEGICI - RISORSE STRATEGICHE	MODELLO DESCRITTIVO DEI PROCESSI: - DI DIREZIONE -- ALTA DIREZIONE -- PIANIFICAZIONE E CONTROLLO -- FINANZA - OPERATIVI (PRODUZIONE) - DI SUPPORTO (AMM./MKT,...)
RESPONSABILI AREA/SETTORE	ELENCO DEI PROCESSI ORGANIGRAMMA MANSIONI / FUNZIONI FLOW CHARTS	MODELLO STRUTTURATO E DI DETTAGLIO DEI PROCESSI E DELLE INTERRELAZIONI SECONDO VISTE: - FUNZIONALI - DEL FLUSSO INFORMATIVO - DELL'ORGANIZZAZIONE - DELLE RISORSE UMANE



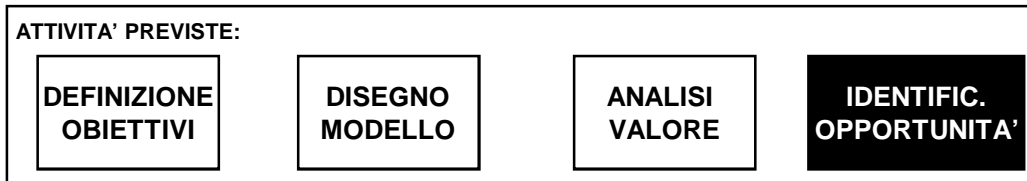
Analisi del Valore



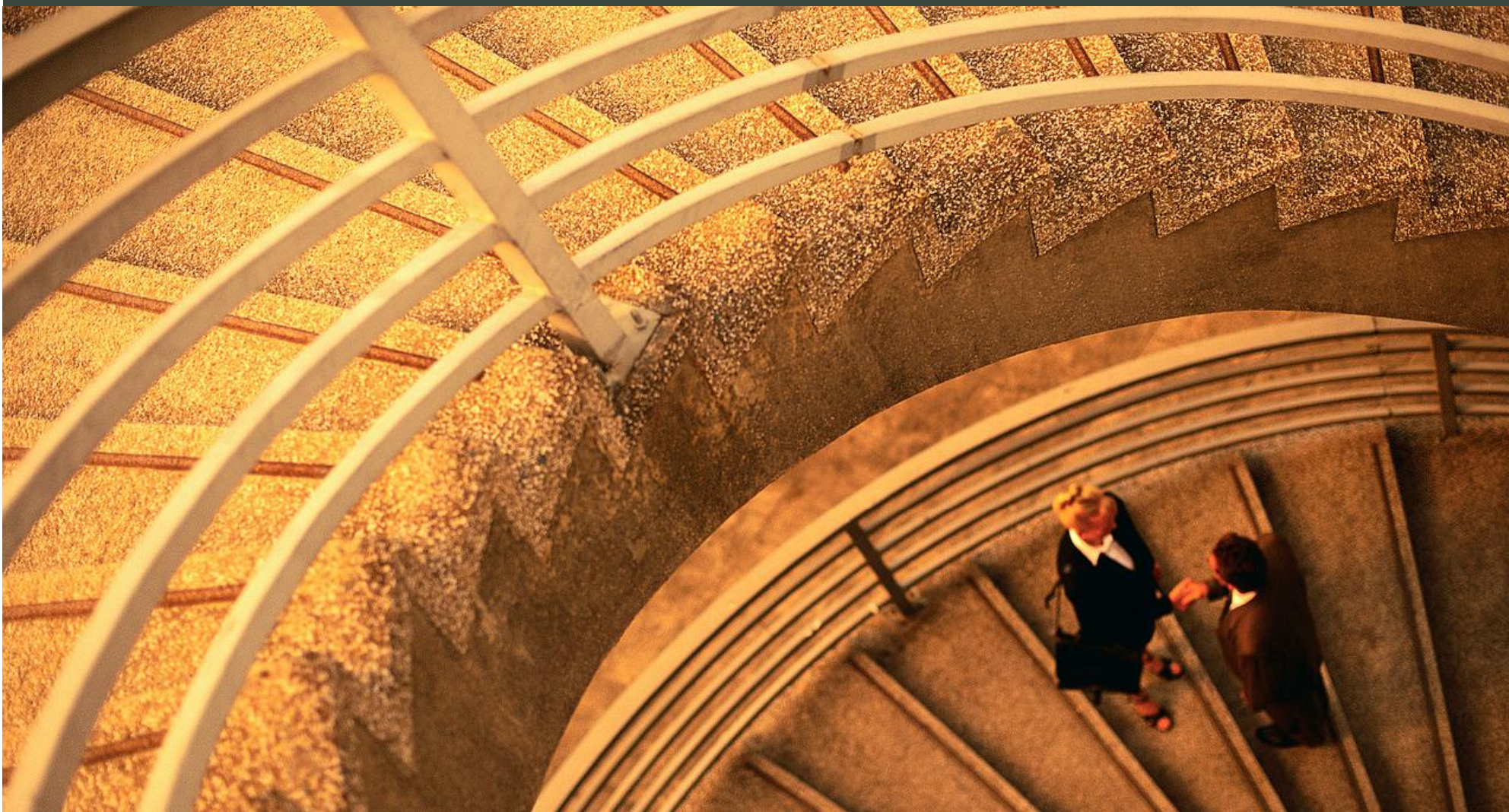
	INPUT	OUTPUT							
RESPONSABILI AREA/SETTORE	MODELLO DESCRITTIVO DEI PROCESSI ORGANIGRAMMA CONTO ECONOMICO E STATO PATRIMONIALE SRUTTURA CENTRI DI COSTO/VOCI DI SPESA MODELLO STRUTTURATO PROCESSI	PROCESSI/SOTTOPROCESSI/COSTO - DI DIREZIONE AZIENDALE - OPERATIVI -DI SUPPORTO COSTO/CONTRIBUTO PER PROCESSO/SOTTOPROCESSO (DI DIREZIONE, OPERATIVO, DI SUPPORTO)							
ALTA DIREZIONE	OBIETTIVI AZIENDALI ASSEGNAZIONE AD OGNI PROCESSO DESCRITTO (DI DIREZIONE, OPERATIVO, DI SUPPORTO) DELLA CONTRIBUZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (ALTA, M EDIA. BASSA, IN %)	MATRICE PROCESSI/CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI MATRICE PROCESSI OPERATIVI P1, P2, P3, P4: <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> alto CONTRIBUTO basso </div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px;">P3</td> <td style="width: 20px;">P1</td> <td style="width: 20px;">←</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px;">P4</td> <td style="width: 20px;">P2</td> <td style="width: 20px;">←</td> </tr> </table> <div style="margin-left: 10px;"> basso COSTO alto </div> </div>	P3	P1	←	P4	P2	←	AREA ATTENZIONE AREA INVESTIMENTI AREA MANTENIMENTO AREA RIDUZIONE COSTI
P3	P1	←							
P4	P2	←							



Identificazione Opportunità



	INPUT	OUTPUT
RESPONSABILI AREA/SETTORE	GOALS ED OBIETTIVI AZIENDALI MATRICE PROCESSO/CONTRIBUZIONE AGLI OBIETTIVI MATRICE COSTO/CONTRIBUTO PRECESSI PER TIPO (DI DIREZIONE, OPERATIVI, DI SUPPORTO) MODELLO DESCRITTIVO DEI PROCESSI MODELLO STRUTTURATO DEI PROCESSI	ELENCO OPPORTUNITA' PER TIPO PROCESSO: - DI DIREZIONE - OPERATIVO - DI SUPPOTO PER OGNI OPPORTUNITA'/INTERVENTO PREVISTO: - DESCRIZIONE ED OBIETTIVI DELL'INTERVENTO - ELENCO PROCESSI/SOTTOPROCESSI COINVOLTI -BENEFICI ATTESI IN TERMINI DI: -- EFFICIENZA -- EFFICACIA E FLESSIBILITA' -- QUALITA' - ANALISI COSTI/BENEFICI - PIANO DI LAVORO E TEMPI D'ATTUAZIONE - TEAM DI LAVORO DA PREVEDERE - CRITICITA' E RISCHI
ALTA DIREZIONE		SINTESI INTERVENTI: - MATRICE DI SINTESI COSTI/BENEFICI PER INTERVENTO - DIAGRAMMA BENEFICI/ANNO DISTINGUENDO PER INTERVENTI -- STRATEGICI -- TATTICI -- OPERATIVI SINTESI PER L'ALTA DIREZIONE



PROGETTI DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO
“Aree di intervento”

Linee guida



Contabilità e Amministrazione – Tipologie di intervento e benefici attesi

- **LA CONTABILITA' ED IL BILANCIO DA OBBLIGO CIVILISTICO-FISCALE A STRUMENTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE:**

- DEFINIZIONE DEL SISTEMA DEI RAPPORTI
 - OBBLIGATORI (ES.: CONTO ECONOMICO, STATO PATRIMONIALE, BOLLATI)
 - DI CONTROLLO (ES.: SCADENZARIO INCASSI E PAGAMENTI, SITUAZIONE CASSA E BANCHE, ANZIANITA' DEL CREDITO)
- REVISIONE DEL PIANO DEI CONTI
- REVISIONE DELLE MODALITA' DI REGISTRAZIONE (ES.: PER NATURA/DESTINAZIONE) E DELLE TEMPISTICHE DI REGISTRAZIONE ED AGGIORNAMENTO DELLE SITUAZIONI (ES.: CONTO ECONOMICO MENSILE, BILANCIO TRIMESTRALE)
- REVISIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI



- **PIENO RISPETTO DEGLI OBBLIGHI CIVILISTICO-FISCALI**
 - **DISPONIBILITA' CON LE TEMPISTICHE VOLUTE DEI RAPPORTI DEFINITI (ES.: BILANCIO, SITUAZIONI DEBITO/ CREDITO)**
 - **DISPONIBILITA' DEI DATI CONTABILI DEL CONTROLLO DI GESTIONE SENZA DOVER EFFETTUARE INVESTIMENTI AGGIUNTIVI SIGNIFICATIVI**
 - **CORRETTO DIMENSIONAMENTO E PIENO UTILIZZO DELLE RISORSE UMANE E DEI SISTEMI INFORMATIVI**
 - **ELIMINAZIONE DELLE ANNUALITA' RESIDUE**
 - **POSSIBILITA' DI GESTIRE ATTIVITA' DI CONTROLLO O MAGGIORI VOLUMI CON LE STESSE RISORSE**



Finanza aziendale – Tipologie di intervento e benefici attesi

- **ANALISI DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO E DEL PIANO FINANZIARIO A LUNGO, MEDIO E BREVE PERIODO**
- (FONTI ED UTILIZZO DEI FONDI)

- **ANALISI DELLA GESTIONE DELLA TESORERIA**
 - OPERAZIONI DI CASSA E BANCHE
 - GESTIONE INCASSI E PAGAMENTI

- **DEFINIZIONE DEGLI STRUMENTI DEL CONTROLLO FINANZIARIO**
 - BUDGET FINANZIARIO E DI TESORERIA
 - SITUAZIONE ORDINI, INCASSI E PAGAMENTI
 - SITUAZIONE CASSA E BANCHE
 - CONTROLLO CONDIZIONI BANCHE



- **MIGLIORAMENTO NELLA GESTIONE DI:**
 - INCASSI
 - PAGAMENTI
 - CASSA E BANCHE E CONTROLLO ONERI PASSIVI

- **RIDUZIONE DEGLI ONERI ED INTERESSI PASSIVI**



Produzione e Logistica (Aziende con produzione per il magazzino)

- REVISIONE DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI DI GESTIONE E CONTROLLO DELLA PRODUZIONE (ES.: PROGRAMMAZIONE DELLA PRODUZIONE E CONTABILITA' INDUSTRIALE) CON PARTICOLARE ATTENZIONE ALLA LORO INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DELL'AMMINISTRAZIONE, DEGLI ACQUISTI E DELLE VENDITE
- ANALISI DEL RAPPORTO CON I FORNITORI DI MATERIE PRIME ED I CLIENTI NELLA LOGICA DI AVVIARE "PARTNERSHIP" E PRODUZIONI "JUST-IN-TIME"
- IDENTIFICAZIONE DEI VANTAGGI COMPETITIVI CHE POSSONO DERIVARE DALL'INNOVAZIONE E DAL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA'
- OTTIMIZZAZIONE DEL "LAYOUT" DI FABBRICA CON PARTICOLARE ATTENZIONE ALLA GESTIONE DEI MAGAZZINI MATERIE PRIME, SEMILAVORATI E PRODOTTI FINIT
- AVVIO DI UN EFFETTIVO SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE DELLA PRODUZIONE,
- CONTABILITA' INDUSTRIALE E GESTIONE MAGAZZINI



- INTEGRAZIONE SITEMI E PROCEDURE DI GESTIONE E CONTROLLO DELLA PRODUZIONE CON QUELLI DELL'AMMINISTRAZIONE, DEGLI ACQUISTI E DELLE VENDITE
- RIDUZIONE DEI COSTI FISSI DI PRODUZIONE E DEL COSTO DEL PRODOTTO
- RIDUZIONE SCORTE (Materie prime, semilavorati, prodotti finiti)
- OTTENIMENTO VANTAGGI COMPETITIVI DALL'INNOVAZIONE E DAL MIGLIORAMENTO DELLA
- QUALITA'

Produzione e Logistica (Aziende con produzione per commessa)



- **REVISIONE DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI DI PREVENTIVAZIONE E CONSUNTIVAZIONE PER COMMESSA E DELLA LORO INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DELL'AMMINISTRAZIONE, DEGLI ACQUISTI E DEL CONTROLLO STATO AVANZAMENTO LAVORI E FATTURAZIONE ATTIVA**
- **ANALISI DEI PROBLEMI DI CONTABILIZZAZIONE E DI BILANCIO E DEL RISCHIO FINANZIARIO CONNESSI ALLE DIVERSE TEMPISTICHE DI PREVENTIVAZIONE-REALIZZAZIONE-FATTURAZIONE-INCASSO**
- **REVISIONE DELLA CONTABILITA' DI COMMESSA/CANTIERE (CONTO ECONOMICO DI COMMESSA PREVENTIVO-CONSUNTIVO) CON PARTICOLARE ATTENZIONE A:**
 - GESTIONE DEGLI ACQUISTI PER E/O PRESSO LA COMMESSA /CANTIERE
 - UTILIZZO/AMMORTAMENTO DEI MEZZI AD UTILIZZO PLURICOMMESSA
- **IDENTIFICAZIONE DEI VANTAGGI COMPETITIVI CHE POSSONO DERIVARE DALL'INNOVAZIONE E DAL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA'**



- **PREVENTIVI PIU' RAPIDI ED AFFIDABILI IN QUANTO FORMULATI:**
 - SULLA BASE DELLE PIU' RECENTI CONSUNTIVAZIONI
 - CON METODI E STRUMENTI ADEGUATI
- **RIDUZIONE DEL RISCHIO FINANZIARIO LEGATO ALLE DIVERSE TEMPISTICHE DI PREVENTIVAZIONE REALIZZAZIONE-FATTURAZIONE-INCASSO**
- **DISPONIBILITA' DI UN CONTO ECONOMICO PER COMMESSA DI TIPO PREVENTIVO-CONSUNTIVO PER:**
 - ANALISI TEMPESTIVA DI EVENTUALI SCOSTAMENTI
 - ANALISI DI DETTAGLIO DEI COSTI SOSTENUTI
 - FATTURAZIONE TEMPESTIVA DEL "LAVORATO"
 - QUADRATURA DEI RISULTATI PER COMMESSA CON IL CONTO ECONOMICO AZIENDALE
- **OTTENIMENTO VANTAGGI COMPETITIVI DALL'INNOVAZIONE E DAL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA'**



Area Vendite, Marketing, Distribuzione

- **REVISIONE DELLE STRATEGIE DI VENDITA E DI MARKETING (PRODOTTO, PREZZO, PUBBLICITA', VENDITE)**
- **REVISIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI SISTEMI DI:**
 - MARKETING
 - VENDITA
 - DISTRIBUZIONE FISICA
- **DEFINIZIONE DI UN SISTEMA INFORMATIVO DI CONTROLLO DELLE AZIONI DI MARKETING E DELLE VENDITE**
- **MESSA A PUNTO DI UN SISTEMA DI OTTIMIZZAZIONE DELLA LOGISTICA DI DISTRIBUZIONE**



- **MIGLIORE SFRUTTAMENTO DELLE POTENZIALITA' DELL'AZIENDA (DI PROGETTAZIONE, PRODUZIONE, DISTRIBUZIONE) PER L'ACQUISIZIONE DI NUOVI MERCATI, IL MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO (QUALITA', PREZZO, IMMAGINE) E LA REALIZZAZIONE DI NUOVI PRODOTTI**
- **MESSA A DISPOSIZIONE DI STRUMENTI DI CONTROLLO DEI RISULTATI DELLE AZIONI DI MARKETING E DELLE VENDITE**
- **RIDUZIONE DEI COSTI DI DISTRIBUZIONE**

Sistemi Informativi

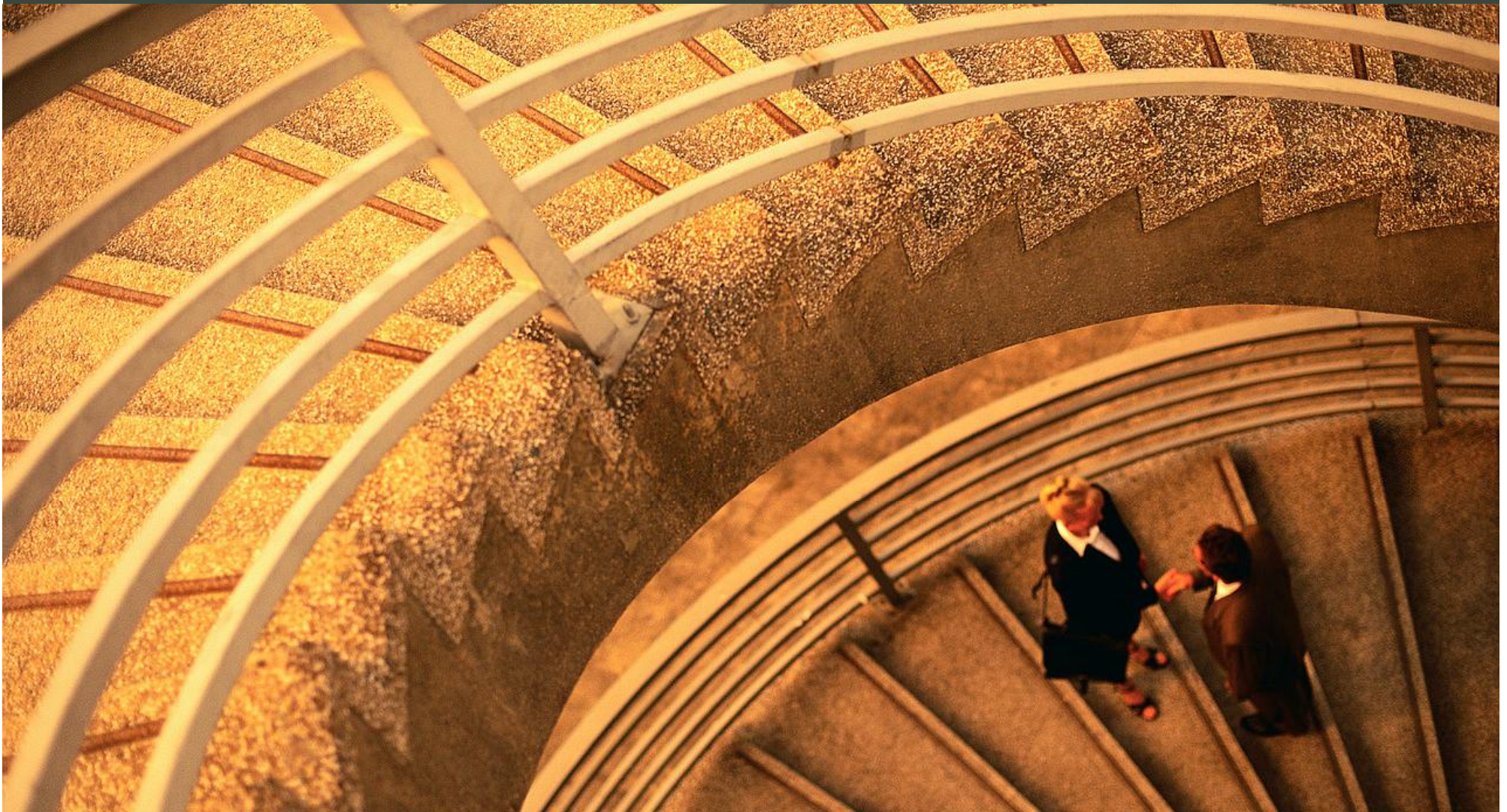


- **EDP AUDITING**
 - **REVISIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE:**
 - HARDWARE
 - SOFTWARE
 - ORGANIZZAZIONE E PROCEDURE
 - **DEFINIZIONE DELLE ESIGENZE INFORMATIVE AZIENDALI: DALLE ESIGENZE DEL CONTROLLO, ALLA DEFINIZIONE DEI RAPPORTI, AI SISTEMI OPERATIVI E TRANSAZIONALI DI SUPPORTO**
 - **DEFINIZIONE DI UN “PIANO DEI SISTEMI”**
-
- **SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI ESSENZIALI DI SICUREZZA E DI CONTROLLO**
 - **MESSA A PUNTO DI UN SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE INTEGRATO CHE CONSENTA:**
 - IMMISSIONE UNICA DEI DATI (ES .: EMISSIONE E REGISTRAZIONE FATTURE) ELIMINANDO DUPLICAZIONI DI LAVORO ED INAFFIDABILITA’
 - AGGIORNAMENTO DELLE SITUAZIONI E DEI RAPPORTI SECONDO LE TEMPISTICHE RICHIESTE E DISPONIBILITA’ NEI TEMPI DEFINITI DI DATI AZIENDALI AFFIDABILI ED UNIVOCI (ES.: FATTURATO)
 - SODDISFACIMENTO DELLE ESIGENZE DI:
 - » CONTROLLO DI GESTIONE
 - » OPERATIVE
 - » DIREZIONE



Controllo di Gestione e Tableau de Bord

- **IDENTIFICAZIONE PER LA SPECIFICA AZIENDA DEI FATTORI CHIAVE DEL CONTROLLO (FCS) E DEI PARAMETRI PER LA LORO MISURAZIONE (KEY PERFORMANCE INDICATORS) DI NATURA CONTABILE ED EXTRACONTABILE IN BASE A:**
 - MISSIONE, GOALS, OBIETTIVI AZIENDALI
 - SETTORE DI APPARTENENZA (INDUSTRY)
 - AMBIENTE ESTERNO
- **MESSA A PUNTO DI UN SISTEMA BUDGET-CONSUNTIVO DI CONTROLLO DI GESTIONE LA CUI SINTESI (“CRUSCOTTO” O “TABLEAU DE BORD”)
CONTENGA:**
 - FATTORI DI CONTROLLO “CLASSICI” (ES.: ROI), ESSENZIALMENTE DI NATURA CONTABILE
 - FATTORI DI CONTROLLO SPECIFICAMENTE DEFINITI PER L’AZIENDA (KPIs), DI NATURA CONTABILE ED EXTRACONTABILE
 - CONFRONTO CONSUNTIVO CON:
 - PERIODI PRECEDENTI
 - INDICI DI SETTORE

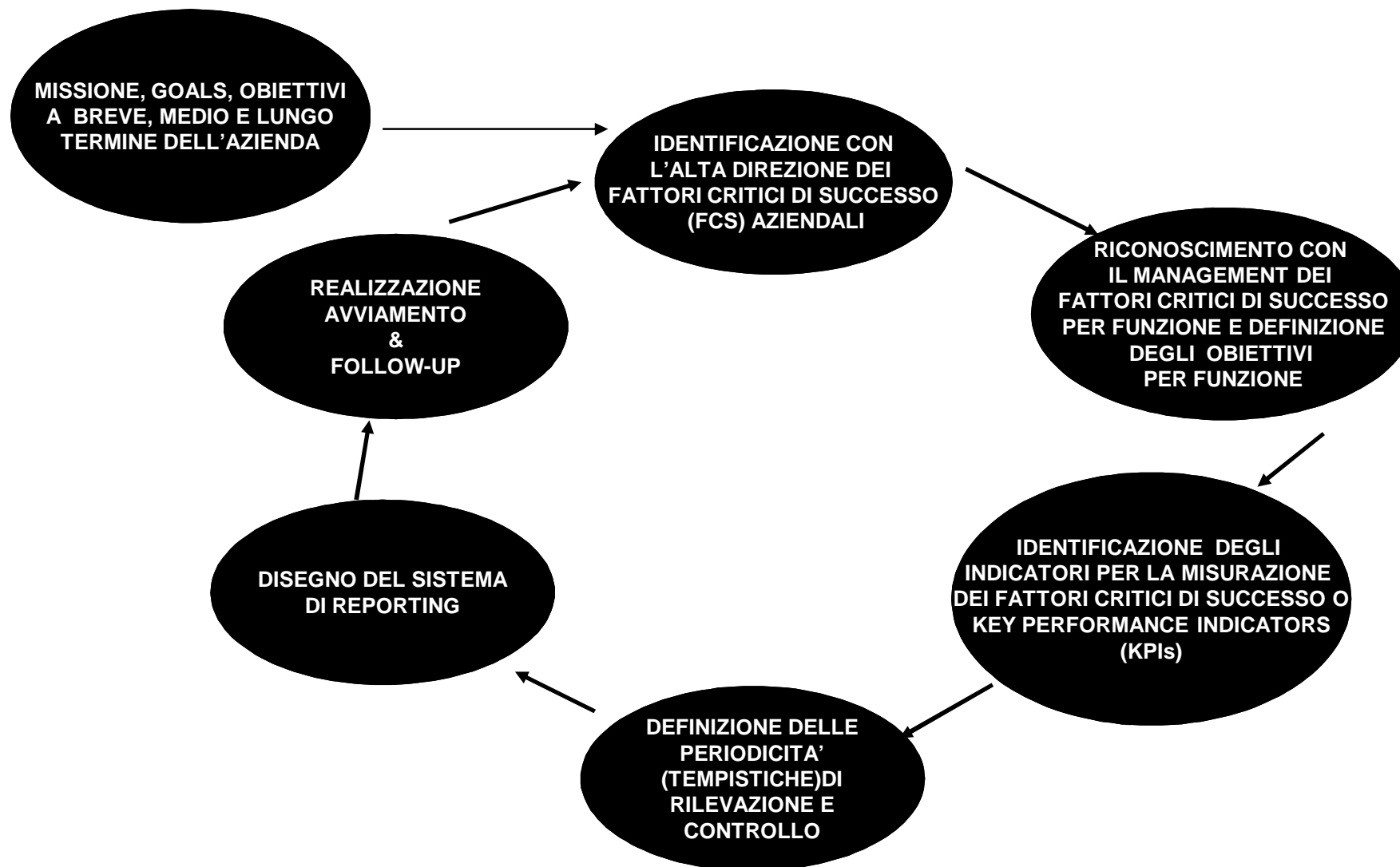


REPORTING DIREZIONALE

Modello di base



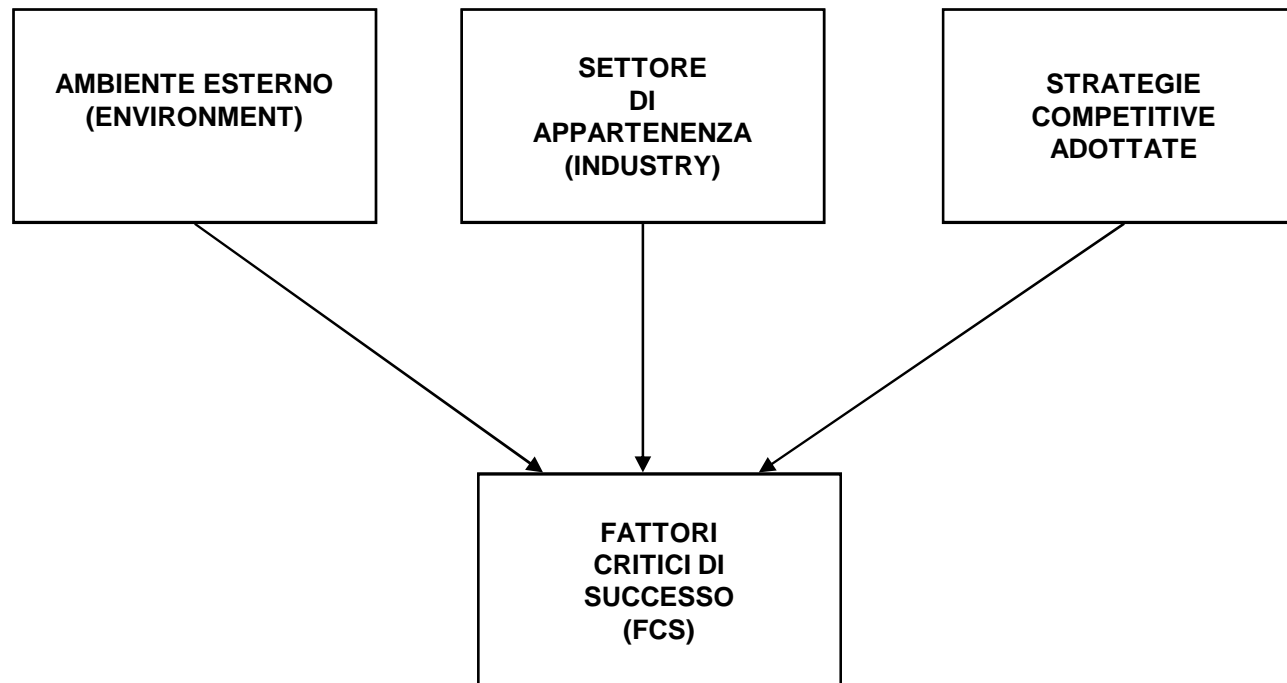
Approccio tradizionale



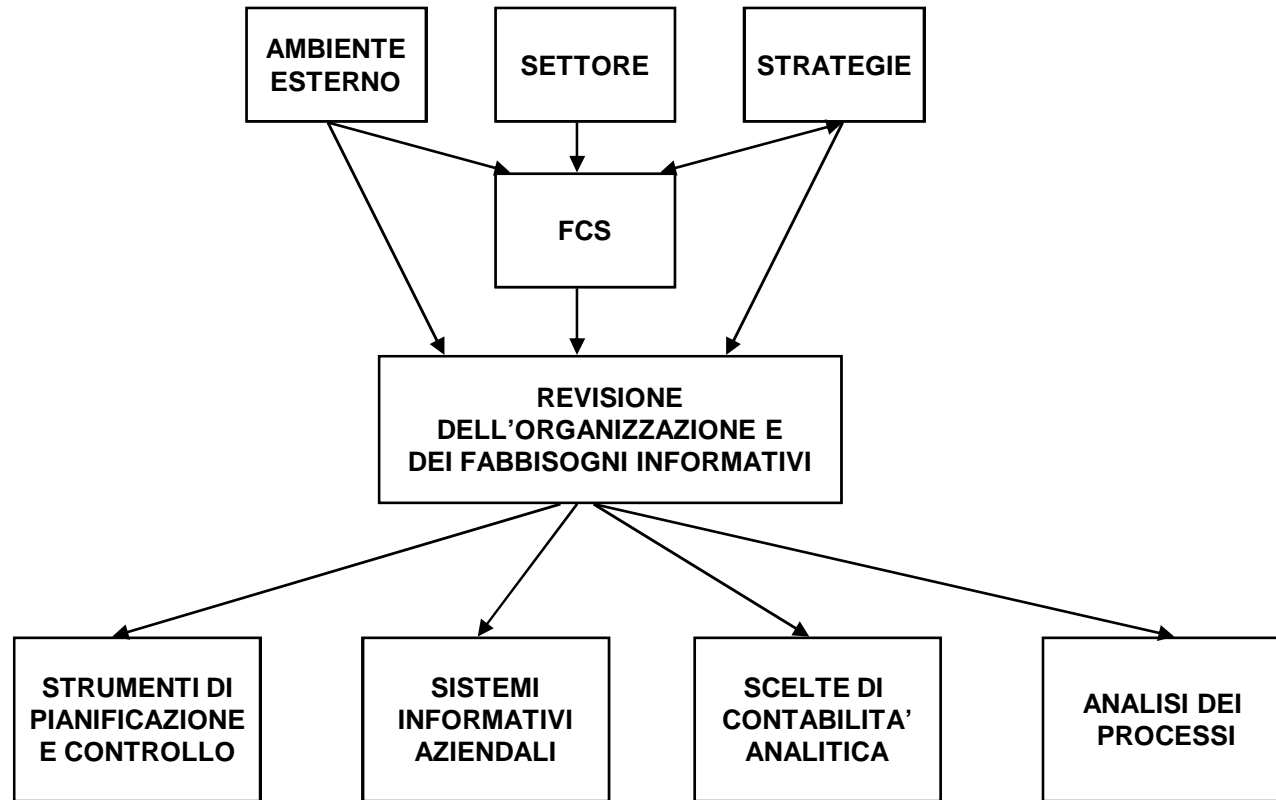
Scenario attuale



- COMPETIZIONE A LIVELLO GLOBALE
- INNOVAZIONE CONTINUA
- DIFFUSIONE DELL'*INFORMATION TECHNOLOGY*
- FLESSIBILITA' ALLA DOMANDA
- NUOVE RELAZIONI CLIENTE-FORNITORE
- MERCATO DEL LAVORO PIU' PREPARATO ED ESIGENTE
- SITUAZIONE POLITICO-ECONOMICA MUTEVOLE E GENERALMENTE INSTABILE

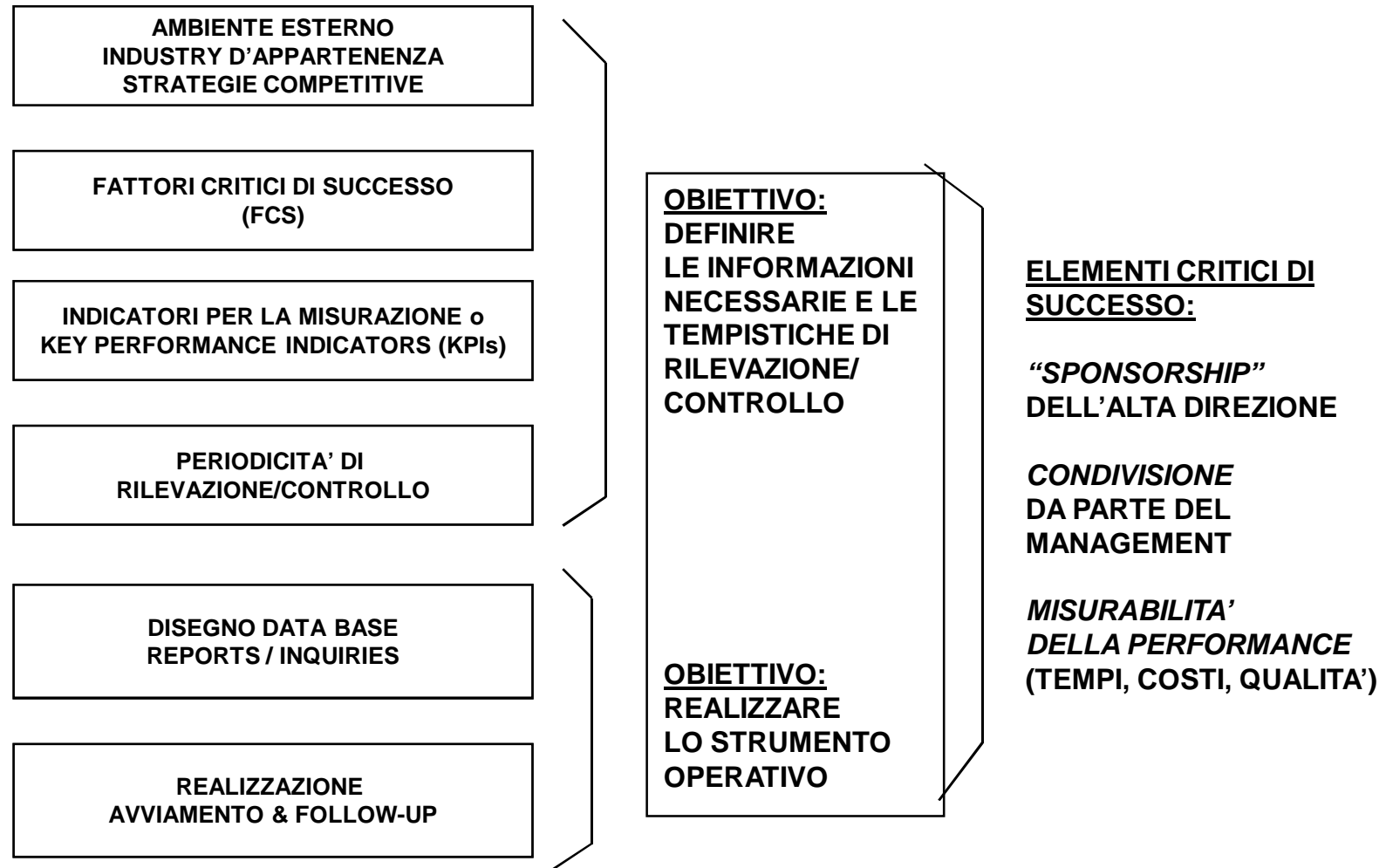


Fabbisogni Informativi



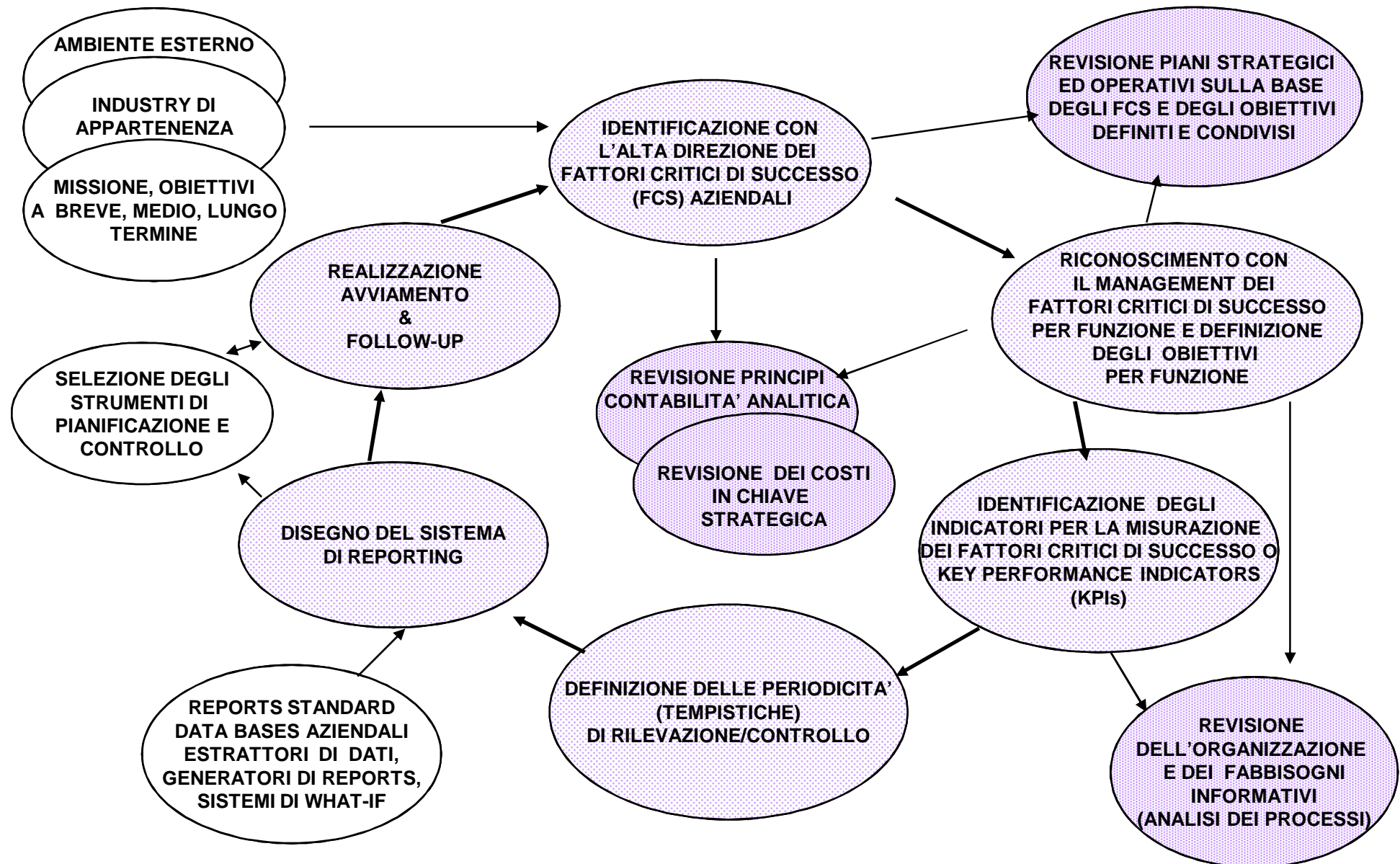


Approccio Metodologico tradizionale – Sintesi



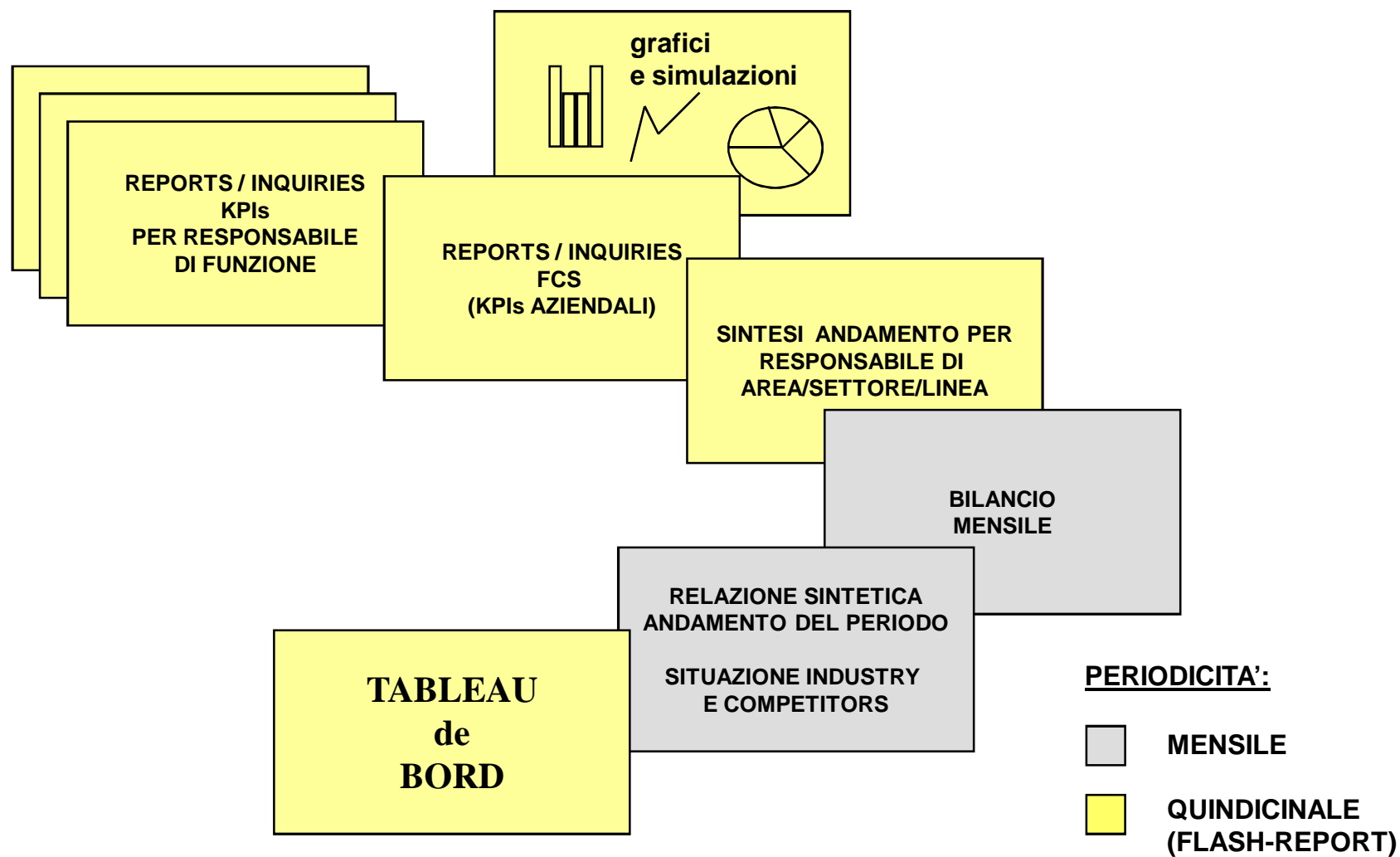


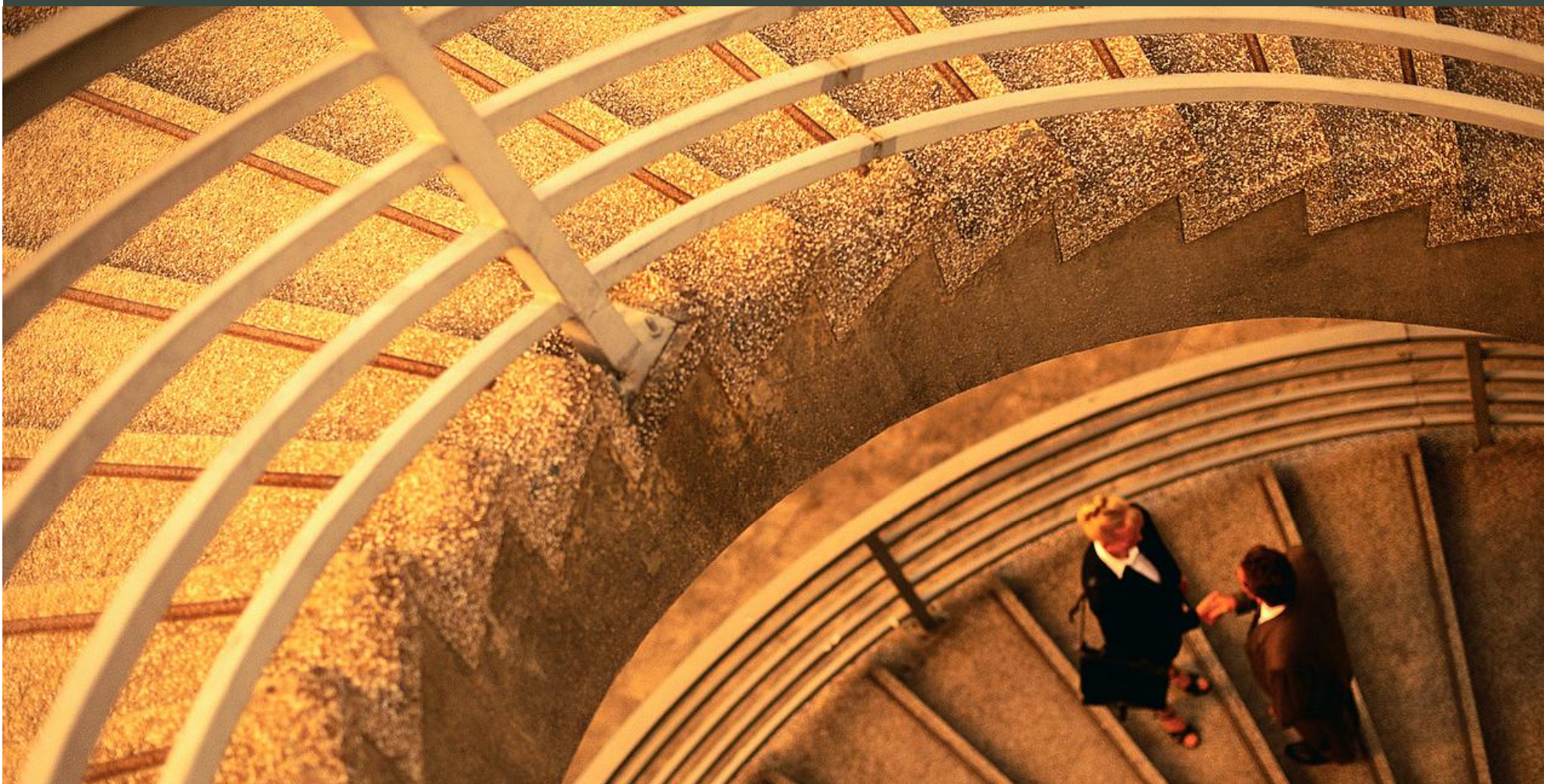
Approccio Metodologico attuale – Quadro sinottico





Struttura tipica del reporting





Per Informazioni

HumanWare s.a.s.

Via Tino Buazzelli, 51 - 00137 Roma

Tel: +39 06 823861

Web: www.humanware.it

Mail: humanware@humanware.it