

BAIN & COMPANY

Tendenze Evolutive dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo

Spunti dal benchmarking e dalle recenti esperienze
internazionali

DRAFT

Torino, 26 Ottobre 2006

Agenda

Breve profilo di Bain & Co.

Come evolve il ruolo del CFO

Cosa caratterizza le aziende più innovative

Come approcciare il benchmarking

Cosa facciamo

- **Aiutiamo** il management e gli imprenditori **a prendere decisioni**: sulla strategia, le operations, le tecnologie, le acquisizioni e l'organizzazione
- Quando opportuno, lavoriamo con loro alla **messa in opera** delle soluzioni
- Lavoriamo con la direzione delle aziende per generare **risultati sostanziali e duraturi**
- Creiamo **valore per il cliente**, elemento fondamentale per il successo a lungo termine

Cosa offriamo

I settori di intervento

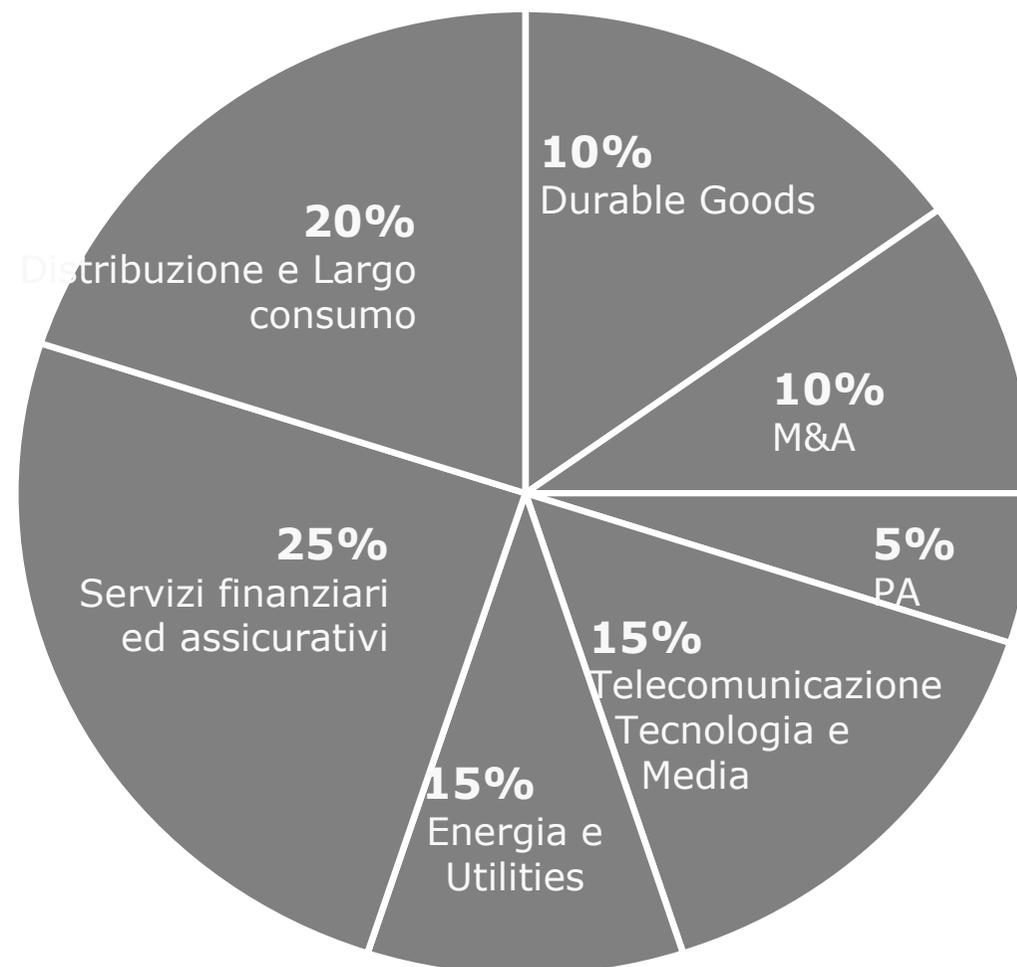
- Largo Consumo e Retail
- Istituzioni finanziarie
- Beni di lusso
- Energia e Utilities
- Trasporti
- Private equity
- Telecomunicazioni, Tecnologia e Media
- Pubblica amministrazione
- Health Care

I servizi

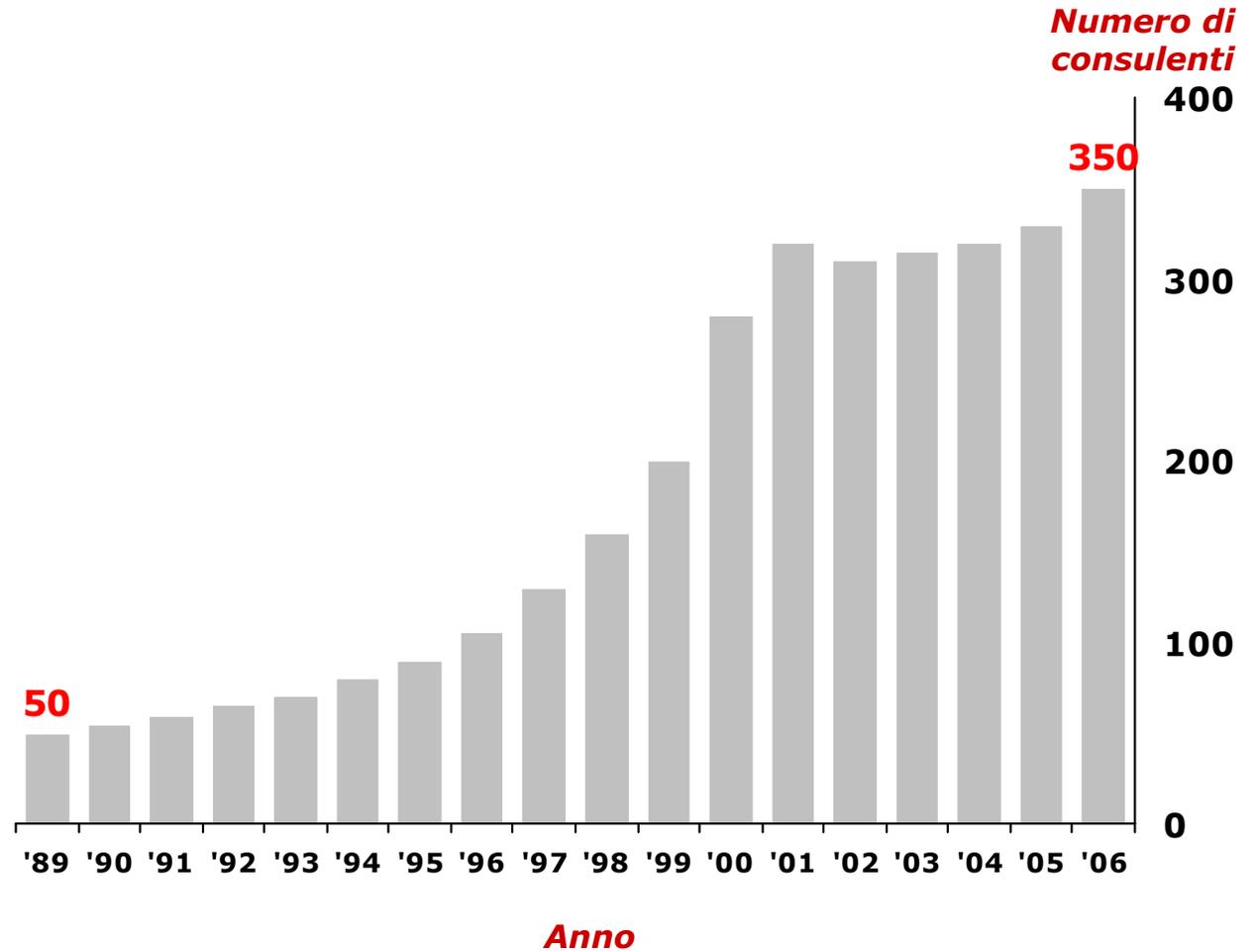
- Strategia corporate
- Strategia di unità di business
- Organizzazione
- Fusioni e acquisizioni
- Miglioramento operativo
- Information Technology
- Gestione del cambiamento
- Ristrutturazione finanziaria

I nostri clienti

- Manager e imprenditori **orientati ai risultati**
- Hanno il **talento** e la **volontà** necessarie per avere successo
- **Non si appagano** dello status quo



La crescita



Esperienza cumulata: ~2.400 anni di consulenza

L'internazionalità



Dal 2003 l'ufficio italiano è il primo nel mondo

I nostri servizi – Competenze/Aree di intervento

Strategia

Strategia corporate

Strategia di unità di business

Organizzazione	Fusioni e Acquisizioni	Miglioramento operativo	Information Technology
Leadership Ruoli e strutture Persone Front-line High performance culture	Corporate transactions Merger integration Private equity Venture capital	Ricerca del profitto Gestione dei costi Supply chain e acquisti Incremento dei ricavi Riduzione della complessità Ridisegno dei processi Ricerca delle competenze	Allineamento al Business Gestione della complessità IT IT outsourcing & offshoring IT value delivery

Gestione del cambiamento

L'incontro di oggi

- Bain & Co. ha assistito negli ultimi anni numerosi clienti in Italia e all'estero in importanti Programmi di Trasformazione che hanno sovente interessato le aree dell'Amministrazione, Finanza e Controllo
- In tutti questi casi il benchmarking si è rivelato uno strumento molto importante per definire dei target/punti di riferimento, e, al tempo stesso, facilitare l'accettazione del cambiamento che tali iniziative spesso comportano

Agenda

Breve profilo di Bain & Co.

Come evolve il ruolo del CFO

Cosa caratterizza le aziende più innovative

Come approcciare il benchmarking

Il Ruolo del CFO sta evolvendo dall'ambito tecnico a quello gestionale

Ieri

**Gestire e Garantire
l'esecuzione delle
attività contabili**

**Fornire al
Management i dati
strategici per il
processo decisionale**

**Gestire la
componente
finanziaria
dell'azienda**

**Garantire
accuratezza e
tempestività delle
informazioni**

Oggi

**Capire come
l'azienda crea
Valore**

**Integrare indicatori
operativi e finanziari**

**Garantire
trasparenza e
uniformità del
sistema di controllo**

**Focalizzarsi sulla
comunicazione vs. il
mercato**

**Ruolo
del CFO**

Evoluzione Ruolo del CFO - Fattori Trainanti

Fattori Interni

- Crescita del ruolo di partnership con CEO
- Cultura della gestione del rischio all'interno dell'azienda
- Ottimizzare le decisioni del management in ottica finanziaria
- Allineare/integrare la gestione del capitale alla strategia del business

Ruolo del CFO

Fattori Esterni

- Crescente competitività/maturazione dei mercati
- Maggiore complessità delle strutture societarie
- Incremento dei requisiti da enti di vigilanza (trasparenza e robustezza procedure interne)
- Necessità di ricerca dell'efficienza (centralizzazione/offshoring)

Fattori Abilitanti

- Evoluzione sistemi informativi ERP
- Evoluzione Sistema Legislativo
- Leve del Change Management/interazione cross-funzionale

Agenda

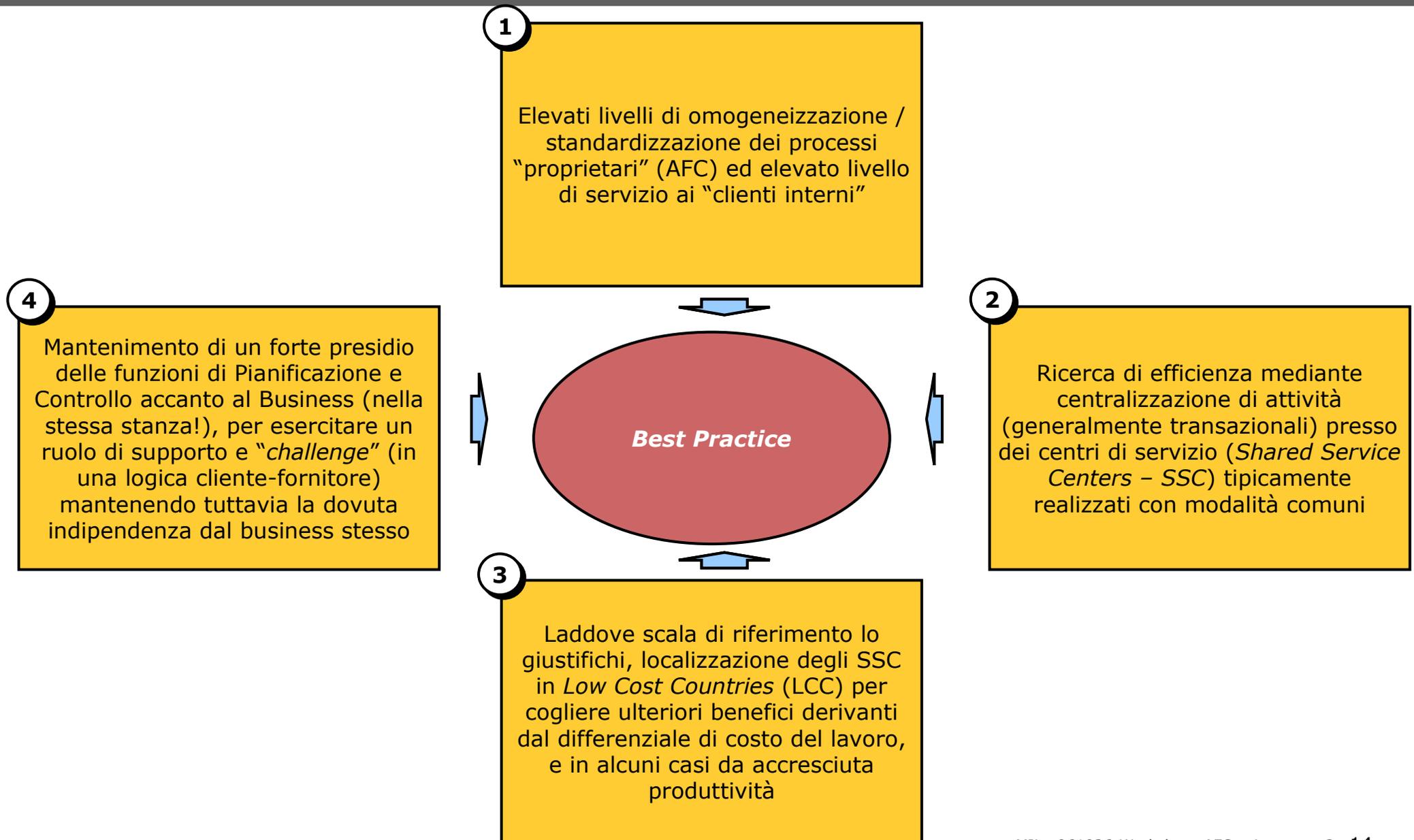
Breve profilo di Bain & Co.

Come evolve il ruolo del CFO

Cosa caratterizza le aziende più innovative

Come approcciare il benchmarking

Cosa caratterizza le aziende più innovative



L'unicità dell'informazione trasversalmente a geografie/mercati, business unit e funzioni è considerata imprescindibile

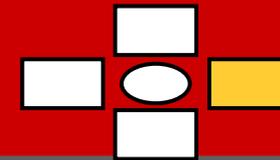


*"...Ciascun analista deve costruire il suo **fact – book**; l'insieme dei report e delle analisi, **uguali a livello di gruppo** (salvo analisi ad – hoc) con il quale deve poter rispondere rapidamente ai suoi referenti di business. Quanto vale in termini di profitto aggiungere x quintali di prodotto al volume di questo quarter facendo una certa promozione?. **L'unicità dell'informazione è vitale** per non destabilizzare la gestione..."*

*"... gli **EDS** (Economic Data Sheet) sono elaborati dal Financial Analyst ed utilizzati come **fonte unica** di dati di **profittabilità** sia dai responsabili di business sia dall'area F&A..."*

Multinational CFO

Numerosi gruppi internazionali hanno realizzato degli SSC



"Baxter International has adopted a three stage approach to re-organising financial services in Europe...second stage will be to share services Europe-wide (between regional centres) on a centres of excellence basis."
Corporate Finance, April 1994

"To reduce costs, companies in Europe are starting to set up central service centres to process their accounts and do low level financial analysis."
Business Europe, October 1993

Companies with Shared Financial Services Initiatives			
3M	Chemical Bank	Johnson & Johnson	Rank Xerox
Air Products	Citibank	Kellog's	Sara Lee
Alcan	Coca Cola	Kodak	Seagram
Alcatel	Compaq	Leyland Daf Vehicles	Shell Chemicals
Alcoa	Conoco	Marsh MacLennan	Silicon Graphics
Allergan	Digital Equipment Corp.	McDonalds	SmithKline Beecham
Allied Signal	Dow Chemicals	Merck	Sun Microsystems
American Express	DuPont	Microsoft	Talisman Energy
American Home Products	Eastman Chemicals	Mobil	Thorn
Amoco	Elf	Monsanto	TRW
Andersen Worldwide	Felix Schoeller	Motorola	Unilever
Applied Materials	Ford	National Starch and Chemicals	Unisys
Ashland	GE Capital	New Holland	United Distillers
Baxter International	GE Plastics	Owens Corning	W.R. Grace
BP	Hewlett Packard	Pepsi International	Wang
Bristol Myers Squibb	IBM	Pfizer	Warner Lambert
British Airways	ICI	Pirelli	Whirlpool
Cargill	ICL	Procter and Gamble	
Chase Manhattan	Intel		

"Multinationals that are considering or have introduced shared service centres in Europe for processing accounting transactions...among the companies were DuPont, Ford, Air Products, Digital Equipment and Mobil Oil."
Cash Management News, February 1994

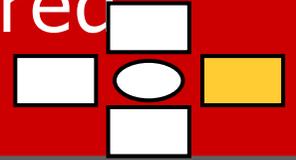
"Owens Corning is centralising accounting and some payables and purchasing functions at its European headquarters in Brussels"
Corporate Finance, April 1994

"A new company, Monsanto Business Services, took over the running, not only of high volume repetitive tasks such as accounts payable, but also of centres of expertise such as law and intellectual property."
Financial Times, August 1995

"By setting up shared service centres in North America and Europe, Cargill has already realised dramatic improvements in transaction processing efficiency."
TMA Journal, April 1996

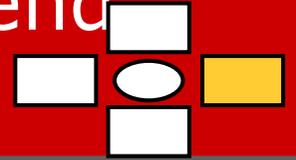
"The Mobil Co-ordination centre (MCC)...has now brought all European cash management and treasury in to the centre...These activities were previously performed by the treasurers of individual affiliates across Europe."
Corporate Finance, July 1996

Finance and HR are most often moved to a Shared Service Centre



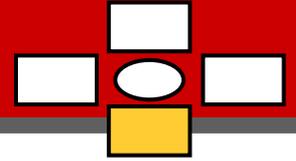
Company	Finance	HR	Procurement	Fleet	Travel	IT	Real estate	Legal	Public affairs
Aetna	x	x		x	x	x	x		
Alcoa	x	x	x						
Allied Signal	x	x	x		x	x	x		
Amoco	x	x	x	x	x	x		x	x
Boeing	x		x	x	x				
Citicorp	x	x	x	x		x	x	x	
Dow	x	x							
DuPont	x	x							
General Electric	x	x			x				
General Motors	x	x		x	x		x		
Georgia Pacific	x	x							
Hewlett Packard	x	x	x		x	x	x	x	x
IBM	x	x							
Kraft Food	x	x							
Lockheed Martin	x	x							
Lucent Tech.	x	x							
Mobile	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Monsanto	x	x		x	x	x		x	
Pfizer	x								x
Rhone Poulenc NA	x	x		x	x	x	x	x	
Sears	x	x							x
Shell	x	x	x		x	x	x		x
Texas Instruments	x	x	x			x		x	x

Non esiste un solo modello di SSC, ma alcuni trend chiaramente identificabili



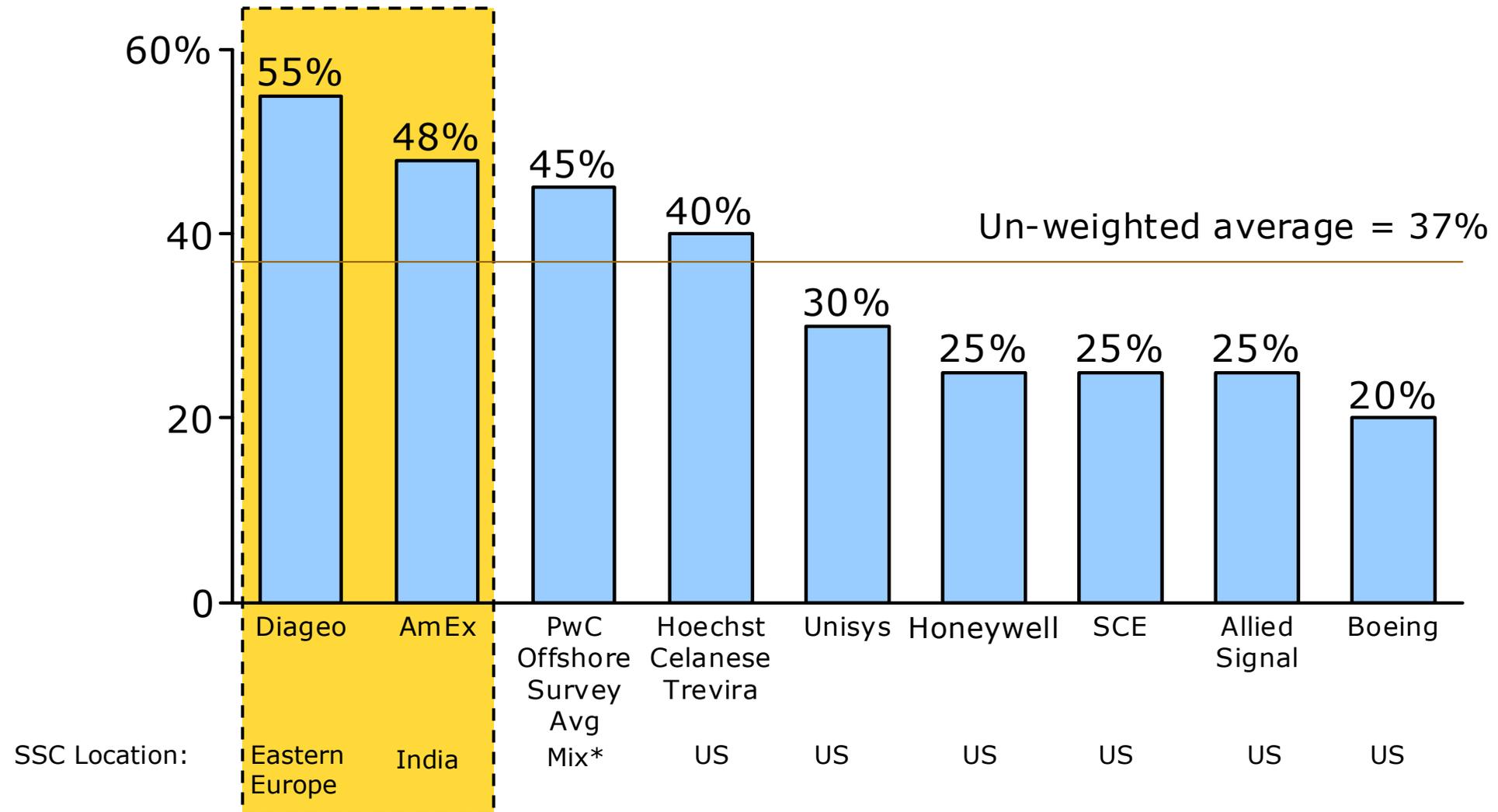
1. Molteplici modelli di consolidamento “fisico” delle attività amministrative-contabili
2. Adozione di sistemi e processi comuni
3. Adozione di sistemi informativi integrati
4. Consolidamento di processi/attività a forte contenuto transazionale
5. Approccio sequenziale o simultaneo al consolidamento delle attività e alla loro standardizzazione
6. Importanti livelli di riduzione dei costi operativi, in parte correlata al livello di consolidamento/centralizzazione
7. Riduzione costo principalmente attribuibile alla riduzione degli organici (ed al loro minor costo unitario in funzione della localizzazione)
8. In-sourcing e outsourcing opzioni alternative, da valutare in base a situazioni ed obiettivi specifici
9. Implementazione di solidi meccanismi di misurazione dei livelli di servizio erogato

Cost leaders base their activities in low cost countries



Cost savings (%)

First cluster of SSC implementation



* Majority in India, Philippines, Eastern Europe

Agenda

Breve profilo di Bain & Co.

Come evolve il ruolo del CFO

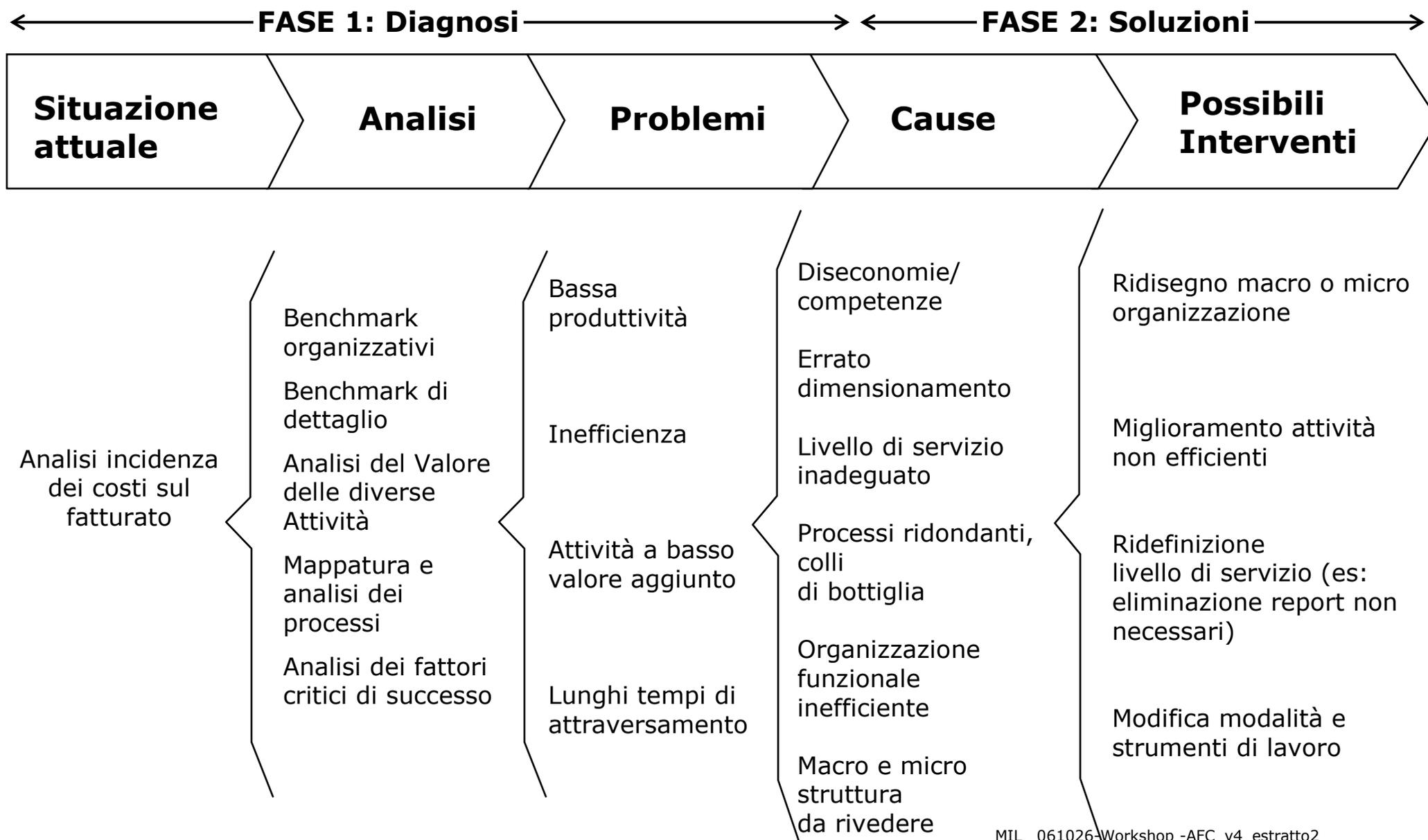
Cosa caratterizza le aziende più innovative

Come approcciare il benchmarking

Il benchmarking prevede un approccio a quattro dimensioni



Benchmarking - Schema logico di riferimento



MIL 061026-Workshop -AFC_v4_estratto2

Identificazione dei modelli organizzativi dominanti



	A	B	C	D	E	F	G	H
General ledger	●	●	●	●	●	●	●	●
Accounts payable	●	◐	●	●	●	●	●	●
Fixed assets	●	●	●	●	●	●	●	●
Accounts receivable	●	◐	●	◐	●	●	●	●
Credit and collections	●	◐	●	◐	◑	◐	●	●
Payroll	●	●	●	●	●	◑	●	●
Travel and expenses	●	●	●	●	●	◑	●	●
Management reporting	●	●	◑	●	●	●	●	●
Currency management	●	●	◑	●	●	●	●	●
Budgeting and forecasting	●	◑	◑	◐	◑	◐	◐	●

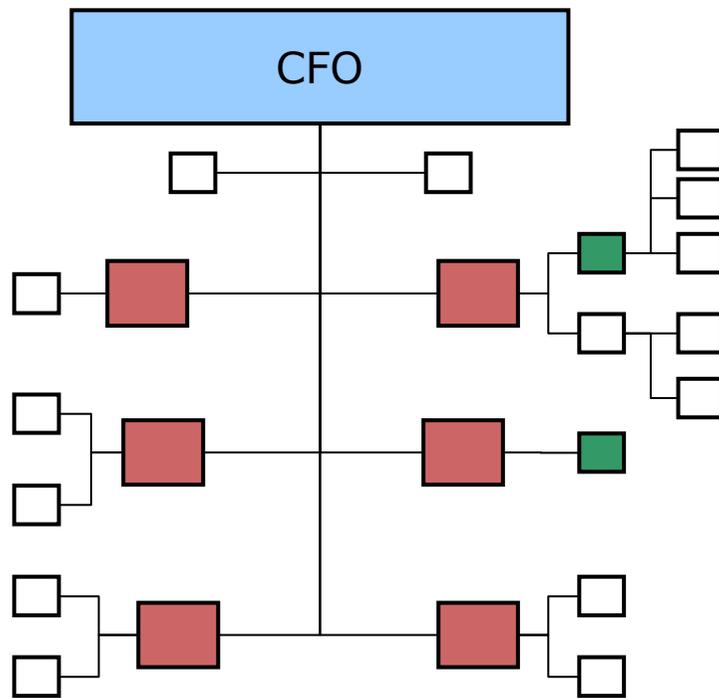
Legend: ● - Attività centralizzata ◐ - Attività parzialmente centralizzata
 ◑ - Attività a livello di paese

L'analisi dell'organizzazione e della produttività consente di identificare le aree di miglioramento in ambito organizzativo

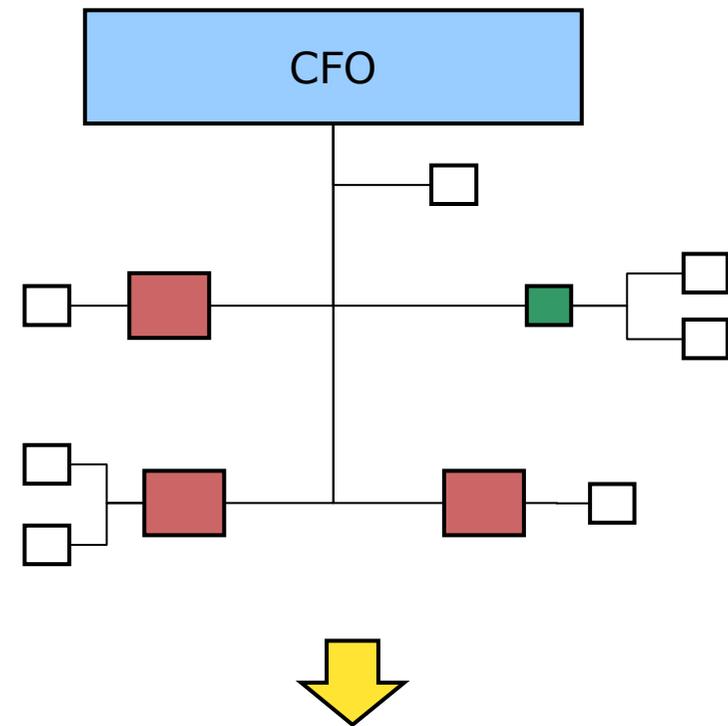


ILLUSTRATIVE

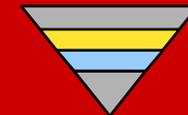
Organizzazione attuale



Organizzazione a tendere



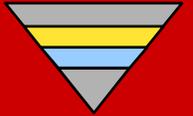
Per ciascuna attività verranno identificate le aree di possibile approfondimento in ottica recupero competitività



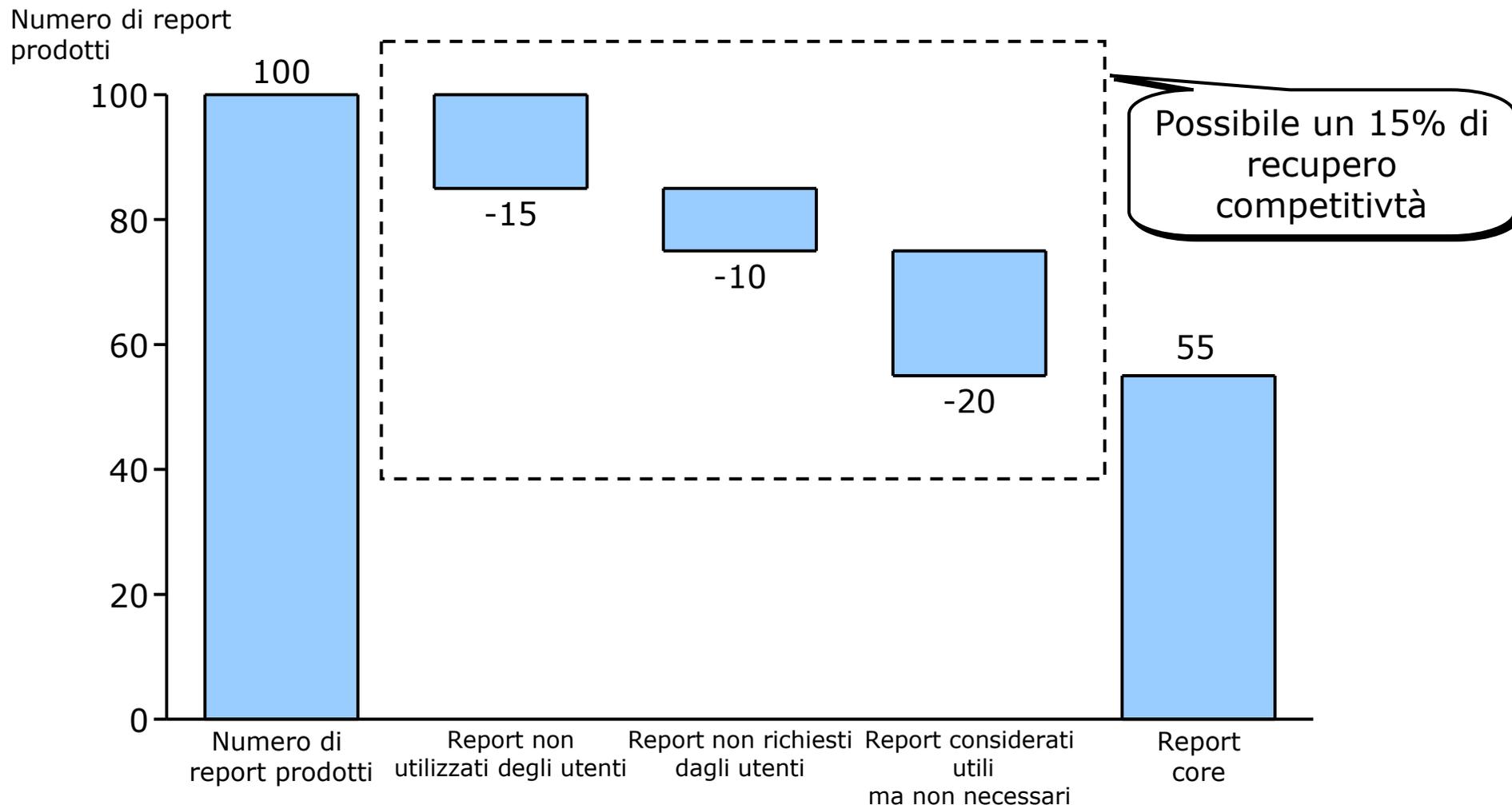
BAIN EXPERIENCE

Attività	Possibili aree di approfondimento
• Fatture attive	<ul style="list-style-type: none">• Qual'è il mix tra fatture elettroniche e cartacee?• Qual'è il tasso di errore? Quanti pagamenti combaciano la prima volta?• quali sono le regole di business per collezionare i pagamenti? Come sono gestiti i crediti?
• Fatture passive	<ul style="list-style-type: none">• Quale mix tra fatture elettroniche e cartacee?• Esiste lo scanning delle fatture?• Il processo di approvazione dei pagamenti è automatizzato?• L'archiviazione avviene con supporto elettronico?• È possibile ipotizzare una razionalizzazione dei fornitori?• È possibile ipotizzare un accorpamento delle fatture (es: fatture riepilogative)?
• Financial Accounting & Reporting	<ul style="list-style-type: none">• Esiste un piano dei conti unico a livello di gruppo?• I sistemi sono frammentati o esiste un ERP integrato di gruppo?• È possibile semplificare i workflow e ridurre i tempi (es tempi di chiusura)?• È possibile migliorare l'accuratezza?• Esistono molte attività manuali?
• Paghe	<ul style="list-style-type: none">• La funzione delle paghe è integrata o frammentata su più funzioni?• Le paghe vengono gestite con sistemi elettronici?• Quanto sono frammentati i sistemi per la gestione delle paghe?• Esiste una integrazione forte con i sistemi di gestione dei tempi lavorativi e dell'overtime?

I processi non core verranno analizzati per identificare possibili aree di razionalizzazione (1/2)



Esempio cliente: produzione report



Le analisi di efficienza per misurare le aree di recupero di competitività si basano sui singoli driver di ciascun processo....



Amministrazione e finanza

Amministrazione

Controllo

Tasse

.....

Ciclo Passivo

Ciclo attivo

Cont. generale

.....

DB Fornitori

Ricezione
fatture

Verifica
fatture

Registrazion
e fatture

Accantonam
enti

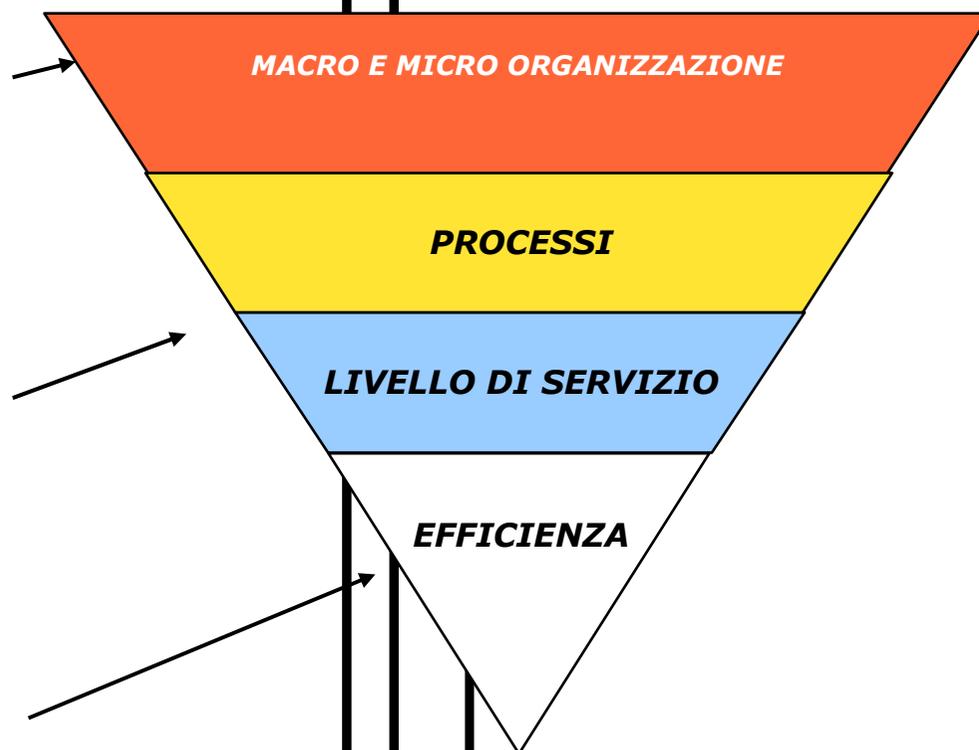
.....

- Numero **transazioni** per singolo sotto-processo
- **Risorse** coinvolte per transazione
- **Costo** per singola transazione

L'output consente di individuare una lista degli spazi di recupero competitività per ogni funzione (esempio)

1) Area Amministrazione finanza e controllo

- 1.1) Necessario accorpare le funzioni di verifica e di registrazione fattura
- 1.2) Necessario migliorare il processo di registrazione delle fatture passive
- 1.3) Necessario ridurre il livelli di errore sulle fatture attive
- 1.4) Necessario eliminare i report non utilizzati in azienda
- 1.5) Necessario migliorare i sistemi informativi a supporto

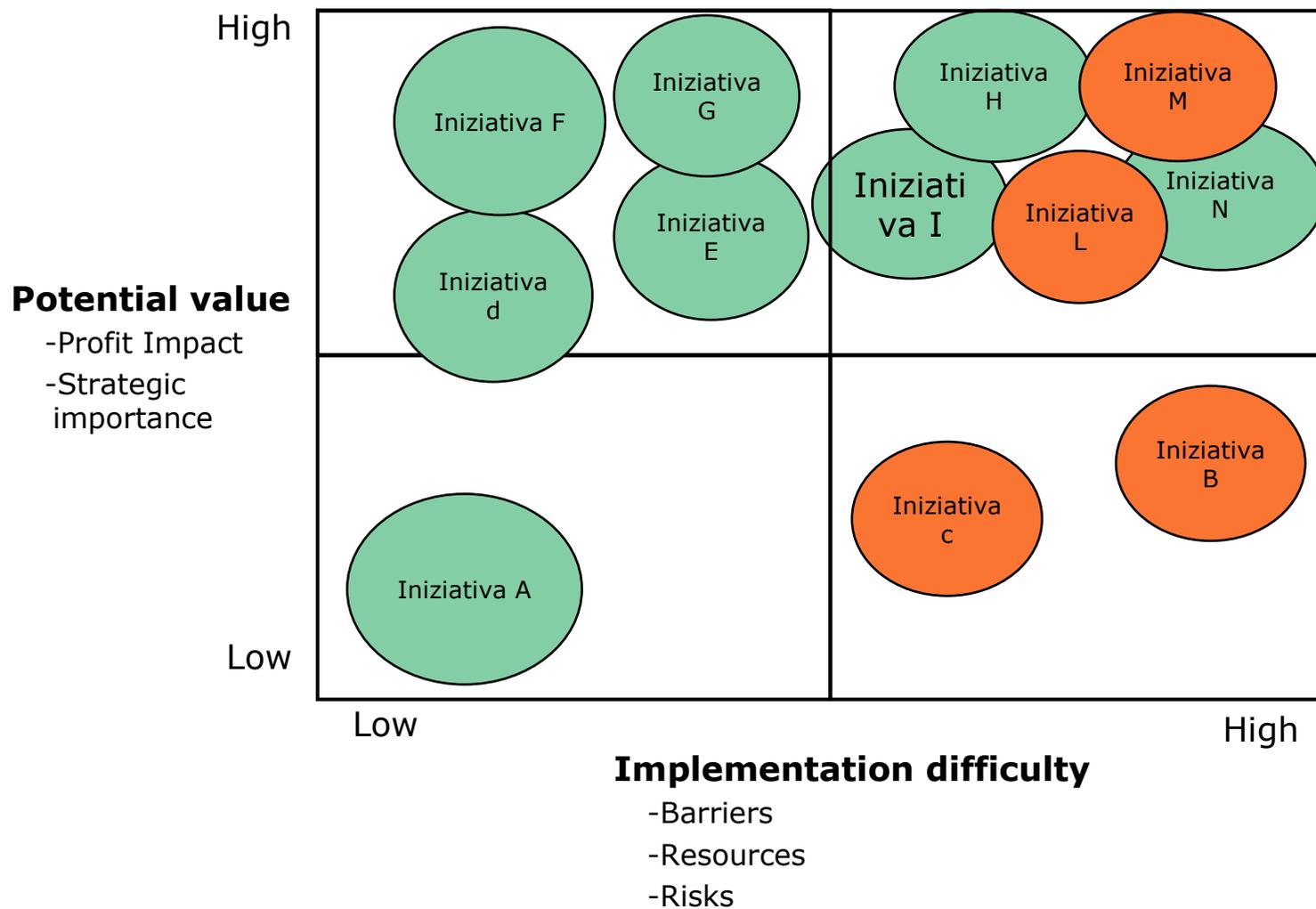


2) Area ...

3) Area

Le diverse possibili iniziative vanno classificate in funzione del potenziale recupero di competitività e della difficoltà realizzativa

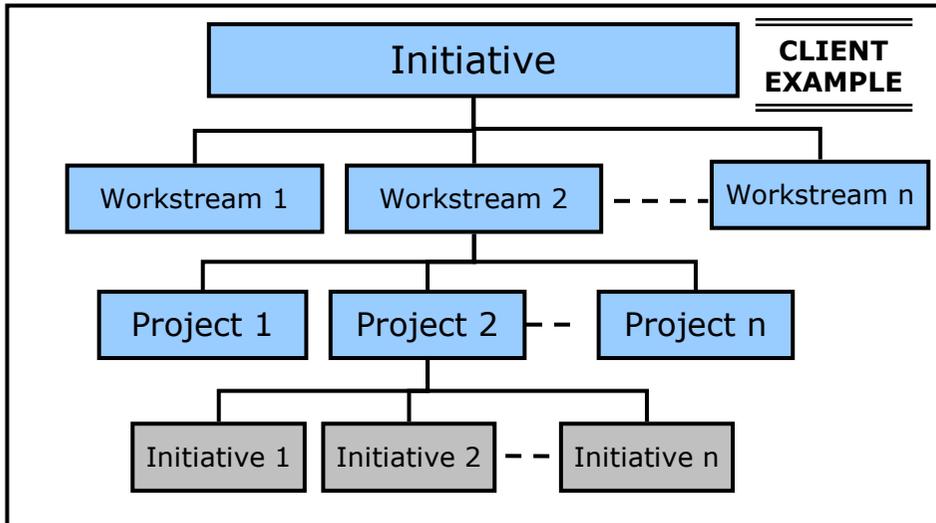
ILLUSTRATIVE



Priorità

Per ciascuna delle iniziative approvate segue il piano di azione di dettaglio con tempistiche, responsabili e risultati attesi

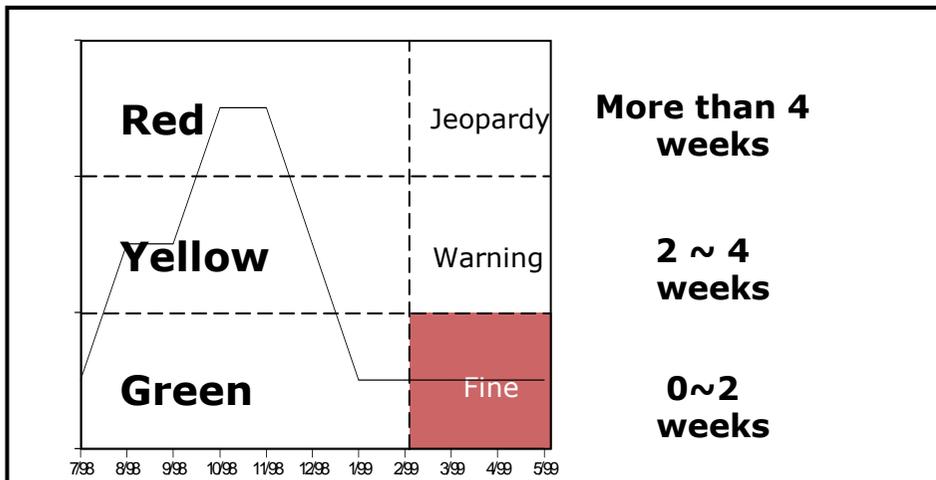
definizione attività



Piano di lavoro e milestone

Task Name	Duration	Start	Finish
1 Complete the development of the business case	1 day	Mon 12/27/99	Mon 12/27/99
2 Receive funding approval	1 day	Mon 12/27/99	Mon 12/27/99
3 Initiate Program Office planning	6 days	Tue 12/28/99	Tue 1/4/00
4 Confirm scope and validate dependencies/assumptions	15 days	Mon 12/27/99	Fri 1/14/00
5 Define integrated management approach	27 days	Thu 1/6/00	Fri 2/11/00
6 Define/socialize objectives, team structures, roles/resp	12 days	Thu 1/13/00	Fri 1/28/00
7 On-Board Executive Advisory Group	5 days	Mon 1/17/00	Fri 1/21/00
8 Notify and meet with stakeholders	12 days	Thu 1/13/00	Fri 1/28/00
9 Define program management activities and processes	22 days	Mon 1/6/00	Fri 2/4/00
10 Develop first iteration program management tools	23 days	Wed 1/12/00	Fri 2/11/00
11 Kick off activities	55 days	Mon 12/27/99	Fri 3/10/00
12 Develop high level implementation plan (1st quarter/12 month)	33 days	Wed 12/29/99	Fri 2/11/00
13 Develop communications plan	30 days	Mon 1/17/00	Fri 2/25/00
14 Program Launch	1 day	Mon 12/27/99	Mon 12/27/99
15 Deploy and refine project management tools	25 days	Mon 2/7/00	Fri 3/10/00
16 Develop framework to assess existing retail plans	20 days	Mon 1/10/00	Fri 2/4/00
17 Inventory/assess compensation plans and develop recommendations	20 days	Mon 1/31/00	Fri 2/25/00
18 Gain commitment re recommendations from key stakeholders	20 days	Mon 2/28/00	Fri 3/24/00
19 Pilot target environment	20 days	Mon 2/28/00	Fri 3/24/00
20 Contribute to migration recommendations	20 days	Mon 2/14/00	Fri 3/10/00

Timeline Management/Adjustment



Gestione interdipendenze

