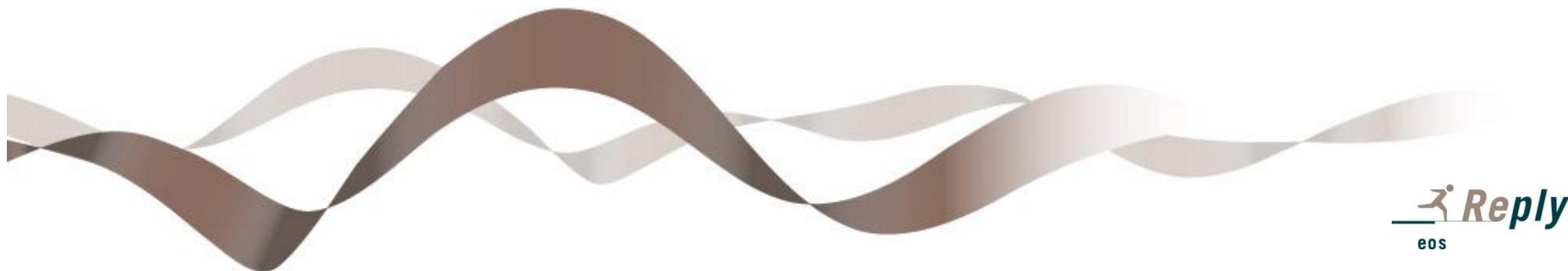

Razionalizzare i processi amministrativi ed i sistemi a supporto

**L'area Amministrazione, Finanza e
Controllo nella media impresa italiana:
cento aziende a confronto**

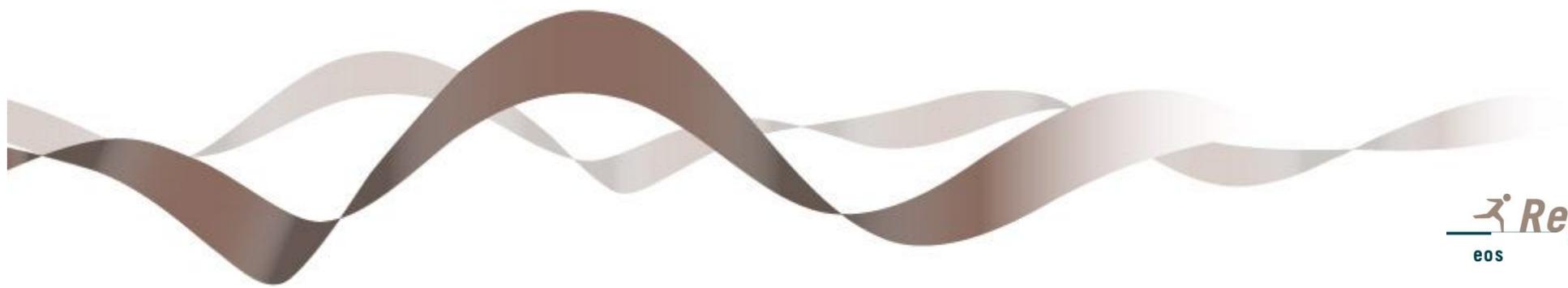
mercoledì 14 aprile 2010



- Reply e EOS Reply
- Difformità degli indicatori rilevati
- Possibili cause
- Possibili soluzioni
- Casi di successo



Gruppo Reply ed EOS Reply

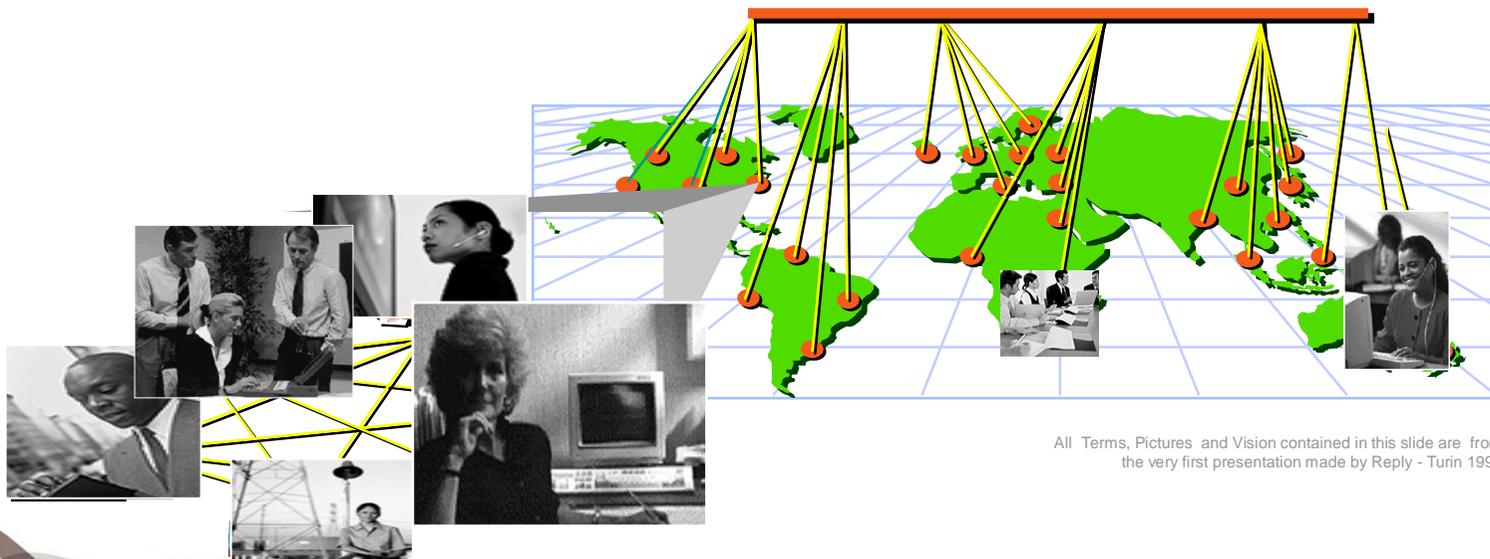


Fondata a Torino nel giugno 1996, con lo scopo di perseguire l'eccellenza all'interno dei mercati dell'e-business e dei servizi di consulenza orientati ad internet. Da allora, i fattori critici del successo dello sviluppo del business di Reply sono stati:

- Offerta di servizi consulenziali ad alto valore aggiunto.
- Focalizzazione sull'innovazione e sulla conoscenza.
- Partnership strategiche con i principali software vendor mondiali.

■ Focalizzazione
■ Metodologia
■ Cultura
■ Flessibilità

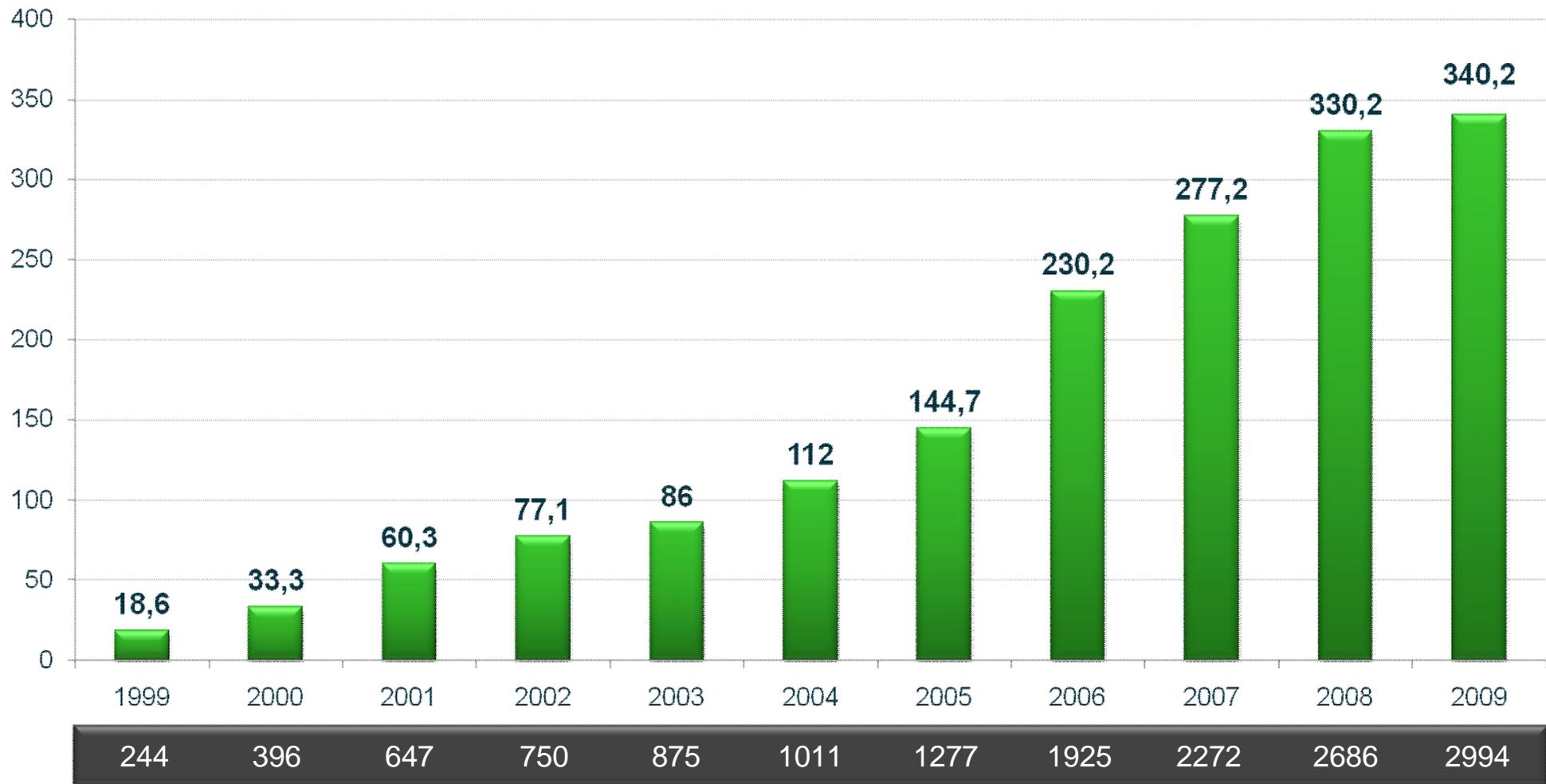
Reply integra cultura, competenze e proattività con vertical focus, applicando i nuovi paradigmi e le nuove tecnologie informative e di comunicazione, per eccellere nella realizzazione di soluzioni e-business e internet innovative ed efficaci.



All Terms, Pictures and Vision contained in this slide are from the very first presentation made by Reply - Turin 1996

Il Gruppo Reply in cifre

Ricavi – Milioni di Euro



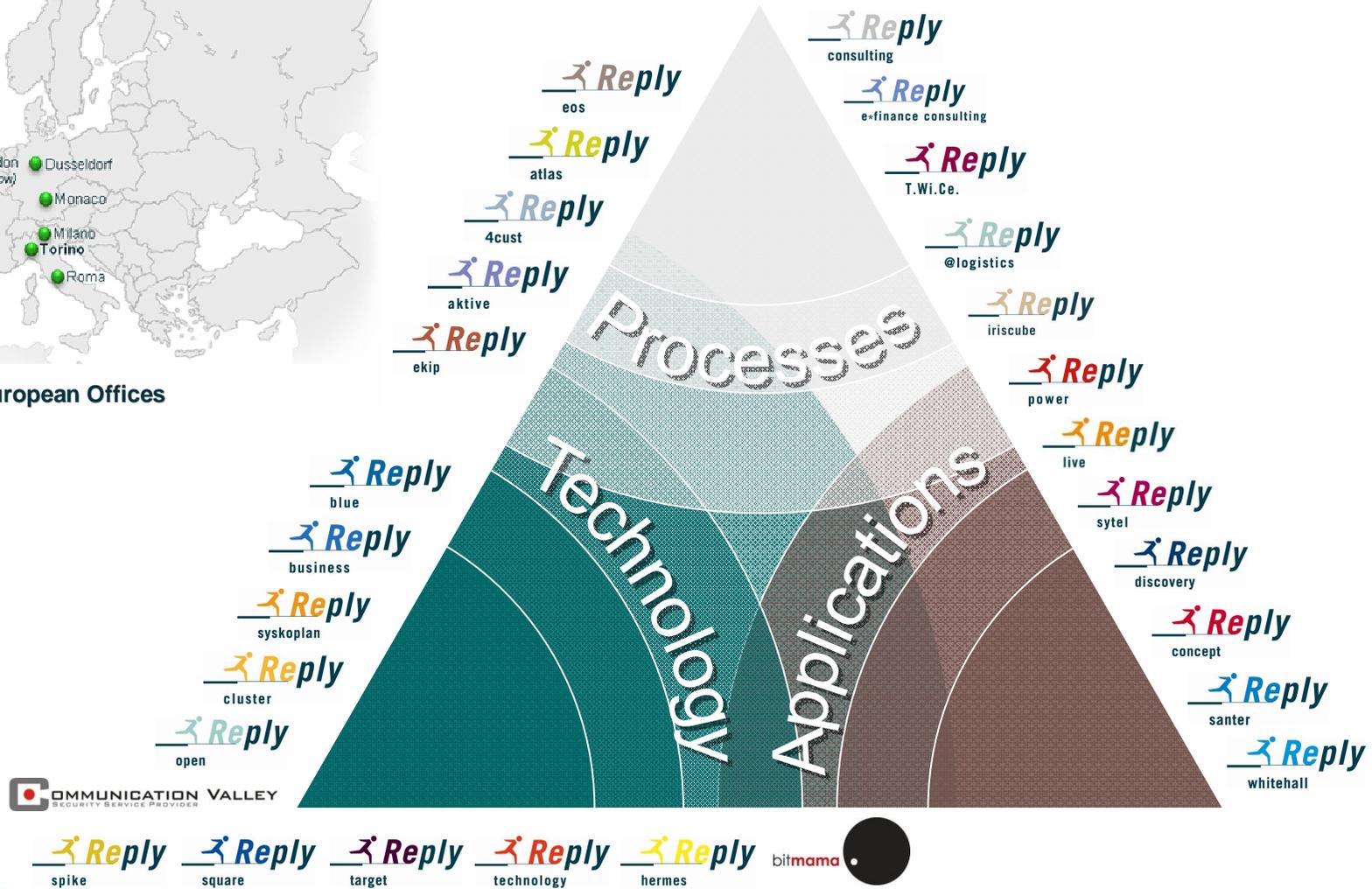
Risorse



Reply Companies – Specialized by Design



Reply Main European Offices



Il raggiungimento del vantaggio competitivo richiede la concentrazione di energie e risorse sugli elementi distintivi e qualificanti del proprio business.

La complessità organizzativa, la tempestività delle informazioni e le esigenze di controllo interne ed esterne drenano preziose risorse distogliendole dagli obiettivi dell'azienda.

La semplificazione della complessità organizzativa e la necessità di ottimizzare e variabilizzare gli elevati costi di struttura rappresentano pertanto alcune delle sfide con le quali l'impresa si deve confrontare nella sua continua ricerca di eccellenza ed efficienza.

Attraverso l'esternalizzazione dei processi operativi "no core", le aziende delegano la responsabilità, l'esecuzione e la qualità degli stessi ad un partner che li eroga sotto forma di un servizio continuativo.

EOS Reply, in partnership con il cliente, gestisce i processi operativi e assicura la massima efficacia e qualità di servizio attraverso l'adozione di best practices e di soluzioni innovative già sviluppate (tecnologico-applicative, di processo ed organizzative).



Eos Reply è l'azienda del Gruppo Reply che offre servizi e soluzioni di BPO (Business Process Outsourcing), di gestione documentale e consulenza in ambito amministrativo.

Business Process Outsourcing

Gestione dei processi documentali

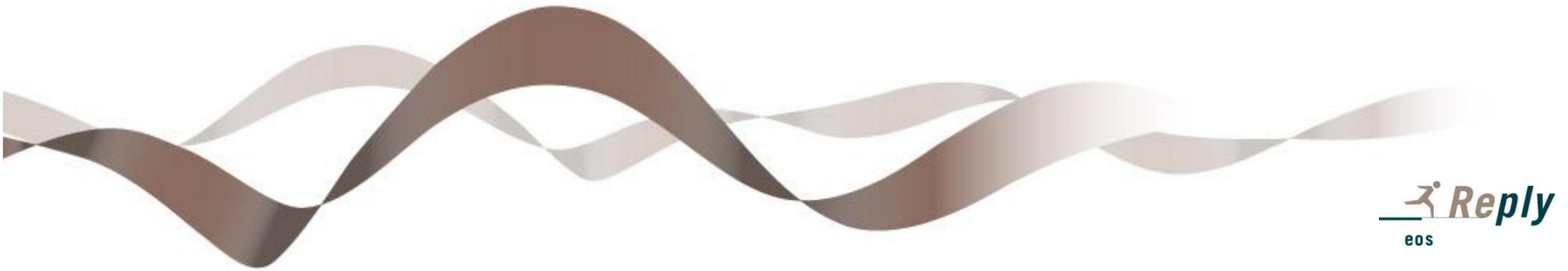
Consulenza organizzativa e di processo



La focalizzazione sui processi e sulle attività offerte ai clienti ha consentito ad Eos Reply di sviluppare competenze specifiche e di eccellenza, maturando esperienze e sviluppando soluzioni tecnologico-applicative innovative attraverso le quali ha realizzato e mette a disposizione dei clienti best practices ed economie di scala.



Considerazioni sui risultati della Survey



- L'obiettivo dell'indagine è stato quello di fotografare, per un centinaio di imprese italiane di media dimensione, le funzioni AFC nelle loro macro caratteristiche essenziali, sia in termini di costo che di contenuti, per poter poi trarre spunti di riflessione e di approfondimento;
- L'analisi condotta è stata finalizzata ad identificare un indicatore utile a misurare il costo dei processi amministrativi, ponderando i risultati con l'impatto sugli stessi della complessità derivante dal settore di appartenenza delle imprese del campione;
- L'indicatore è stato identificato nel **numero di transazioni processate per risorsa**;
- L'indicatore considerato non ha la pretesa di esaurire la molteplicità delle fattispecie con le quali sarebbero misurabili i processi, ma è quello che, combinato al dato del settore di appartenenza, fornisce un preliminare e immediato parametro di confronto del costo dei processi AFC.



I risultati della Survey

- La Survey ha evidenziato un'ampia forchetta fra gli indicatori di performance (numero di transazioni processate per risorsa) delle società nel campione, anche all'interno dello stesso settore.

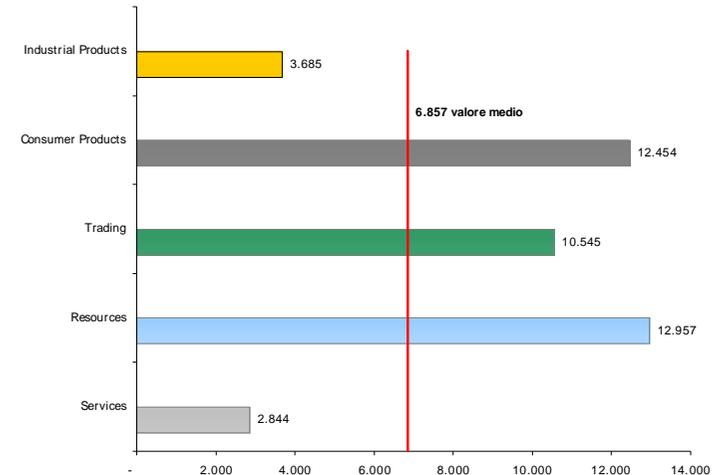


Figura 19 – Numero fatture attive per risorsa

Numero transazioni procapite	
<i>Intervallo</i>	<i>media</i>

Ciclo attivo	3 - 13.000	7.000
Ciclo passivo	2 - 5.000	3.800
Tesoreria	4,3 - 84.000	13.500
Contabilità generale	19 - 61.000	27.500

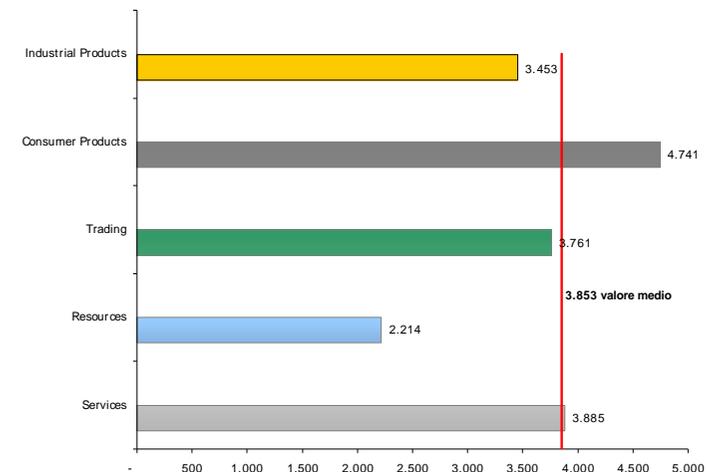


Figura 22 – Numero fatture passive per risorsa



Motivazione dei risultati della Survey

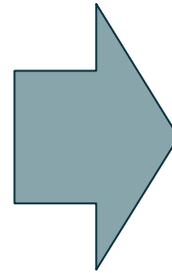
L'ampia forchetta fra gli indicatori di performance (numero di transazioni processate per risorsa) non è giustificata soltanto dai diversi “*business models*” adottati anche in funzione dei diversi settori di appartenenza, ma anche da:

- Basso livello di automazione ed integrazione dei processi;
- Mancata integrazione dei processi amministrativo-contabili con quelli di business;
- Mancata semplificazione dei processi;
- Duplicazione delle attività e delle funzioni;
- Piano di sviluppo dei sistemi informativi non coerente con lo sviluppo del business model (right sizing).

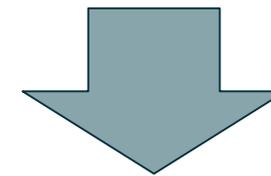


Impatto sul costo di gestione

- Basso livello di automazione ed integrazione dei processi
- Mancata integrazione dei processi amministrativo - contabili con quelli di business
- Mancata semplificazione dei processi
- Duplicazione delle attività e delle funzioni
- Piano di sviluppo dei sistemi informativi non coerente con lo sviluppo del business model (right sizing)



- Minore numero di transazioni processate per risorsa
- Aumento del livello di anomalie nella gestione delle transazioni
- Minore tempestività
- Maggiore rischio di errore



Incremento costi di gestione



Esempio - Ciclo passivo

Dati medi di mercato

	Costo per transazione (Euro/fattura)		Numero di transazioni procapite (per anno)	
Senza ERP Integrato	15	20	3.000	2.100
Con ERP Integrato ed elevato livello di anomalia	10	15	4.500	3.000
Con ERP Integrato e basso livello di anomalia	5	7	8.600	6.100
Con ERP Integrato, alto livello di automazione e basso livello di anomalia	1	3	40.000	14.000

Risultati della Survey

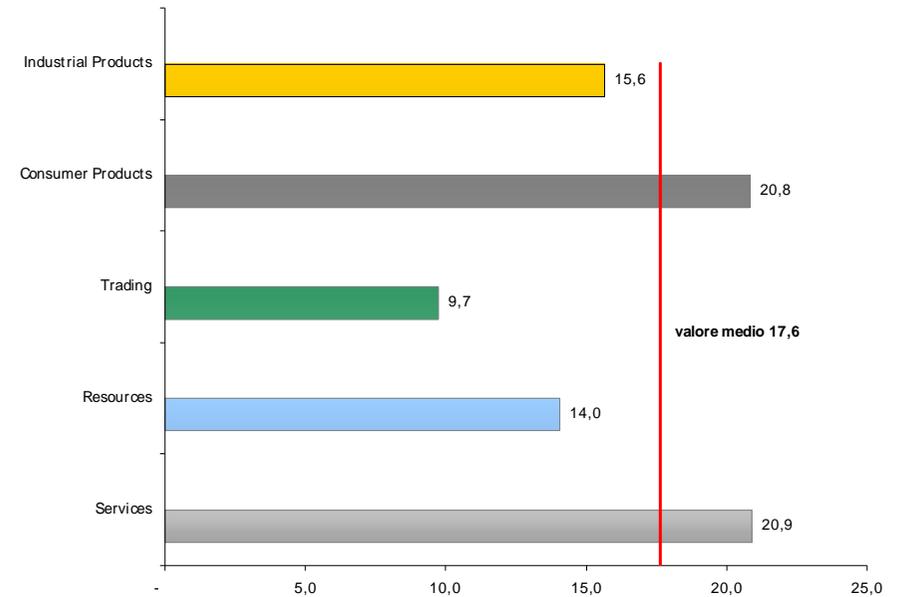


Figura 23 – Costo per fattura passiva

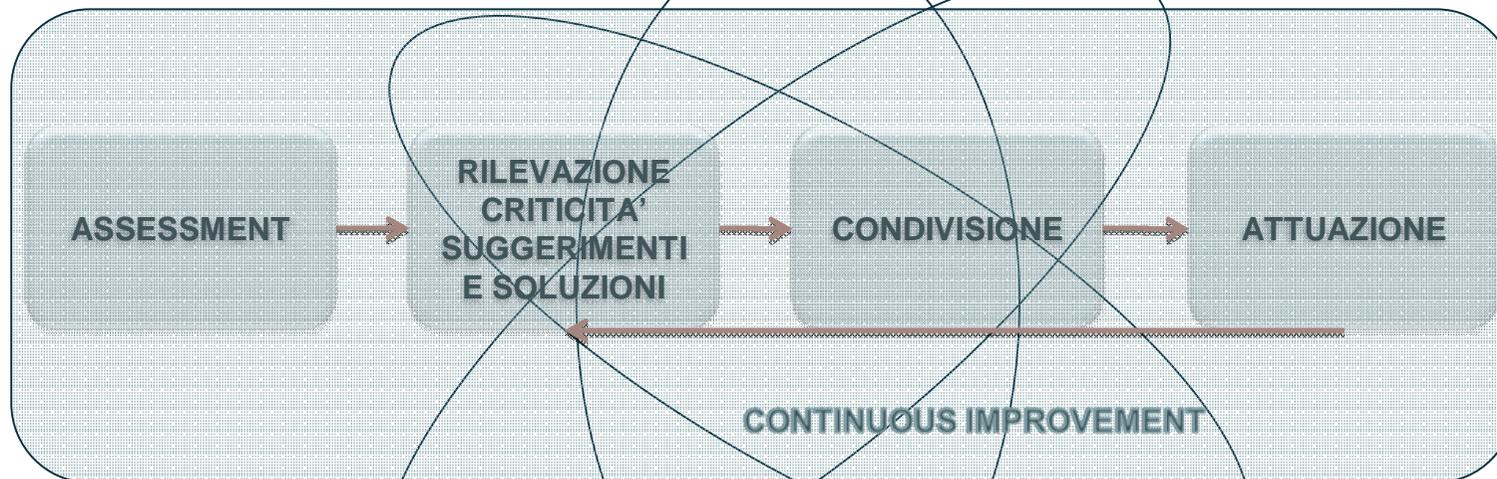


Governance del cambiamento



Organizzazione

Integrazione



Applicazioni



Processi



La metodologia adottata da Reply nell'organizzazione del servizio di outsourcing è suddivisa in **5 fasi** logiche principali

1. ASSESSMENT ► Analisi dell'esigenza e definizione del perimetro
2. START-UP ► È la fase di pianificazione, knowledge acquisition e piano di transizione
3. PRE-ESERCIZIO ► Il servizio è erogato, ma senza SLA. Questa fase serve a mettere a punto ed a verificare le procedure ed i livelli di servizio concordati
4. ESERCIZIO ► Il servizio è erogato e gli SLA sono operativi
5. PHASE OUT ► Definizione delle regole di way out al termine del contratto dopo un periodo minimo di 3/5 anni.

La fase preliminare

La metodologia sviluppata da EOS prevede la possibilità di utilizzo di apposito **toolkit** che consente un rapido check degli indicatori principali di processo rilevabili nella propria Azienda comparati con i valori medi ottenibili dallo studio effettuato su Aziende similari per dimensioni, volumi e tipo di industry.

Con questo strumento si ottengono i punti su cui è necessario focalizzare la maggior attenzione al fine di ottenere **quick win** e migliorare le performance della propria Azienda fino a trasformare attività no core in vantaggio competitivo.

Studi più approfonditi possono portare ad indicazioni sulle attività da svolgere sia in termini organizzativi che di processo e contribuire ad uno sviluppo armonico dei sistemi informativi a supporto.

La scelta **make or buy** potrà essere affrontata correlando le indicazioni riscontrate con la **Total Cost of Ownership** delle attività analizzate.

Gli indicatori monitorati costituiranno la base dei **KPI** di processo che dovranno continuare ad essere migliorati ed integrati al fine del raggiungimento dell'eccellenza.



A seguito di diversi assessments sono state rilevate alcune practices che, dati i risultati, si evidenziano come proponibili:

- Semplificare – Automatizzare - Integrare
- Gestione integrata della tematiche amministrative (fatturazione / pagamento) della supply chain e riduzione dei volumi dei documenti cartacei
- Gestione Workflow
- Implementazione acquisizione automatica dati (OCR, Web, EDI, integrazione ciclo dell'ordine, ecc.)
- Specializzazione delle risorse amministrative
- Integrazione fisico – contabile dei cespiti
- Rivisitazione processo di revenue assurance
- Individuazione e miglioramento continuo di indicatori delle performance amministrative



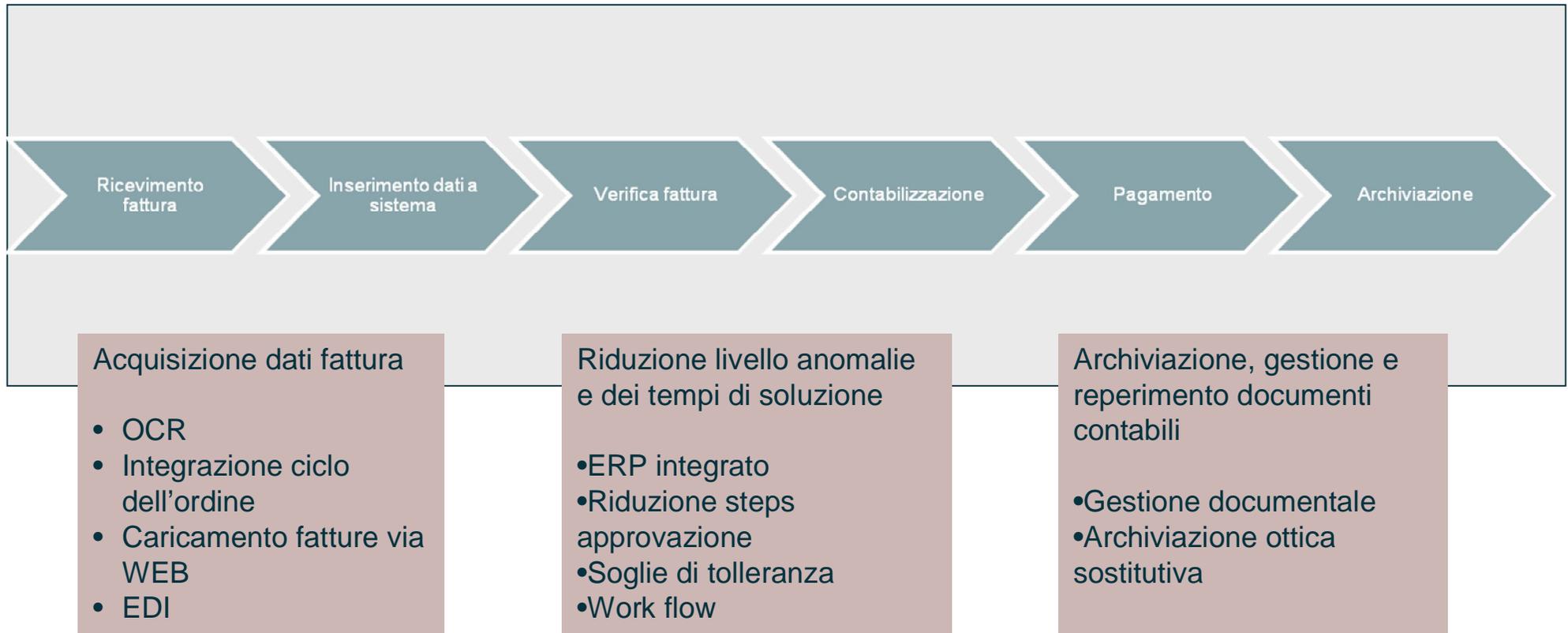
Dove si è migliorato

I temi dai quali si sono ottenuti migliori risultati, in termini di efficacia ed efficienza sono stati:

- Revisione di prassi;
- Revisioni di processo;
- Riduzione di steps burocratici (minori approvazioni, tipologie di pagamento);
- Categorizzazione dei clienti (scoring del credito) / fornitori (puntualità nei pagamenti);
- Ricerca della soglia di tolleranza ottimale;
- Clearing tempestivo e frequente partite obsolete / di piccolo importo / conti transitori;
- Archiviazione fisica vs. conservazione sostitutiva.

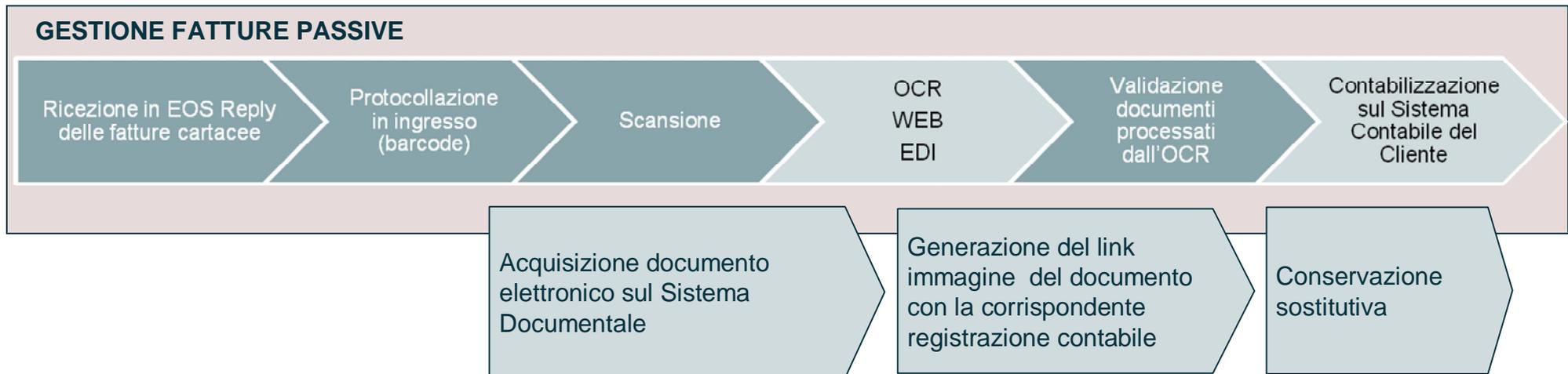


Principali interventi di automazione sul ciclo passivo cui conseguono savings significativi:



Esempio: gestione fatture passive

Con la possibilità di gestire ampie leve si è riuscito ad ottenere:



- Fatturato: 1,7 bln €/anno
- 4 Società gestite
- Perimetro: contabilità fornitori, conservazione sostitutiva
- Volumi: 1,2 milioni di fatture passive
- Gestione fatture pro-capite: 40.000 fatture / anno



Contatti

Nicola Canepa
n.canepa@reply.it

Massimo Patrucco
m.patrucco@reply.it

www.reply.eu
info@reply.it

