

“Durante il processo di selezione, pmOne ha compreso e soddisfatto a pieno le nostre esigenze, implementando la soluzione di Tagetik con un progetto-pilota. Ciò che ci ha maggiormente colpito è la capacità del software di unificare i processi di pianificazione e budget in tutta l'azienda e, al tempo stesso, rispondere alle esigenze di specifiche delle nostre unità di business. Inoltre, possiamo utilizzare Tagetik per pianificare secondo un approccio 'driver-based' e creare simulazioni 'what-if' a vari livelli, in modo estremamente flessibile”.

Christoph Wenner, Corporate Director, Henkel

Azienda

Henkel

Settori di attività

Detergenza, Cosmetica, Adesivi e Tecnologie

Corporate Performance Management

- Pianificazione finanziaria

Dati principali

- Vendite 2012: 16.510 milioni di €
- 47.000 dipendenti
- 1.000 utenti nel mondo

Esigenze

- Soluzione unica per tutto il gruppo
- Potenti funzionalità standard di pianificazione
- Flessibilità per rispondere alle esigenze dei diversi settori di business

Benefici e Risultati

- Pianificazione finanziaria trasparente e in un unico software
- Focus sui 'driver' di business in grado di generare valore
- Cicli di pianificazione più brevi e con meno carico di lavoro
- Gestione efficiente del 'workflow' e dei processi finanziari

Problematiche da affrontare

Nelle grandi multinazionali in cui tradizione e innovazione sono coniugate all'interno di ambienti aziendali dinamici, l'accuratezza della pianificazione finanziaria di gruppo ha spesso la priorità sui tempi e sulla velocità di reazione. Tuttavia, processi di approvazione lenti, informazioni finanziarie a un livello di dettaglio 'granulare' e mancanza di visibilità sulle relazioni 'causa-effetto' fra i dati sono in grado di ostacolare processi di pianificazione realmente efficienti.

Nel 2010, la funzione 'Financial Controlling' di Henkel ha iniziato a chiedersi se i benefici ottenuti dal sistema di pianificazione allora utilizzato fossero in grado di giustificare la quantità di tempo e di lavoro necessari per compiere le attività. Al fine di soddisfare le crescenti esigenze di business, l'azienda ha così lanciato un progetto molto ambizioso per ristrutturare i processi previsionali di gruppo e sviluppare una pianificazione finanziaria basata sui 'driver' di business, più snella e con una maggiore enfasi su un approccio 'top-down'.

Obiettivi del progetto

In Henkel, tuttavia, pianificare non significa semplicemente creare un 'forecast' dettagliato. Si tratta, piuttosto, di un processo complesso per raggiungere obiettivi ambiziosi. Il ciclo inizia dall'alto verso il basso (approccio 'top-down') e gli obiettivi del gruppo 'scendono' a cascata da un livello dell'organizzazione ai sottostanti. I singoli livelli organizzativi, a loro volta, devono convalidare i target previsti in modo tale che la funzione capogruppo, già in una fase iniziale, sia in grado di identificare potenziali conflitti nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Affinché questo processo possa funzionare, poi, i dirigenti operativi ai livelli aziendali più bassi devono poter essere coinvolti nel flusso di lavoro, stavolta, secondo un processo bottom-up' (dal basso verso l'alto). A causa della moltitudine di sottoobiettivi, il processo di pianificazione finanziaria di Henkel non può quindi prescindere da una notevole quantità di coordinamento e co-operazione fra tutti i soggetti coinvolti.

Henkel aveva pertanto la necessità di allineare la struttura e il funzionamento del nuovo sistema al fine di supportare un processo di questo tipo. Inoltre, l'azienda ha ritenuto fondamentale utilizzare i dati previsionali disponibili per valutare anche i rischi connessi al proprio business e adottare le misure necessarie per rispondere a possibili scenari futuri. L'approccio alla pianificazione adottato in precedenza, infatti, era maggiormente focalizzato sui movimenti finanziari rispetto al business stesso. Proprio per

questo, l'azienda voleva sfruttare al meglio le informazioni 'granulari' a sua disposizione per accertarne le relazioni 'causa-effetto' e accrescere la trasparenza generale dell'intero processo. "Quali 'driver' ci aiutano a raggiungere i nostri obiettivi finanziari?": è stata la domanda fondamentale alla quale dare una risposta.

L'obiettivo del progetto è stato, quindi, sviluppare una soluzione unica a supporto dei processi di pianificazione finanziaria di gruppo in grado di soddisfare sia le esigenze della funzione centrale 'Financial Controlling' sia quelle degli oltre 1.000 collaboratori sparsi in tutto il mondo. In altre parole, la nuova soluzione doveva essere in grado di integrare ed elaborare facilmente una grande mole di dati e, al tempo stesso, garantire ai singoli settori di attività in cui l'azienda opera la massima flessibilità per creare i propri budget specifici. Henkel, infine, voleva ridurre la quantità di lavoro di amministrazione e, quindi, ridurre i costi totali di gestione del processo.

Inutile dire che i requisiti che la nuova soluzione doveva soddisfare erano molto elevati. Nella sua ricerca di una piattaforma software adatta per implementare un tale sistema di pianificazione, Henkel ha scelto Tagetik.

"Grazie alla determinazione e alla forte dedizione dei consulenti di pmOne e Tagetik siamo riusciti a concludere il progetto sia nei tempi previsti che secondo il budget stimato".

Christoph Wenner
Corporate Director, Henkel

Soluzione implementata

Il progetto è stato capitanato dalla funzione 'Financial Controlling' con l'ausilio dei consulenti di Tagetik e pmOne (il distributore esclusivo di Tagetik in Germania, Austria e Svizzera tedesca), gli utenti del processo di budget, nei diversi settori di attività, e la funzione IT di Henkel. Durante la prima fase, è stata realizzata una progettazione molto intensiva del sistema, durante la quale il team di progetto ha identificato e documentato a fondo tutte le esigenze del gruppo. Dopo un progetto-pilota realizzato con successo nella seconda metà del 2011, Henkel ha scelto, all'inizio del 2012, la soluzione di Tagetik come nuovo sistema di pianificazione globale.

Poiché l'implementazione dell'applicazione è stata completata nei tempi previsti, l'azienda ha utilizzato il software per realizzare la pianificazione finanziaria 2013. "Abbiamo scelto Tagetik solo nei primi mesi del 2012 e il sistema doveva andare 'live' entro la metà dell'anno. Il progetto era quindi sottoposto a vincoli di tempo strettissimi", ricorda Christoph Wenner, Corporate Director di Henkel. "Grazie alla determinazione e alla forte dedizione dei consulenti di pmOne e Tagetik, tuttavia, siamo riusciti a concludere il progetto sia nei tempi previsti che secondo il budget stimato".

Poiché, in passato, i diversi settori di attività di Henkel avevano sempre utilizzato soluzioni separate, il team di progetto ha condotto attività interne volte a comunicare in modo chiaro e preciso il lancio del nuovo strumento di pianificazione a livello globale. Le persone coinvolte nei processi di pianificazione, per esempio, hanno potuto accedere a tutte le informazioni utili riguardanti il passaggio al nuovo sistema grazie ad una piattaforma di comunicazione centralizzata e hanno ricevuto su base regolare notizie e aggiornamenti sotto forma di newsletter. Il team di progetto ha anche prodotto veri e propri manuali d'uso con informazioni generiche sull'applicazione e dati specifici per singolo settore di attività. Inoltre, circa 800 utenti in tutto il mondo hanno partecipato ai corsi di formazione, tenuti online e in loco. Il Centro Servizi interno di Henkel, anch'esso coinvolto in una fase iniziale del progetto, ha offerto un ulteriore supporto durante il processo di implementazione.

Dopo una prima fase di analisi strategica, il processo di pianificazione finanziaria di Henkel inizia ufficialmente a metà Giugno con le previsioni a medio termine. Oggi, l'azienda termina il processo di pianificazione 'top-down' a livello di singola 'region', anziché al massimo dettaglio, come, invece, faceva in passato. La pianificazione annuale, che inizia a metà Agosto, permette di convalidare gli ambiziosi obiettivi del gruppo a livello operativo e, a sua volta, il budget mensile è diventato una fase,

“La capacità di pianificare all'interno di un unico software offre un vantaggio incredibile nella capacità di coordinare e allineare i budget con tutte le nostre unità di business”

Christoph Wenner
Corporate Director, Henkel

brevissima e totalmente automatizzata, al termine del processo di pianificazione.

Come parte integrante del progetto, Henkel ha implementato dei veri e propri 'driver' di pianificazione, che hanno assunto oggi un'attenzione preponderante rispetto alle posizioni finanziarie del gruppo. Spingendo gli utenti a pensare in termini di 'causa-effetto', Tagetik ha aiutato l'azienda a migliorare il suo modo tradizionale di pianificare per posizioni finanziarie. Oltre a ridurre il volume complessivo di dati coinvolti della pianificazione, il nuovo approccio basato sui 'driver' di business (in grado di generare valore) ha contribuito a rendere più trasparente il processo in tutto il gruppo.

Per gestire al meglio le complesse attività di pianificazione finanziaria, Henkel ha suddiviso il processo in previsioni dettagliate per ognuno dei suoi settori di business. Un pannello di controllo centrale impedisce ai singoli budget di poter divergere notevolmente oltre una certa soglia ma, al tempo stesso, consente ai singoli ambiti di attività un certo margine di manovra per gestire in autonomia i propri specifici budget. Inoltre, l'azienda utilizza una rappresentazione dei 'driver' a forma di albero in cui definisce i requisiti di gruppo, che devono essere adeguatamente soddisfatti ("il tronco dell'albero"), e controlla le relazioni di 'causa-effetto' tra i dati sia a livello centrale sia globale. Oltre a questo, i singoli settori di business sono liberi di svolgere autonomamente le proprie attività di pianificazione e secondo il livello di dettaglio desiderato.

Uno dei maggiori punti di forza della soluzione unificata di Tagetik è la possibilità per gli utenti di creare diversi scenari alternativi sui dati di budget. “La capacità di pianificare all'interno di un unico software offre un vantaggio incredibile nella capacità di coordinare e allineare i budget con tutte le nostre unità di business”, aggiunge Wenner.

Henkel beneficia anche di altre funzionalità del software, tra cui:

- Estrema flessibilità – Ogni area di business può utilizzare il proprio metodo di pianificazione, purché sia poi in grado di trasferire il budget realizzato all'interno della nuova applicazione di gruppo.
- Pianificazione decentralizzata – La soluzione supporta più di 1.000 utenti deputati alle attività di pianificazione, nei diversi settori di business. Grazie all'accesso via Web e alla semplice integrazione con i fogli di calcolo, è possibile pianificare e analizzare i dati finanziari senza alcun supporto da parte della funzione IT.
- 'Workflow' – Il controllo dei flussi di lavoro, mediante una funzione di notifica nativa all'interno del software, consente di avere sempre una visione globale sullo stato di avanzamento del processo, nonostante il gran numero di utenti coinvolti nelle attività di pianificazione

Tagetik

La 'mission' di Tagetik è comprendere le esigenze che l'area 'Amministrazione, Finanza e Controllo' si trova, ogni giorno, ad affrontare e tradurle in soluzioni software per la gestione e il controllo delle performance finanziarie che siano intuitive, in grado di supportare i business più complessi e fornire i risultati di cui il CFO ha bisogno.

Con il software di Tagetik, l'area 'Finance' è in grado di beneficiare della semplicità del cloud e unificare i processi di pianificazione a livello finanziario e operativo; ridurre i tempi nelle attività di chiusura e consolidamento; analizzare i risultati in tempo reale, valutare l'impatto di scenari di business alternativi sui dati di bilancio; rivedere i piani strategici e aggiornare i 'forecast'; produrre report formattati e tracciabili sui dati civilistici e gestionali; collaborare nella gestione del business e automatizzare la pubblicazione dei dati finanziari, sia per il mercato sia per il 'management'.

Le soluzioni di Tagetik sono dotate di un'intelligenza finanziaria nativa che consente al CFO e ai manager a livello operativo di gestire alcuni o tutti questi processi con un unico software unificato. Oggi, oltre 750 aziende in più di 35 paesi nel mondo hanno scelto Tagetik per migliorare l'efficienza dei processi, ridurre i rischi, contenere i costi e realizzare gli obiettivi strategici.

Visita www.tagetik.com/it