

# 5° Forum Controllo di gestione

---

**Digitalizzazione della funzione AFC:  
Nuovi Strumenti**

**Riccardo Volpati e Claudio Palomby**

## AIRBUS

37,5%

## BAE SYSTEMS

37,5%



25%



FOSTERING A  
CULTURE OF  
INNOVATION

« We need to anticipate what we will see tomorrow. We have to identify the technologies in which to invest and to understand what the expectations of our customer will be tomorrow. We do not innovate for the sake of innovation – we innovate to support the strategy of the company to meet our customers' needs ».

Éric Béranger - CEO

3.6 bn€

ORDERS FY19

3.7 bn€

REVENUES FY19

17.5 bn€

BACKLOG

4+ bn€

REVENUE AMBITION

#1

EUROPEAN  
PLAYER

TOP 3

WORLDWIDE  
PLAYER

21%

GLOBAL MARKET  
SHARE

IL PERCORSO DI **TRASFORMAZIONE DELLA FUNZIONE AFC** E' INIZIATO IN ITALIA ALCUNI ANNI FA SU **AREE CRITICHE DELL'AREA CONTROLLO** E ANCORA OGGI SI RINNOVA CON LA **TRASFORMAZIONE S/4HANA** RECENTEMENTE AVVIATA



## NUOVI STRUMENTI: NON PER TRADURRE I VECCHI PROCESSI MA PER CAMBIARLI RADICALMENTE E RENDERLI PIU' EFFICACI E STRUTTURATI

### PLANNING & MANAGEMENT REPORTING

- ✓ **DIGITALIZZAZIONE** PROCESSO DI CHIUSURA E REPORTING
- ✓ **INFORMATIZZAZIONE** DEI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE ECONOMICA
- ✓ **EVOLUZIONE COSTANTE NEL TEMPO DELLO STRUMENTO** PER SEGUIRE LE ESIGENZE AFC E GESTIRE DISCONTINUITA' SIGNIFICATIVE COME L'ADOZIONE DI IFRS15

**-10 GG**  
PROCESSO DI  
CHIUSURA

**UNICA**  
FONTE DATI

### CICLO PASSIVO

- ✓ **INFORMATIZZAZIONE INTEGRALE** DEL PROCESSO DI **GOVERNANCE** E **CONTROLLO DELLA SPESA**
- ✓ **DIGITALIZZAZIONE** DEL PROCESSO DI **VERIFICA E REGISTRAZIONE DELLE FATTURE PASSIVE** E DI TRACCIAMENTO DI ANOMALIE DI PROCESSO/ OWNERSHIP E TEMPI DI ATTRAVERSAMENTO

**MAX 5 GG**  
AUTORIZZAZIONE RDA

**- 70%**  
LEAD TIME DI GESTIONE  
FATTURE

### CONSUNTIVAZIONE ORE DIRETTE A COMMESSA

- ✓ **REALIZZAZIONE** DI UN **TIMESHEET ELETTRONICO** PER LA CONSUNTIVAZIONE DELLE **ORE DI MANODOPERA DIRETTA**
- ✓ **AUTOMAZIONE** - VIA WORKFLOW DEDICATO - DEL **PROCESSO DI APPROVAZIONE** DELLE ORE DEL PERSONALE DIRETTO
- ✓ **COMPLETAMENTO** DEL PROCESSO DI CONSUNTIVAZIONE DELLE ORE DIRETTE IN LINEA CON LE **CHIUSURE MENSILI**

**30%**  
COSTI DEL PRODOTTO

**70% +**  
DELLA **WORKFORCE MBDA**  
ITALIA

### CONTROLLO END TO END DEGLI INVESTIMENTI

- ✓ **DISEGNO** DEL **MODELLO DI CONTROLLO E AUTORIZZAZIONE DEI CAPEX** (DALLA DEFINIZIONE DEL PROGETTO DI INVESTIMENTO ALLA CAPITALIZZAZIONE DEI BENI IN ESERCIZIO)
- ✓ **IMPLEMENTAZIONE** DI UNA **SOLUZIONE INTEGRATA** PER LA **GESTIONE DELL'INTERO CICLO DI VITA DELL'INVESTIMENTO**, DAL PROGETTO AL TRACCIAMENTO FISICO DEI BENI

**- 40%**  
EFFORT DI CONTROLLO

**90% +**  
**BENI MATERIALI CON**  
**TRACCIAMENTO FISICO/**  
**CONTABILE**

DA DOVE SIAMO  
PARTITI



### APPROCCIO **TRANSAZIONALE E REATTIVO**

fortemente sbilanciato verso l'elaborazione dati rispetto all'analisi (80% vs 20%) e basato su risultati gestionali consuntivi a ~ 20gg (m+1)

**SIGNIFICATIVA RILAVORAZIONE MANUALE** con elevata rielaborazione offline dei dati consuntivi dell'ERP

### OPERATIVITA' **PEOPLE DEPENDENT**

fortemente dipendente dagli skill e dagli strumenti individuali

### SUPPORTO AL BUSINESS **POCO EFFICACE E TIME CONSUMING**

es. tempi di approvazione lunghi, scarsa capacità di analisi dei fenomeni e delle inefficienze di processo

DOVE SIAMO  
OGGI



### APPROCCIO **ANALITICO E PROATTIVO**

focalizzato sull'analisi (80% vs 20% di elaborazione dati), basato su risultati consuntivi a ~ 4gg (m+1) e con Outlook quindicinali (settimanali nel Q4)

### STRUMENTI **STRUTTURATI E AFFIDABILI**

con consuntivi puntuali su SAP e Pianificazione & Reporting su BPC, supportati da workflow approvativi

### OPERATIVITA' **PROCESS ORIENTED**

guidata da processi strutturati e abilitata da strumenti aziendali

### RESPONSIVE VERSO IL BUSINESS

grazie a processi rapidi ed efficaci e strumenti per l'analisi e la misurazione dei KPI di processo

DOVE  
VOGLIAMO  
ARRIVARE



### APPROCCIO **PREDITTIVO**

sulle principali grandezze di P&L, BS e Cash-Flow

### STRUMENTI DI **NUOVA GENERAZIONE E CONDIVISI A LIVELLO DI GRUPPO**

abilitati dalla piattaforma S/4HANA

### OPERATIVITA' **PROCESS ORIENTED E INTEGRATA A LIVELLO DI GRUPPO**

con processi e strumenti comuni

### RESPONSIVE VERSO IL BUSINESS /CLIENTI INTERNI **CROSS NATCO**

grazie a processi, modelli operativi e strumenti integrati

## LE SFIDE AFFRONTATE LUNGO IL PERCORSO

### RESISTENZA AL CAMBIAMENTO



**EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA AFC** con ingresso di colleghi giovani e con mindset innovativo, affiancati a risorse con consolidata esperienza nel contesto MBDA

**FORTE SPONSORSHIP E VISIBILITA'** ai Gruppi di Lavoro (Innovation Award dal 2010)

### ALLINEAMENTO OBIETTIVI AFC / ALTRE FUNZIONI




**TEAM CROSS FUNZIONALI GUIDATI DA AFC** con chiara suddivisione di ruoli e responsabilità

**MODELLI DI GOVERNANCE PREDEFINITI** e Steering Committee con adeguata rappresentanza cross-Funzionale e meccanismi di escalation predefiniti

### INTEGRAZIONE TEAM AFC E SISTEMI INFORMATIVI



**CONDIVISIONE DI OBIETTIVI E RISULTATI** con i Sistemi Informativi ("One Team") già dalle fasi iniziali dei Progetti



LA **DISRUPTION DIGITALE** E  
L'**INTEGRAZIONE**  
**INTERNAZIONALE** DI PROCESSI E  
STRUMENTI SONO LE SFIDE DEL  
FUTURO