

# Il premio CFO

di G. Ceresa (???)

L'alluvione del 1995 costrinse la Ferrero S.p.A. Italia a chiudere lo storico impianto produttivo di Alba. Tale evento segnò però una svolta per l'azienda perché la indusse non soltanto a riorganizzare le attività industriali, ma anche a ridisegnare la strategia di mercato per l'Italia.

Alla fine del 1995, il top management della Ferrero mise a punto un progetto coordinato dal CFO, per la definizione delle strategie – fra cui la pianificazione (piani a medio termine, bilanci preventivi e consuntivi, revisione di bilanci, previsioni) – e i report mensili. Il progetto si proponeva di diffondere a tutti i livelli aziendali (dalla dirigenza alla base) la conoscenza degli obiettivi in programma e dell'effettiva performance dell'azienda. Fu altresì introdotto un sistema MBO (ossia di gestione per obiettivi) per ottimizzare la trasmissione delle conoscenze e potenziare le sinergie all'interno della Ferrero.

Nel corso di un convegno svoltosi a Saint Vincent dal 17 al 18 aprile 1996 furono fissati gli obiettivi del progetto e definite

le linee guida per il team integrato, che si sarebbe avvalso dell'assistenza di alcuni consulenti, e avrebbe operato sotto la guida di un comitato direttivo composto dal top management e dal CEO della Ferrero.

Per meglio capire la portata del progetto e vagliarne attentamente i risultati si partì dall'analisi della situazione allora in atto:

- *Centralizzazione del know-how* – pochi disponevano di sufficienti informazioni, in particolare su strumenti specifici o metodi di valutazione;
- *Processo di pianificazione* – attività *labour intensive*, effettuata con applicazioni “scadenti”, di tipo stand-alone, con le quali di norma occorrevano cinque o sei mesi per portare a termine il lavoro;
- *Procedura di report* – altra attività *labour intensive*, che forniva qualche informazione soltanto due mesi dopo la chiusura mensile;
- *Metodi e criteri* – non sempre chiari né condivisi;
- *Linguaggio* – poco omogeneo e di difficile interpretazione;

- *Analisi dettagliate* – raramente possibili;
- *Diagrammi e grafici* – non utilizzati per suffragare le informazioni del management.

Ciò premesso, il progetto doveva prendere in esame i tre punti seguenti:

- 1) ridefinizione e attuazione di una nuova procedura di *report*;
- 2) ridefinizione e attuazione di nuovi metodi attinenti il *processo di pianificazione*;
- 3) definizione e attuazione di un *sistema MBO*.

## BUDGET

24

n. 23

### 1. Report

Ecco la tabella di marcia fissata per questo primo punto:

- definizione delle informazioni importanti ai fini della preparazione del report mensile;

- individuazione dei dati necessari a generare tali informazioni;
- utilizzo di adeguati supporti organizzativi e tecnici.

Una équipe di lavoro formata da rappresentanti di diversi reparti si incaricò di trasformare i dati ottenuti in informazioni utili ai fini del report mensile e fornì indicazioni tecniche e metodologia. Grazie alla diversa provenienza dei suoi membri, l'équipe fu in grado di trasmettere conoscenze, risultati del progetto e di offrire help desk on line, in breve di diffondere i criteri di valutazione all'interno di ciascun reparto della Ferrero.

Per una corretta comunicazione delle informazioni ricavate dal report mensile e per far meglio conoscere l'azienda, alcuni dipendenti del reparto CFO vennero inseriti nei reparti Produzione, Vendite e Marketing.

Pur continuando a far capo al CFO, queste persone furono incaricate di assistere i line manager in caso di problemi legati alla valutazione della performance.

**Figura 1**

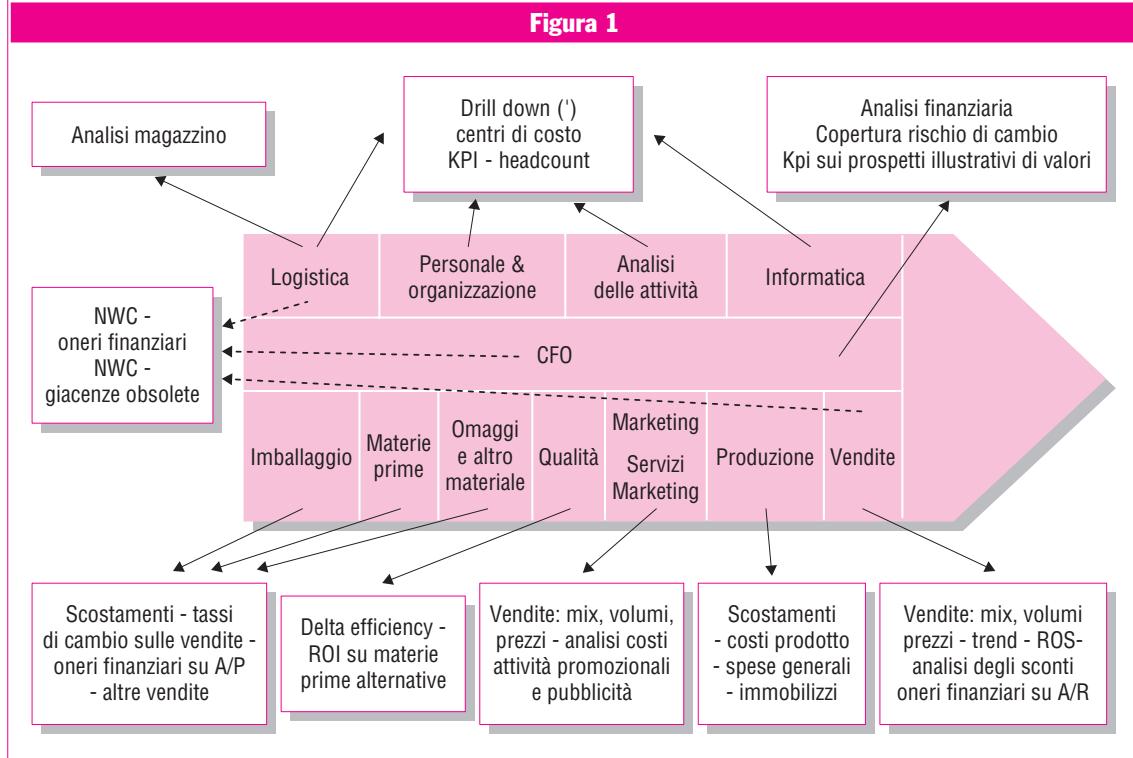
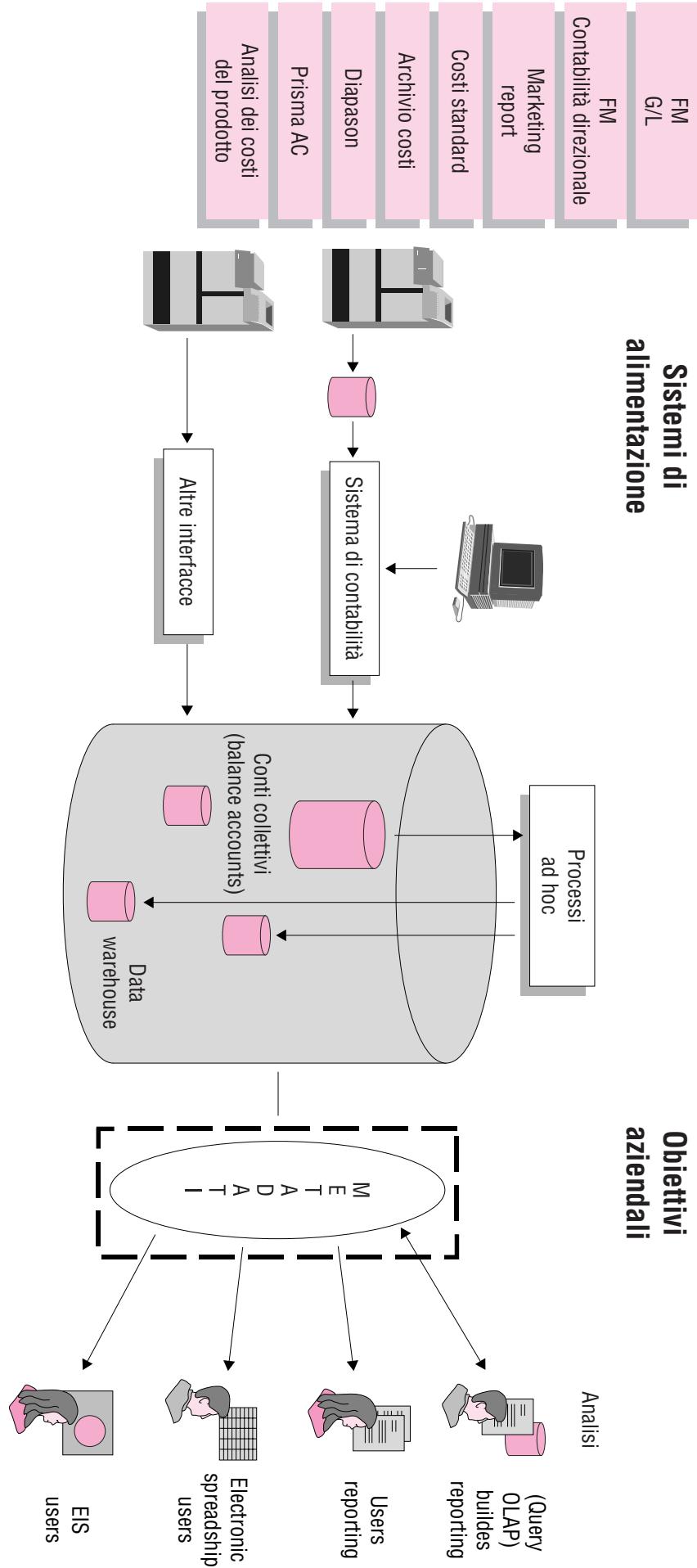


Figura 2



Tutti questi cambiamenti diedero vita a una riorganizzazione del reparto CFO (funzione di controllo). Per meglio focalizzare gli obiettivi aziendali della Ferrero, la funzione di controllo fu suddivisa nelle seguenti aree:

- Industriale
- Marketing
- Vendite
- Supporto al management

Tale riorganizzazione migliorò il processo di condivisione delle informazioni (dialogo, interazione, sfide) e contribuì a creare un solido legame fra il personale del reparto CFO e le funzioni di line (Figura 2).

## 2. Pianificazione

Prima dell'avvio del progetto, alla Ferrero i processi di pianificazione erano quasi del tutto indipendenti e non erano considerati parte integrante delle normali operazioni. La comunicazione fra gli addetti

del reparto produzione e quelli del reparto commerciale era scarsa e poco frequente; all'interno di quest'ultimo reparto c'erano attriti fra il personale delle vendite e gli addetti al marketing, che fra l'altro venivano raramente coinvolti nel processo di pianificazione. Dulcis in fundo, il CFO e il suo reparto svolgevano un ruolo passivo nell'ambito della raccolta e dell'elaborazione dei dati.

Durante la fase iniziale del progetto fu elaborato uno "schema logico" volto alla definizione dei ruoli, all'attenta pianificazione dei tempi (timelines), all'assegnazione delle responsabilità e alla riformulazione del progetto (Figura 3).

In questo schema, la piramide indica i livelli organizzativi ai quali sono rivolti i processi descritti e/o che partecipano a tali processi. Come si può vedere, il CEO (top management) rappresenta l'elemento di congiunzione fra la visione strategica dell'azienda e la sua trasposizione negli obiettivi del management e nelle attività operative.

**Figura 3**

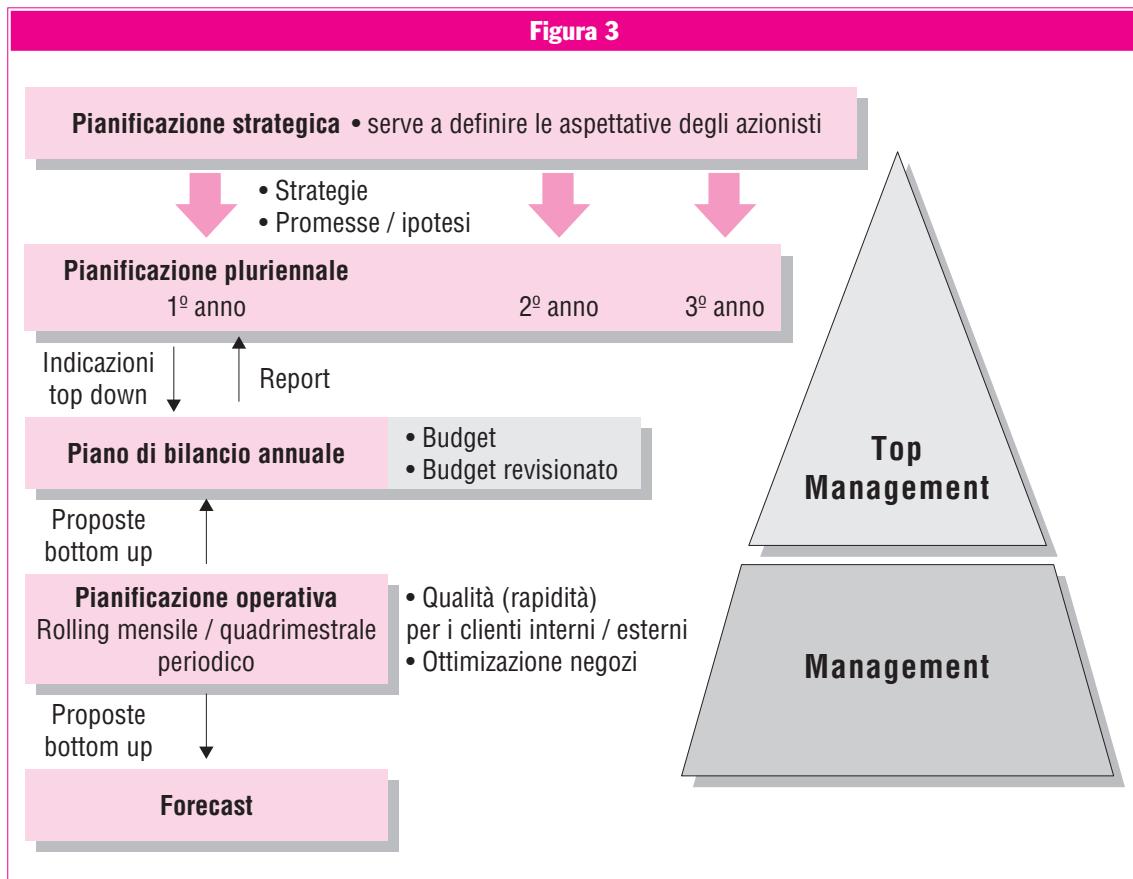
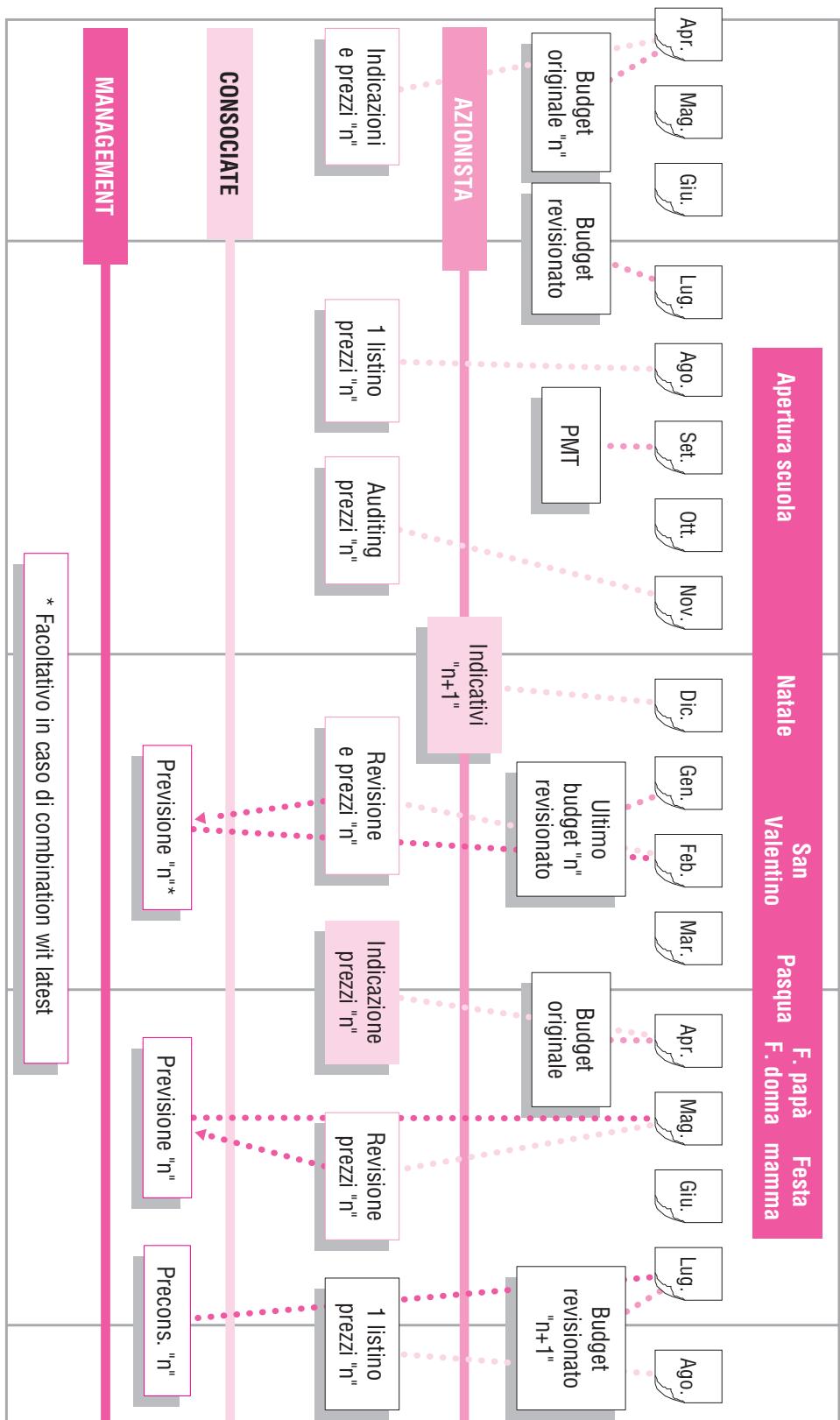


Figura 4



Il piano strategico diventa un piano a medio termine (al quale fa riferimento il budget), che copre un arco di tre anni. Il piano operativo è lo strumento che serve a valutare la realizzazione del budget ed è il punto di partenza per la formulazione delle previsioni. In Figura 4 le principali fasi del processo.

Per l'individuazione delle fasi critiche del processo sono stati utilizzati il diagramma di Gantt, diagrammi di flusso e altri strumenti di analisi del processo. Queste fasi sono state oggetto di analisi specifiche allo scopo di migliorare il processo di pianificazione e ridurre i tempi ... (elapsed time) (Figura 5).

La selezione degli strumenti più idonei al processo di pianificazione è stata fatta insieme al reparto IT.

### 3. Sistema MBO

A partire dal 1997 è stato introdotto – in collaborazione con il management delle Risorse Umane - un metodo per la valutazione della performance (es. profitti netti, margine lordo, utile d'esercizio), che serviva a fissare gli obiettivi di management nel corso delle attività in programma (durante la fase di allestimento del budget).

Questa nuova procedura di report, gestita dall'apposita funzione, forniva anche dati importanti per il sistema MBO, che dopo attenta valutazione venivano inseriti nel report mensile.

Avvalendosi dell'assistenza del reparto Risorse Umane, la Ferrero introdusse un nuovo sistema di valutazione delle supervisor skill (chiamato expertise project). Tale progetto consentì di allineare gli obiettivi del management e di far conoscere la filosofia aziendale anche ai livelli più bassi dell'organigramma aziendale.

### 4. Risultati del progetto

Alla fine del 1999, la Ferrero raggiunse i seguenti risultati:

- a) Importanti cambiamenti nell'ambito dei processi organizzativi e comportamentali, grazie ai quali diffondere la conoscenza delle strategie, del budget e dei sistemi di stesura dei bilanci.
- b) Sviluppo di strumenti, tecniche e procedure operative per il report, i cui obiettivi e risultati sono ampiamente conosciuti all'interno dell'azienda.
- c) Trasparenza degli obiettivi e dei risultati dell'MBO.

Ecco come i tre risultati conseguiti hanno modificato la precedente situazione dell'azienda:

- Conoscenze condivise – ora le informazioni possono essere diffuse immediatamente;
- Attendibilità delle informazioni – ora la performance dell'azienda è condivisa con tutti i manager;
- Completezza delle informazioni – ora per l'analisi delle attività si tiene conto di tutti gli elementi che concorrono alla performance dell'azienda;
- Presentazione grafica – ora bilanci preventivi e report sono corredati da una presentazione grafica che ne migliora l'impiego e la comprensione.

Figura 5

