

# IL PERFORMANCE MANAGEMENT ASKOLL: COME LA TECNOLOGIA AFFIANCATO UN GRUPPO IN CONTINUA

IL MOTIVO ISPIRATORE DI QUESTO ARTICOLO È DATO DALLA VOLONTÀ DI CONDIVIDERE UN'ESPERIENZA DI ADEGUAMENTO ED EVOLUZIONE TECNOLOGICA DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE DI UN GRUPPO INTERNAZIONALE COME IL GRUPPO ASKOLL, RESA POSSIBILE GRAZIE AD UNA VALIDA MODELLAZIONE LOGICA ED ALLA DIFFUSIONE PERVASIVA DELLA CULTURA DI BUDGET IN AZIENDA. IL CASO AZIENDALE PRESO AD ESEMPIO SOTTOLINEA COME L'INTRODUZIONE DI NUOVI STRUMENTI RAPPRESENTI ANCHE L'OCCASIONE PER OTTIMIZZARE I PROCESSI E SUPPORTARE I CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI.

26



di ALESSANDRO  
BEAUPAIN  
Gruppo Askoll  
Corporate Services  
Director

## Le esigenze: uniformare le procedure di reporting per un gruppo internazionale diversificato

Le scelte strategiche e imprenditoriali del *management* di Askoll, azienda leader mondiale nella produzione di prodotti legati al campo dell'acquariologia e dell'elettrodomestico, hanno portato, nel tempo, ad una continua espansione del volume d'affari e dell'offerta di prodotti, fino a raggiungere dimensioni internazionali, per un gruppo che riunisce numerose società caratterizzate da diversi livelli di autonomia operativa.



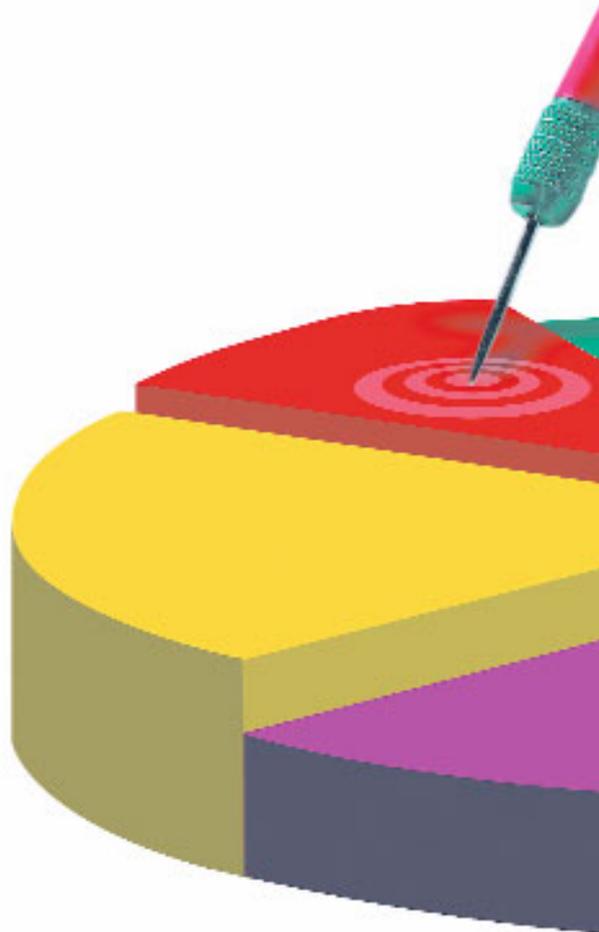
di GABRIELE  
PANTALEONI  
Excent S.r.l.  
Presidente

Una recente acquisizione<sup>(1)</sup> ha ampliato ulteriormente l'assetto aziendale, che già comprendeva sedi dislocate in varie parti del mondo, aumentando così la complessità e la necessità di una comunicazione integrata semplice ed efficace.

Ad oggi, il Gruppo Askoll, oltre che in Italia, è presente in Brasile, Messico, Slovacchia, Romania e Cina.

Alcuni tra i più evidenti elementi che caratterizzano l'organizzazione Askoll sono:

- Standardizzazione<sup>(2)</sup> dei sistemi e dell'organizzazione;
- Standardizzazione e diffusione della tecnologia;
- Diffusione della cultura e della conoscenza;



# NEL GRUPPO

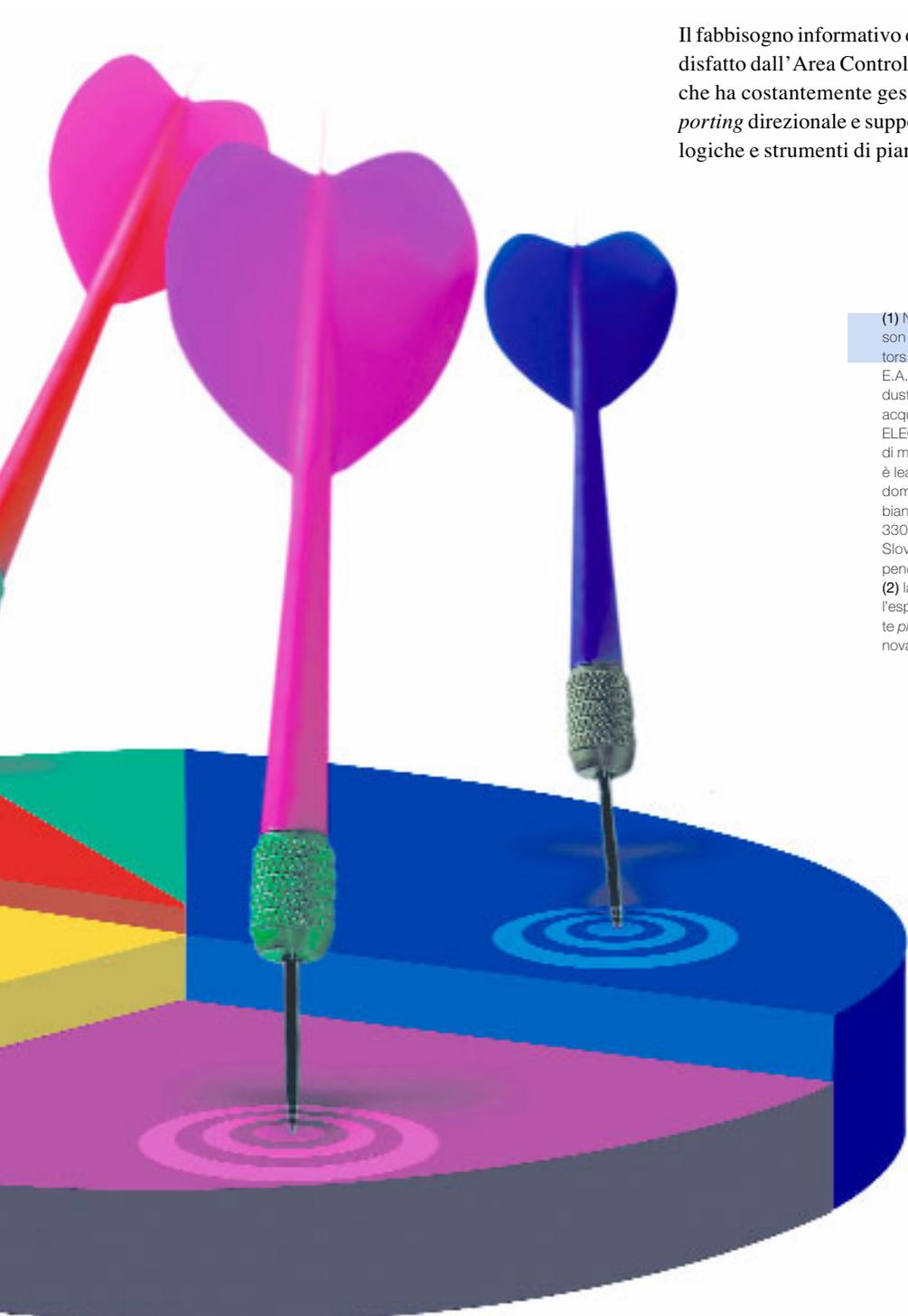
## HA EVOLUZIONE

- Forte propensione consolidata negli anni agli investimenti in Risorse Umane.

I fattori chiave che hanno da sempre contribuito al successo del gruppo ed alla determinazione del proprio vantaggio competitivo sono:

- la costante connessione con i propri numeri;
- la cultura e la metodologia applicata ai processi di *budget* e di pianificazione economica, finanziaria e patrimoniale;
- la costante attenzione per la ricerca ed il miglioramento, in ambito produttivo, organizzativo e informativo.

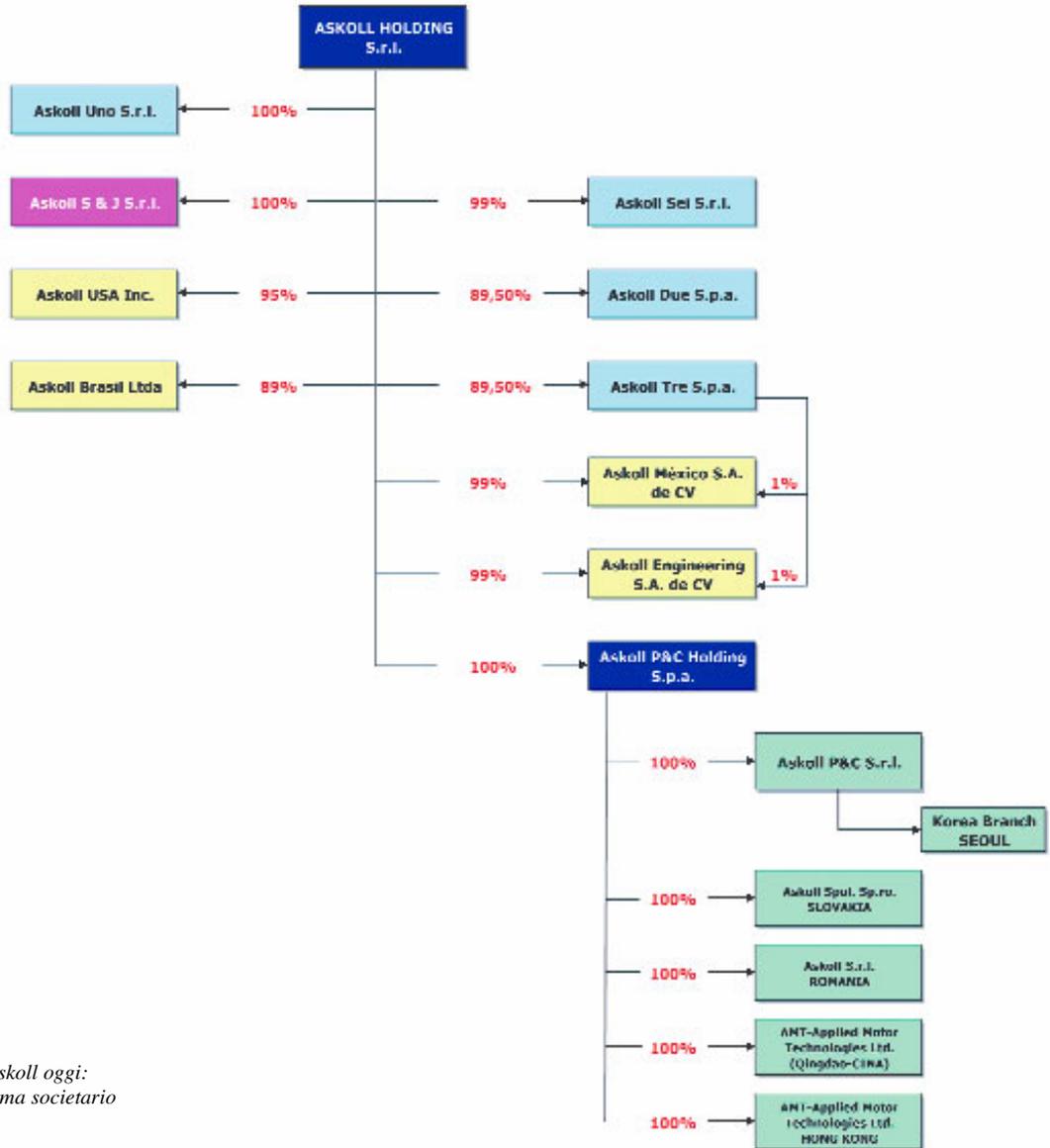
Il fabbisogno informativo della proprietà è sempre stato soddisfatto dall' Area Controllo di Gestione di Askoll Holding, che ha costantemente gestito e alimentato il sistema di *reporting* direzionale e supportato le decisioni strategiche con logiche e strumenti di pianificazione sempre attuali.



(1) Nel 2008 Askoll Holding firma con l'americana Emerson l'accordo di acquisizione di Emerson Appliance Motors Europe - E.A.M.E.

E.A.M.E. è il risultato della fusione (2005) di due realtà industriali di spicco del panorama italiano, Plaset e Ceset, acquisite negli anni '90 dal gruppo americano EMERSON ELECTRIC. E.A.M.E. ha ottenuto negli anni la leadership di mercato nei settori di riferimento. In particolare, Ceset è leader nel mercato dei motori elettrici per applicazioni domestiche, e Plaset nelle pompe di scarico per lavabiancheria e lavastoviglie. Nel 2007 E.A.M.E. ha fatturato 330 milioni di euro, con 5 siti produttivi in 4 Paesi: Italia, Slovacchia, Romania e Cina, con un totale di 2.800 dipendenti. [Fonte: Sito istituzionale Askoll]

(2) la standardizzazione è una conseguenza diretta dell'esperienza maturata e consolidata nel tempo ed è un forte *plus* dell'azienda, soprattutto di fronte a progetti di rinnovamento come quello presentato in questo articolo.



Il Gruppo Askoll oggi:  
Organigramma societario

Le differenti realtà societarie del Gruppo, produttive e commerciali, soprattutto quelle recentemente acquisite, hanno comportato la presenza di soluzioni ERP e procedure di reporting eterogenee.

Il Reparto IT ha iniziato pertanto a condurre in modo efficace un processo di integrazione e normalizzazione dei sistemi ERP, con l'obiettivo di portare la piattaforma di riferimento (*MS Dynamics NAV*) inizialmente in tutte le società italiane ed in seguito in quelle estere.

Ad oggi il processo non è ancora completato, per cui Askoll deve fare i conti con l'esigenza di implementare un sistema di *Data Warehousing* che sia in grado di svolgere la funzione di ponte tra i sistemi alimentanti attuali e futuri ed il sistema di reporting direzionale.

Il *Data Warehouse* è diventato pertanto un sistema di "porting" per far migrare i diversi impianti contabili all'interno dell'impianto di Contabilità Analitica di gruppo.

Tutto ciò per garantire la copertura del fabbisogno informativo funzionale e direzionale alla base delle decisioni strategiche.

Il Controllo di Gestione ha operato, fin da subito, in termini di normalizzazione delle logiche e della base informativa, operando nei seguenti ambiti:

- normalizzazione dell'impianto contabile (Piano dei Conti e piano dei Centri di Costo unificati);
- uniformità delle procedure di budget;
- omogeneizzazione degli schemi di reporting.

La nuova morfologia allargata del gruppo Askoll ha amplificato inoltre l'esigenza di strutturare gli aspetti organizzativi legati alla gestione dei dati ed alla produzione delle informazioni. Ciò ha comportato uno spostamento dell'attenzione dal dato al processo, per monitorare adeguatamente il workflow di popolamento del sistema di reporting.

La lettura delle informazioni si è poi spostata sempre di più verso la versione “consolidata” del dato, letta anche attraverso chiavi diverse (Aree di sub-consolidato, *Business Line*, etc...).

Il processo di cambiamento e di evoluzione tecnologia, iniziato nel 2007, si è evoluto attraverso due fasi riepilogate di seguito.

## Il Sistema di Reporting Direzionale del Gruppo Askoll

### Contenuti:

Il *Reporting Direzionale* attualmente in uso del gruppo Askoll è composto istituzionalmente dai seguenti documenti, analizzati secondo gli scenari di *Budget*, *Consuntivo*, *Consuntivo Anno Precedente* e *Forecast* a finire, distinto per singola società e riepilogato a livello *corporate*. Tali documenti vengono raccolti in un *book* di pubblicazione mensile e sono oggetto di una presentazione collegiale, all'interno della quale i numeri, oltre che analizzati e discussi, vengono anche simulati e riprogettati.

Tra i vari *report* oggetto del *book*, i più significativi e continuativi sono:

- Conto Economico a Margine di Contribuzione per Codici Analitici e Centri di Costo;
- Stato Patrimoniale riclassificato;
- Analisi del Fatturato per Divisioni Italia ed Estero;
- Analisi dei Costi per Centro di Costo;
- Rendiconto Finanziario;
- Analisi del *Cash Flow* per Voce Finanziaria e per Voce Economica-Patrimoniale di origine;
- Analisi del *Break Even Point*;
- Analisi per Indici Economici/Finanziari/Patrimoniali;
- Analisi del Costo del Personale e della Situazione Organici.

### Situazione Iniziale - MS Excel (fino al 2007)

#### Infrastruttura Software:

- Sistemi alimentanti diversi (*MS Dynamics NAV*, *AS 400*, Altro);
- *MS Excel* per ogni singola società del gruppo;
- Nessun *Data Warehouse*.

#### Criticità:

Il controllo di gestione era inizialmente supportato da fogli di calcolo avanzati sviluppati su *Microsoft Excel* in grado di soddisfare le esigenze di versatilità, potenza e ampiezza funzionale, ma non più adeguati alle dimensioni e alle esigenze di un gruppo internazionale.

Difficoltà di integrazione tecnologica, rischio di errori nell'immissione dei dati e disomogeneità fra le versioni installate nelle diverse sedi del gruppo, hanno portato a una valutazione delle soluzioni di *reporting* e *Performance Management* disponibili sul mercato.

#### Motivazioni all'evoluzione:

Le motivazioni che stanno portando il Gruppo Askoll ad evolvere l'impianto del controllo di gestione da *MS Excel* ad

una soluzione più strutturata, sono state orientate, in prima battuta, dalle seguenti esigenze principali:

- esigenza, da parte della funzione Controllo di Gestione, di avere un sistema di *reporting* orientato all'analisi preventiva in ottica strategica, oltre che consuntiva in ambito di *controlling*;
- esigenza, da parte della Direzione Aziendale di avere un sistema di *reporting* uniforme, sia a livello di singola società che a livello consolidato di gruppo;
- esigenza generale di migliorare il processo di raccolta ed analisi dei dati gestionali (sia di consuntivo che di *budget*).

Le motivazioni che ne sono derivate sono riassumibili nelle seguenti:

- Volontà di creare uno strumento che permetta all'utente (anche a livello direzionale) di raggiungere una maggiore autonomia nella generazione dei *report* e nell'utilizzo delle informazioni;
- Volontà di aumentare il coinvolgimento dei responsabili di funzione nel processo di raccolta dei dati e di generazione del *reporting*;
- Volontà di estendere le logiche di *reporting* ad altre funzioni aziendali diverse dal Controllo di Gestione (*Risorse Umane*, *Marketing*, *Acquisti*, ...).

### Fase 1: da MS Excel al Data Warehouse (2008 - fine 2009)

#### Infrastruttura Software:

- Sistemi alimentanti diversi (*MS Dynamics NAV*, *AS 400*, Altro);
- *Data Warehouse* su *MS SQL Enterprise*;
- *Performancepoint Server 2007 (Planning)*;
- *MS Performancepoint Add-in for MS Excel*.

#### Obiettivi iniziali:

Gli obiettivi del progetto, in una prima fase, sono stati in sintesi i seguenti:

- Impostare i meccanismi di raccolta dei dati consuntivi e di popolamento del *Data Warehouse*, a partire dai sistemi ERP alimentanti;

- Normalizzare i dati consuntivi ed integrare, con la stessa struttura gerarchica, i dati *budget* all'interno del *Data Warehouse*;
- Replicare l'attuale sistema di *reporting* nella nuova piattaforma applicativa.

*Cronistoria:*

Affiancato dal partner tecnologico Excent, Askoll ha iniziato una comparazione fra le tecnologie *Outlooksoft*, *Hyperion*, *Business Objects* e *Microsoft*. I rapporti fra prestazioni, capacità di integrazione ed evoluzione, funzionalità e *Total Cost of Ownership* hanno evidenziato la maggiore rispondenza di *MS PerformancePoint Server* ai requisiti di progetto espressi dal *management*, dal *controller* e dal dipartimento IT di Askoll.

*“Le nostre esigenze riguardavano una maggiore uniformità della reportistica disponibile per la Direzione e nuove funzioni in grado di affiancare ai documenti consuntivi uno strumento di analisi preventiva per il supporto alle scelte strategiche”,* premette il *Management* del gruppo Askoll. *“Era inoltre necessaria una soluzione perfettamente integrata con l'infrastruttura applicativa esistente, in grado di evolvere con ampie garanzie di supporto da parte del vendor e capace di abilitare procedure condivise per coinvolgere diverse funzioni aziendali nella raccolta dei dati”*.

*La prima soluzione:*

Excent, grazie alla conoscenza sui processi di *reporting* adottati da Askoll, ha attivato le proprie risorse specializzate in analisi funzionale per mappare con precisione il precedente sistema di reportistica e le logiche di *reporting*. In questa fase si sono quindi definite le regole di trasformazione dei dati utili all'implementazione delle logiche di *Data Warehouse* sulla nuova soluzione sviluppata con *Office PerformancePoint Server*. Excent ha utilizzato i componenti *Planning Administration Console*, *Planning Business Modeler*, *Add-In for Excel* e *PerformancePoint Server Analytics*. Il motore di database è stato realizzato su *Microsoft SQL Server 2005 Enterprise* in un ambiente *Microsoft Windows Server 2003* con *Microsoft Virtual Server* e con *Microsoft SharePoint Server* per le funzioni collaborative. Il *software* gestionale già operativo in Askoll è una soluzione *Microsoft Dynamics NAV*.

Dopo la mappatura e la replica del precedente sistema di *reporting* si sono definiti i nuovi modelli di analisi con i meccanismi per il caricamento dei dati consuntivi da *Microsoft Dynamics NAV* e dei dati economici di *budget* dai fogli *Microsoft Excel*. Le formule per il calcolo dei flussi finanziari e patrimoniali sono state tradotte in *Business Rules* di *Office PerformancePoint Server* ottenendo così il nuovo strumento di redazione del *budget* finanziario.

I nuovi modelli di *reporting* sono stati immediatamente adottati dalle società italiane del gruppo Askoll, mentre l'implementazione sulle società estere ha richiesto un'ulteriore personalizzazione per gestire la diversa valuta, i tassi di cambio e le differenti logiche finanziarie. Durante la prima fase di implementazione, gli specialisti di Excent hanno fornito attività di formazione specifica nei confronti degli utenti del nuovo sistema.

## ASKOLL GROUP PERFORMANCE MANAGEMENT - HOW TECHNOLOGY SUPPORTS AN EVOLVING GROUP

Askoll is an international group with units operating in Italy and all over the world, as leading manufacturers for pond aquarium components, household appliances and heating components. The group's business growth locally and internationally determines the need for structuring and strengthening the reporting process, budgeting as well as data collection workflow.

An efficient updated Performance Management solution (based on Tagetik 3.0 Enabled By Microsoft® SharePoint®) supports the CFO and the Corporate Control Manager in implementing Corporate Financial Governance and Management Reporting in various business scenarios.

The solution, which integrates with various source systems, uses double-entry bookings. This makes easier to trace transactions such as cash flow, as well as corrections or eliminations during the consolidation process, rendering transparent the analysing of the business logic underlying structure.

*“Le persone di Excent conoscevano bene le logiche del nostro modello di gestione e si sono rivelate efficaci e autonome nella risoluzione di tutti i problemi tecnici e funzionali”,* afferma il *Management* Askoll. *“La tecnologia Microsoft è ampiamente utilizzata nel nostro gruppo e la nuova soluzione si è perfettamente integrata sia con l'infrastruttura applicativa, sia con il sistema gestionale, evidenziando stabilità e ottime prestazioni anche su hardware non particolarmente potente”*.

*Nuovi obiettivi emersi e variazioni di contesto:*

Necessità di estendere a livello *corporate* lo sviluppo della piattaforma di *Performance Management* per soddisfare le esigenze del gruppo societario allargato, potenziare il consolidamento dei dati civilistici e gestionali, attivare il monitoraggio dei processi di produzione delle informazioni.

Alla fine del 2008, Microsoft Corporation annuncia ufficialmente un cambio di strategia nell'ambito della *Business Intelligence* e del *Performance Management*. Il risultato di ciò si traduce nello spostamento degli strumenti di *analytics* e di *dashboarding* di *PerformancePoint Server 2007* all'interno dei *PerformancePoint Services* di *MS SharePoint 2010*,

mentre il modulo di *Planning* viene messo in manutenzione fino al 2018.

“A questo punto l’azienda ha dovuto fare tempestivamente una scelta diversa – commenta il Management Askoll – in quanto per Askoll era fondamentale investire in un prodotto che garantisse continuità a livello di sviluppo e presenza di skill nel mercato worldwide”.

Microsoft ed Excent si sono quindi attivati affinché l’azienda fosse accompagnata ad una migrazione verso *Tagetik 3.0 Enabled By Microsoft® SharePoint®*, gestita in modo da garantire il più possibile il TCO e gli investimenti in analisi ed implementazione effettuati fino a quel momento.

**Vincoli:**

Volontà di capitalizzare gli investimenti precedentemente effettuati nell’ambito del *Data Warehouse* aziendale, attraverso una piattaforma di *Performance Management* totalmente integrata con lo *stack* tecnologico presente in azienda.

**Fase 2: dal Data Warehouse al Performance Management collaborativo (2010 - oggi)**

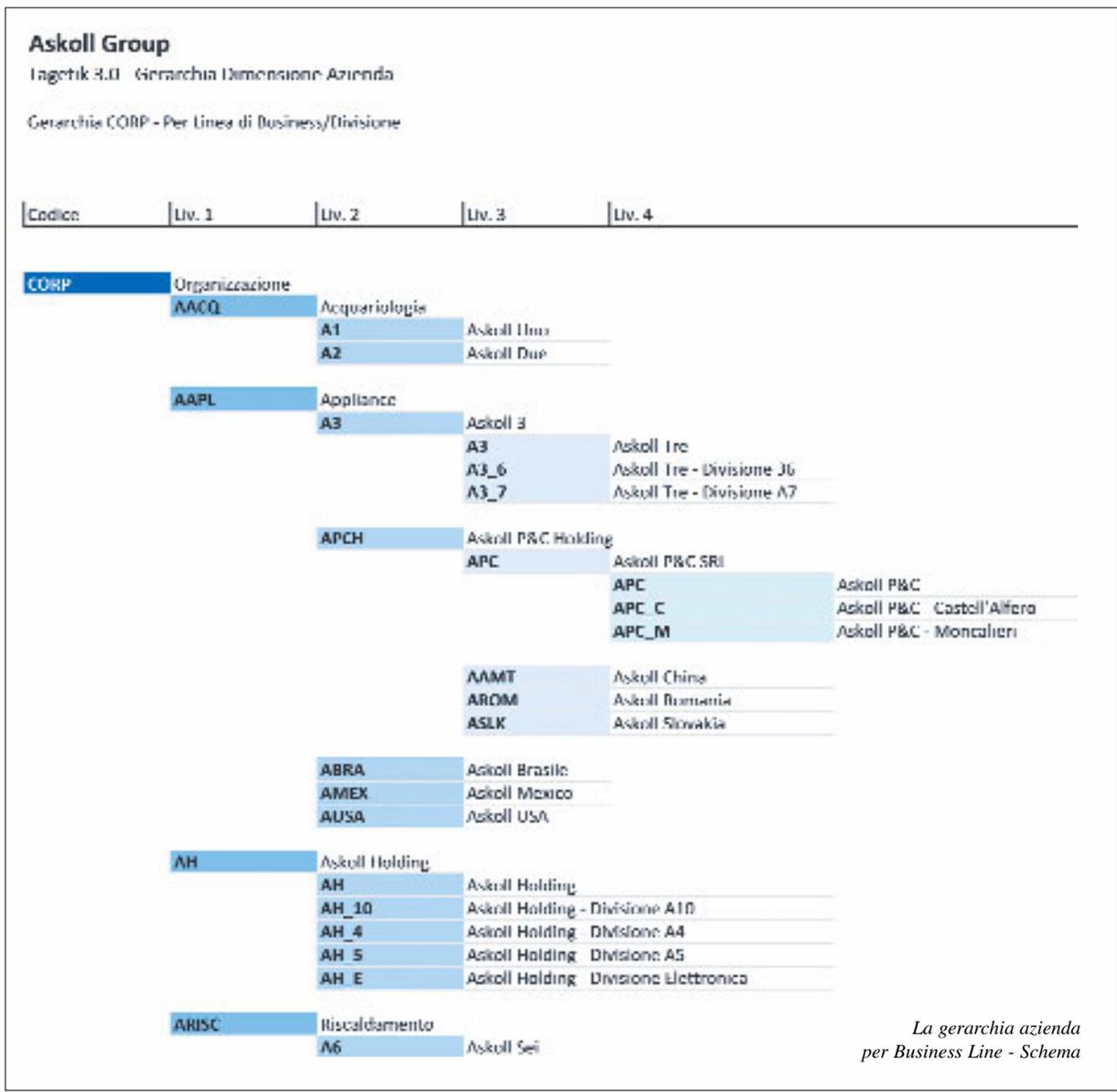
*Infrastruttura Software:*

- Sistemi alimentanti diversi (*MS Dynamics NAV, AS 400, Altro*);
- *Data Warehouse* su *MS SQL Enterprise*;
- *Tagetik 3.0 Enabled By Microsoft® SharePoint®*;
- *Tagetik Add-in for MS Excel*.

*La seconda soluzione:*

A fine 2009, Askoll decide di migrare definitivamente dalla piattaforma *PerformancePoint Server (Planning)* a *Tagetik 3.0 Enabled By Microsoft® SharePoint®*.

La migrazione è stata gestita in modo armonico, molto efficiente, grazie al totale utilizzo delle logiche e delle strutture di caricamento dei dati già realizzate (ETL) su *MS SQL Server* ed alla facilità con cui sono state implementate quelle relative alle nuove società del gruppo.



Data inizio	Data fine	Acquisizione	Trasformazione	Scarico	Testo	Messaggio
14/07/2010, 14.26.48	14/07/2010, 15.04.05	...	...	...		
14/07/2010, 13.12.46	14/07/2010, 13.49.13	...	...	...		
14/07/2010, 11.52.29	14/07/2010, 12.11.04	...	...	...		
14/07/2010, 11.20.49	14/07/2010, 11.35.35	...	...	...		
14/07/2010, 11.54.23	14/07/2010, 11.38.03	...	...	...		
14/07/2010, 10.39.49	14/07/2010, 10.43.30	...	...	...		
14/07/2010, 10.26.32	14/07/2010, 10.30.03	...	...	...		
14/07/2010, 9.28.43	14/07/2010, 10.06.51	...	...	...		
13/07/2010, 16.25.54	13/07/2010, 16.40.57	...	...	...		
13/07/2010, 10.24.17	13/07/2010, 10.32.30	...	...	...		
01/07/2010, 17.35.32	01/07/2010, 17.37.11	...	...	...		
30/06/2010, 16.30.21	30/06/2010, 16.25.26	...	...	...		
30/06/2010, 16.44.13	30/06/2010, 16.47.56	...	...	...		
30/06/2010, 16.36.41	30/06/2010, 16.36.35	...	...	...		

La migrazione non ha necessitato di particolari attività di analisi, a parte quelle relative alle logiche dovute al cambio architetturale della piattaforma di *Performance Management*. Per quanto riguarda tutte le regole di trasformazione dei dati, sono state utilizzate le *Business Rules* “built in” all’interno dei processi finance di *Tagetik 3.0 Enabled By Microsoft® SharePoint®*.

### Conclusioni e Benefici

L’utilizzo di una piattaforma *web based* e di uno strumento *standard* come *MS Excel*, agevolerà la diffusione del sistema ai vari centri di responsabilità delle divisioni Askoll, consentendo nel contempo, grazie ai *cockpit* di analisi del *workflow*, di avere in tempo reale la consapevolezza dello stato di attuazione dei processi di creazione delle informazioni.

Tale *workflow* verrà gestito anche dal punto di vista approvativo, in modo da monitorare i passaggi di certificazione/decertificazione del dato.

La responsabilità del dato, aspetto cruciale in un gruppo internazionale, è demandata in origine al *data owner*, permettendo, oltre all’inserimento univoco dello stesso, una completa tracciabilità utilizzabile anche per attività di *audit*.

proprie autorizzazioni – può consultare il dato secondo livelli differenziati di analisi dimensionale e di approfondimento.

*“Un ulteriore beneficio ottenuto, apprezzato in particolar modo nella gestione corporate dei dati – sottolinea Maurizio Dal Cengio, Corporate Control Manager di Askoll – è la gestione nativa della partita doppia, che permette la tracciabilità tanto delle operazioni di flusso finanziario, quanto di quelle di rettifica o di elisione ai fini del consolidamento”.*

Tale aspetto ha rassicurato soprattutto il CFO di Askoll, grazie alla possibilità di poter analizzare in dettaglio le ragioni e le dinamiche alla base delle proiezioni finanziarie e patrimoniali e, nel contempo, di poter tarare sempre meglio le logiche di proiezione.

*“Un altro aspetto positivo – continua Dal Cengio – è la possibilità di effettuare in qualsiasi prospetto di reporting il drill down dei dati, anche concatenato, che si rivela molto utile persino in fase di presentazione perché evita la produzione eccessiva di report cartacei in ottica ecologica”.*



Processo	Stato
01 - Finanziario	...
02 - IT	...
03 - Acquisizione	...
04 - Trasformazione	...
05 - Scarico	...
06 - Testo	...
07 - Messaggio	...

In alto: *Tagetik 3.0 Enabled By Microsoft® SharePoint®*  
Il Cockpit di controllo del processo ETL

A fianco: *Tagetik 3.0 Enabled By Microsoft® SharePoint®*  
Il Cockpit di controllo della procedura di caricamento e dell’elaborazione del budget