

Il percorso con Ferring Italia per minimizzare il rischio degli scostamenti rispetto a budget e forecast negli investimenti commerciali

Filiale italiana di un'azienda farmaceutica svizzera

Il gruppo
 Industry: **Pharma**
 Sede centrale: **Svizzera**
 Dipendenti gruppo: **oltre 5.000 impiegati**
 Anno di fondazione: **1950**

La sede italiana
 Fatturato: **65 milioni € (2019)**
 Dipendenti: **85**
 Sede: **Via Carlo Imbonati, 18 20159 Milano**

Ferring è impegnata in attività di ricerca e sviluppo per l'identificazione, la creazione e la commercializzazione di **prodotti innovativi** per l'**infertilità**, l'**urologia** e la **gastroenterologia**. Le attività ed i prodotti Ferring hanno il comune **obiettivo** di fornire ai medici i **farmaci efficaci** per la cura dei pazienti affetti da patologie importanti.

Ferring, con la propria sede centrale a Saint-Prex in Svizzera, opera in 60 paesi dando lavoro ad oltre 5.000 persone ai fini di garantire la disponibilità dei propri farmaci in 110 paesi.

Questa espansione ha permesso a Ferring di mantenere un **tasso di crescita annuale significativo** nel corso degli ultimi due decenni. Ferring possiede impianti di produzione in diversi paesi europei ed in Sud America, Israele e Cina. L'azienda sta anche costruendo nuove strutture negli Stati Uniti e in India.

Le sfide

Ferring aveva bisogno di **aumentare il controllo sui costi degli investimenti**, soprattutto commerciali, e di **aumentare la precisione dei forecast trimestrali**.

Per vincere queste sfide, l'organizzazione commerciale ha adottato un approccio al controllo degli investimenti basato su una gestione a progetti: **"Management by Project"**.

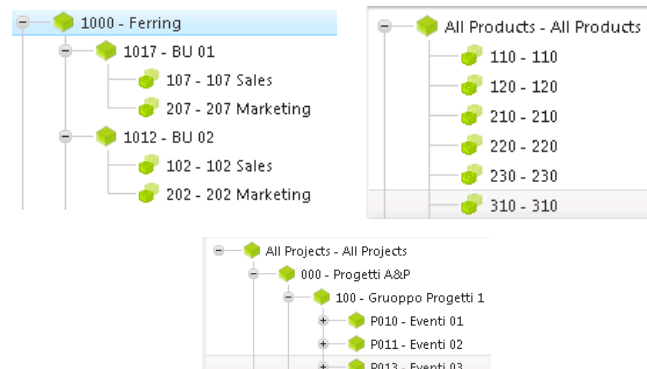
Altri obiettivi del progetto sono stati:

- Sviluppare una **soluzione per integrare dati** provenienti **da fonti diverse**
- Tracciare i **progetti di investimento per più dimensioni** (natura, tempo, prodotto e centro di costo) in modo da valutare lo scostamento di ogni singolo progetto rispetto al budget. Inoltre attraverso il monitoraggio dei progetti, ottimizzare il tempo dedicato all'analisi di business, piuttosto che dedicare il tempo a integrare e riorganizzare i dati da analizzare
- **Pianificare e controllare i costi del personale**
- **Automatizzare il processo per la preparazione del budget**

La soluzione

Le dimensioni per il controllo puntuale dell'investimento sono:

- **le Business Unit (BU):** a loro volta suddivise per centri di costo, alla base dell'organizzazione aziendale
- **i prodotti:** elemento base su cui si stanziavano gli investimenti commerciali
- **i progetti**



Fase 1 – Integrazione dati ERP con dati trattati nel modello

Il primo passo è stato quello di creare l'integrazione tra i sistemi presenti in azienda, unendo i dati dei costi effettivi a consuntivo e quelli del portafoglio ordini di acquisto, provenienti dall'ERP Microsoft Navision, con i costi previsionali gestiti nel modello.

Obiettivo: effettuare un controllo rispetto alle ipotesi di budget, il tutto con un dettaglio di singolo progetto (come evidenziato nell'esempio).

La tracciatura dell'intera dinamica dei costi di progetto combina quindi tipi di dati differenti:

- Il Budget (BDG), gestito nel modello
- Costi consuntivo (ACT), recuperati dall'ERP
- Ordini fornitori già confermati (COMM), recuperati dall'ERP
- Costi Previsionali (IMPEGNATO), già fissati, ma non ancora inseriti nell'ERP come ordine, gestiti nel modello
- Costi Previsionali (PLAN), anco

GESTIONE PIANIFICAZIONE COSTI

Periodo	2020	332.787	49.022	102.189	31.066	180.758	102.939	27.437	827.192
Year To Date	05 2020	0	4.427	1.548	-158.151	86.231	76.606	50.536	61.197
Cost Center	207 Marketing	210.980	47.329	189.972	-158.151	90.394	76.606	50.536	511.620
Progetti	100 - Gruppo Progetti 1	121.806	1.693	-87.782	189.217	90.364	27.333	-23.105	315.364
Prodotto	310 - 310								

Prodotto	05 2020	06 2020	07 2020	08 2020	09 2020	10 2020	11 2020	12 2020	Totale Anno
011036 - Progetto 1									
BDG							14.500		14.500
ACT									
COMM		8.769							8.769
IMPEGNATO									
PLAN						10.535			10.535
Total		8.769				10.535			19.304
FREEZE									
Differenza		-8.769					3.965		-4.804
011037 - Progetto 2									
BDG									535
ACT	5.535	-5.000							535
COMM		5.000							5.000
IMPEGNATO						-5.000			-5.000
PLAN									
Total	5.535	0				-5.000			535
FREEZE									
Differenza	-5.535	0				5.000			-535
011999 - Progetto 3									
BDG									78.985
ACT	24.535	-5.550							19.985
COMM		5.550	5.019						10.569
IMPEGNATO		800			5.019				5.819
PLAN									
Total	24.535	800	5.019		5.019				35.372
FREEZE									
Differenza	-24.535	-800	-5.019		-5.019				-35.372

Quindi, dalla combinazione tra ce ha sempre un'analisi puntuale, su base mensile, di scostamento per singolo progetto e per il totale dei progetti selezionati (100 – Gruppo Progetto 1), come evidenziato nello specchio iniziale.

Fase 2 – Controllo dei costi e il P&L

Il secondo passo è stato quello di creare una serie di analisi per controllare i risultati per prodotto e per progetti a seconda della BU.

Analisi per progetto

Viene selezionato un progetto e il sistema mi mostra tutti i prodotti utilizzati al suo interno.

Stato Avanzamento COSTI

Forecast	FC 00	All Products								
Anno	2020	310 - 310								
Mese Chiuso	05 2020	350 - 350								
Cost Center	BU 01	PRG1 - Prodotto generico 1								
Progetti	100 - Gruppo Progetti 1	370 - 370								
Prodotto	All Products	380 - 380								

	ACT	COMM	IMPEGNATO	PLAN	Totale Anno	FREEZE	BDG	Totale Budget	Varianza
	211	240	-145	206	511,8	-5	832	827,2	315,4
	183	222	-145	102	362,5		448	447,7	85,2
						-5	5	0,0	0,0
				57	57,0		0	0,0	-57,0
							2	2,0	2,0
	28	17	1	47	92,4		378	377,5	285,2

Analisi per prodotto

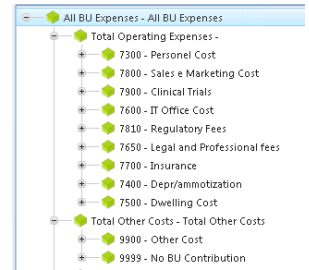
In questo esempio viene filtrato il prodotto e posso consultare tutti i progetti che lo hanno al proprio interno.

Stato Avanzamento COSTI

Forecast	FC 00	Prodotti		TOTALE						
Anno	2020	310 - 310	011015 - Progetto 4		64,61	38,76	-8,80	87,21	181,78	249,91
Mese Chiuso	05 2020		011028 - Progetto 5			0,00		0,00	5,00	5,00
Cost Center	BU 01		011029 - Progetto 6			17,79		0,00	67,00	67,00
Progetti	P011 - Eventi 02		011030 - Progetto 7			0,00		0,00	10,00	10,00
Prodotto	310 - 310		011031 - Progetto 8			0,00	21,07	21,07	46,15	46,15
			011034 - Progetto 9			0,00	15,07	15,07	20,89	20,89
			011036 - Progetto 1			8,77	10,54	19,30	14,50	14,50
			011037 - Progetto 2		5,54	0,00	-5,00	0,54		-0,54

Il tutto è stato completato da una serie di **analisi relative al Profit & Loss**, dove l'elemento di dettaglio è rappresentato dal conto contabile, altra dimensione presente nel modello.

Questo dà la possibilità di avere un P&L Aziendale, ma, cosa importante, mettere a disposizione di ogni responsabile di BU l'analisi delle variazioni rispetto al budget iniziale.



Fase 3 – Sviluppo modello per HR

Offre la possibilità di **pianificare i costi del personale** per singola risorsa, per tutte le voci di conto che compongono il costo (RAL, oneri, bonus, ecc.).

	FTE	Maternità	RAL	RAL con Correzione Maternità	Totale Retribuzione Lorda	Totale Stipendi Lordi con auto	Totale Contributi Stipendi Lordi (7150)	Totale Costo Aziendale per Stipendi HR	Bonus e Incentivi Accruali (7110)	Totale Costi Bonus e Incentivi HR	Totale Costo Aziendale HR	Totale Costo Complessivo Costo Aziendale HR	Totale Altre Spese	Costo Risorse Totale
All Employees			280.000,00	226.666,67	226.666,67	237.891,08	89.968,89	328.814,29	10.800,00	15.144,88	348.505,61	359.725,61	47.826,89	407.552,50
RISORSA 1	1,00	0,67	40.000,00	26.666,67	26.666,67	29.195,47	9.002,55	38.754,36	5.400,00	7.572,44	47.029,49	48.349,49	10.258,86	58.608,35
RISORSA 2	0,00	1,00	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RISORSA 3	1,00	1,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	43.462,05	22.106,32	62.106,32	5.400,00	7.572,44	70.477,22	72.457,22	15.531,37	87.988,59
RISORSA 4	1,00	1,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.600,00	16.463,73	57.063,73	0,00	0,00	57.155,03	59.135,03		59.135,03
RISORSA 5	1,00	1,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.300,00	12.446,78	55.717,04	0,00	0,00	55.800,61	57.780,61		57.780,61
RISORSA 6	1,00	1,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	43.733,56	13.485,78	58.109,10	0,00	0,00	60.829,28	62.809,28	22.036,66	84.845,94
RISORSA 7	1,00	1,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.600,00	16.463,73	57.063,73	0,00	0,00	57.213,97	59.193,97		59.193,97

Per ogni risorsa, **partendo dal RAL, è possibile calcolare tutte e componenti di costi**, come evidenziato nella figura, fino alla determinazione del costo aziendale totale.

Alimenta i conti, relativi al personale, per la pianificazione dei centri di costo.

La redazione del budget del personale è un processo ciclico di gestione del costo. Evolve in **3 scenari principali** e, in un determinato periodo dell'anno, questi scenari coesistono in una dinamica sequenziale:

- **consuntivo**
- **forecast**
- **budget**

In pratica, nel corso dell'anno si rileva il consuntivo dell'anno in corso che viene confrontato con il budget per dare origine ad uno o più **forecast correttivi** in preparazione del budget dell'anno seguente, come illustrato nella figura sottostante.

Mese Chiuso 09 2017

BU Azienda Demo

	Inc. % YTD	Inc. % YTG	Inc. % TOT 2017	2017 YTD	2017 YTG	Totale 2017	Inc. % TOT 2018	Totale 2018	Varianza Inc. %	Varianza valore ass.
RIP - 7010 gen	67%	65%	67%	3.897.423	1.322.613	5.220.036	65%	5.369.846	3%	149.810
RIP - Contributi Stipendi (7150) gen	18%	22%	19%	1.020.413	446.203	1.466.617	20%	1.623.574	11%	156.957
RIP - 7110 Bonus gen	12%	11%	12%	699.785	225.665	925.450	13%	1.061.949	15%	136.499
RIP - 7240 TFR gen	3%	3%	3%	158.763	55.789	214.552	3%	261.528	22%	46.975
TOTALE	100%	100%	100%	5.776.385	2.050.271	7.826.655	100%	8.316.897	6%	490.242
FTE				90,80	95,80	92,05		96,47	4,8%	4,42
CPP 7010				42.925	13.806	56.709		55.665	-1,8%	-1.043,40
CPP 7150				11.239	4.658	15.933		16.830	5,6%	897,59
CPP 7110				7.707	2.356	10.054		11.008	9,5%	954,68
CPP 7240				1.749	582	2.331		2.711	16,3%	380,24
RIP - Rented Staff gen (7140)				-41.596	-18.179	-59.775		-68.819	15%	-9.044
RIP - Redundancy Cost gen (7240)				47.000		47.000			-100%	-47.000

In questa schermata possiamo vedere i tre scenari contemporaneamente evidenziati. Infatti la colonna **2017 YTD** rappresenta il consuntivo al mese di settembre 2017, la colonna **2017 YTG** rappresenta il forecast dell'ultimo trimestre che concorre a determinare il forecast 2017 (**Totale 2017**). Nel medesimo tempo è già evidenziato il budget 2018 (**Totale 2018**) con l'evidenza delle variazioni rispetto al 2017.

Fase 4 – Sviluppo automazione del processo per la preparazione del budget annuale.

L'ultima fase del progetto è stata quella di **automatizzare il processo di inserimento del budget** in tutti i suoi aspetti.

In pratica l'utente ha disposizione tutte le funzioni di **aggiornamento automatico** (Macro aggiornamento dati) dei **vari moduli presenti nel modello** (vendite, costi, ribalamenti, personale) e di **importare** i dati di budget dei progetti da un semplice **foglio Excel**, se lo vuole.

Oltre a queste macro di aggiornamento, l'utente ha disposizione tutte le **funzioni per pianificare i dati di vendita e dei relativi costi variabili** (royalties, ecc.). Per i costi si possono definire le **regole per fare un inserimento top-down** tenendo conto sia dei centri di costo, per suddividere il totale del costo sui vari centri di costo, sia per determinare lo split mensile, in base a driver definiti a livello aziendale, come esemplificato nell'esempio sottostante.



Menù per Budget

Lingua

IT

Pianificazioni

- Pianificazione Royalties, Warehouse, Outbound e Sales Commission (WS 90.12)
- Parametri Ribaltamento Royalties, Warehouse, Outbound e Sales Commission (WS)
- Manutenzione curve Ribalamenti (View 89.01)
- Manutenzione curve Phasing (View 89.02)
- Inserimento Valori Ribalamenti (WS 89.01)
- Report A&P per Product Group con vista Cognos

Macro Aggiornamento Dati

- Aggiornamento Vendite e Costi - Batch
- Aggiornamento Ribalamenti Dwelling / T&T
- Aggiornamento Personale
- Aggiornamento Totale
- Aggiornamento Budget Progetti da foglio excel

Il totale di 1.200.000 è ripartito sui vari centri di costo in base ad un driver di ripartizione, poi, per ogni centro di costo, c'è un ulteriore driver per la ripartizione mensile.

			01 2020	02 2020	03 2020	04 2020	05 2020	06 2020	07 2020	08 2020	09 2020	10 2020	11 2020	12 2020
107 - 107 Sales	72.000	Ripartisci	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	10.800,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
207 - 207 Marketing	60.000	Ripartisci	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
102 - 102 Sales	72.000	Ripartisci	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	10.800,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
202 - 202 Marketing	60.000	Ripartisci	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
301 - 301 Medica	96.000	Ripartisci	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	14.400,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
104 - 104 Sales	108.000	Ripartisci	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	16.200,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
204 - 204 Marketing	108.000	Ripartisci	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	16.200,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
400 - 400 GenMngm	204.000	Ripartisci	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	30.600,00	20.400,00	20.400,00	20.400,00	20.400,00	20.400,00	20.400,00
302 - 302 Regulatory	96.000	Ripartisci	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	14.400,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
501 - 501 Finance	168.000	Ripartisci	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	25.200,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
506 - 506 Facilities	96.000	Ripartisci	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	14.400,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
502 - 502 HR	48.000	Ripartisci	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	7.200,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
504 - 504 Legal	12.000	Ripartisci	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	1.800,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00

Gestione Ripartizioni

Tipo PLAN

Forecast FC 00

Periodo 2020

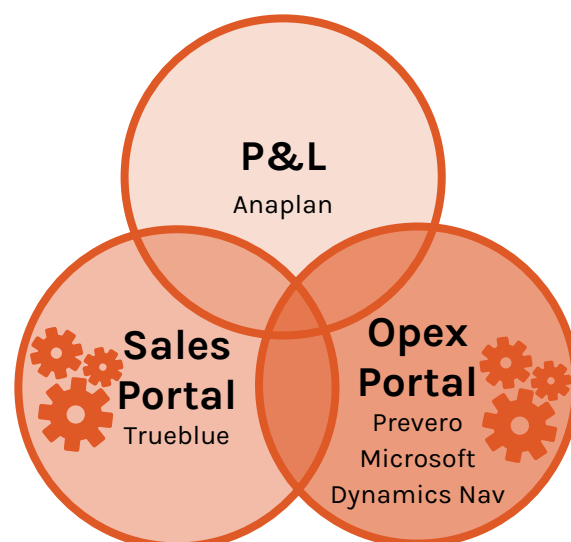
Project 718005 - Affitto uffici e boxes

Variante Standard

Importo

I benefici ottenuti

- Completa **integrazione** tra gli applicativi
- Il Controller può **rapidamente** avere a **disposizione** i **dati pianificati per il consolidamento del forecast**
- È ora possibile **gestire e analizzare scenari di What-If e di Forecast diversi**
- **Precisione del Forecast aumentata**
- I **problemi** sugli scostamenti emergono più rapidamente
- Una completa **integrazione** tra i **moduli dipartimentali** (vendite, costi per progetto, personale) con il risultato del **P&L**
- Lo **sviluppo del budget HR** e soprattutto la gestione dei forecast infra annuali ha garantito velocità e qualità dei dati
- **Struttura affidabile** per la qualità dei dati
- **Recupero di tempo uomo e qualità** nelle attività di controllo
- **Velocità di implementazione e rispetto del budget di progetto** da parte del fornitore



La durata del progetto

Per **Fase 1** (integrazione dati) e **Fase 2** (Controllo dei costi e P&L) il progetto è partito nel **febbraio 2016**, secondo questo piano di attività:

- Step 1 – Definizione Layout e Struttura Dati – entro il 31/03/16
- Step 2 – Completamento modello e presentazione – entro il 30/04/16
- Step 3 – Inizializzazione sistema con caricamento dati budget 2016 e consuntivo ad aprile 2016 – entro il 15/05/16
- Step 4 – Validazione modello e Go Live – entro il 31/05/16

Per la **Fase 3** (Budget HR) il progetto è stato **sviluppato nel 2017**, con una durata di 3 mesi, da febbraio ad aprile.

Per la **Fase 4** (automazione del processo di budget) il progetto è sempre stato realizzato **nel 2017**, con una durata di **2 mesi**, da giugno a luglio.

“Secondo la mia esperienza la maniera più veloce per aumentare il controllo dei costi, la precisione nelle previsioni e la velocità di generazione delle informazioni in azienda risiede nella possibilità di parlare il medesimo linguaggio da parte di diverse funzioni aziendali che ne rappresentano sia la fonte che i fruitori. La suite di Prevero, ha giocato un ruolo chiave nel consentire di realizzare una infrastruttura snella e flessibile in ottica “Management by Project”, nel quale far convivere esigenze delle operation (Marketing, Sales, Medical department) così come del Finance. Ciò a tutto vantaggio della qualità del reporting aziendale anche verso la casa madre.”

Massimo Dammacco, Senior Financial Analyst - Ferring Spa