



V A R E S C H I [&] P A R T N E R S



BUSINESS PARTNER CONTROLLER



Modelli di
sviluppo per
business
partner
controller.

La capacità

del controller di **fornire informazioni e supporto per ottenere un processo decisionale migliore** sta diventando sempre di più un vantaggio competitivo, soprattutto per quelle aziende che cercano di conseguire una crescita redditizia nei mercati più difficili.

I Business Partner hanno l'opportunità di usare la grande quantità di informazioni

e le loro competenze per fornire un supporto di valore che guidi, influenzi e metta alla prova il processo decisionale delle aziende.

I controller

e l'infrastruttura informatica a loro disposizione - **rappresentano per l'impresa una risorsa dispendiosa**, specie se il loro lavoro non viene usato in modo efficace ed efficiente a supporto delle decisioni operative del Management.

Fornire meramente dati e/o informazioni, invece di concentrarsi su una visione sistemica e sul supporto, non può portare al processo decisionale differenziato che serve per migliorare la prestazione dell'azienda.

Solo una piccola parte dei servizi del Controller vengono impiegati per il supporto alle decisioni. Una minor parte dei Manager, inoltre, considera queste attività e servizi come fonti primarie per le proprie decisioni.

Il contesto

I controller

di solito, forniscono ciò che il Management vuole, invece di ciò di cui avrebbe effettivamente bisogno.

La necessità di rispondere o superare le aspettative del Manager è alla base di come si organizzano le priorità in merito alle richieste per il supporto del Controller.

Molti Controller non se la sentono di contrastare il Management riguardo al supporto e alla consulenza di cui avrebbe bisogno per migliorare il processo decisionale. Essi si limitano a fornire dati e informazioni dettagliate, che richiedono ulteriori analisi da parte di chi li riceve.

I Controller passano molto (troppo) tempo a raccogliere dati e usare fogli di calcolo; sono convinti che più si entri nel dettaglio dell'informazione, maggiore sarà il valore dell'informazione. Passano ore e ore attaccati al loro PC.

Nel frattempo, nel Mercato, nei Plant o nello sviluppo Prodotti mutano variabili, priorità e modelli.

I Controller non si accorgono di questi mutamenti.

Spesso fornisco informazioni già conosciute, già discusse o nel frattempo diventate obsolete, oltre ad arrivare sempre troppo tardi. I Controller si focalizzano nella loro esposizione troppo sul passato e troppo poco sul futuro: si scordano, che le decisioni hanno un impatto solo nel futuro.

Priorità attribuite dal Controller alle proprie attività

fonte CIMA

01



02

01

Su una scala di 5 punti i Controller attribuiscono al Budgeting, al Forecasting e al Reporting la maggiore priorità (4,0-5,0).

02

In fondo alla graduatoria si collocano, sempre secondo i Controller, attività riferite alla gestione dei rischi, all'analisi dei clienti e dei loro affidamenti, alla pianificazione finanziaria.

La priorità minore viene attribuita dai Controller allo sviluppo del modello di Controlling.

La situazione attuale

Dall'analisi delle priorità (della pagina precedente) si può desumere che i Controller si intendono, principalmente, attori per la gestione **dell'efficienza** e in misura minore (o per nulla), attori per la gestione **dell'efficacia**.



La percezione del Controller e del suo servizio da parte del Management

(fonte CIMA, % di risposte)



NUOVI modi di essere controller

“The best business partners I have seen are able to simplify complex situations so that line management are able to grasp it, engage with it and understand the consequences of different courses of action.”

G. Colbert, Vice President of finance dor ISMO, AstraZeneca's international Sales and Marketing organisation.

“The financial information pack is for accountants own use. A finance business partner might reduce it to one page of insightful commentary or graphics as preferred by his client in the business. Finance business partners help the business by delivering the information they need, and help them to understand issues arising and potential responses.”

M. Kelly, Credit Suisse.

“The tools I see most often used are the standard financial statements (profit and loss, balance sheet, etc.) plus some competitor and positional analysis. i believe the financial language is a barrier, plus that a lot of finance business partnerships are not deep enough i.e. they only address surface issues.”

B. Smith, strategic business manager, Everest.

**LE AZIENDE
HANNO
BISOGNO DI
DETERMINARE**

RUOLO

Quale ruolo vogliono che debba svolgere il Controller per supportare e anticipare lo sviluppo del business

STRATEGIA

Quale strategia perseguire per garantire lo sviluppo del ruolo necessario per fornire il servizio richiesto

**SOLO ALLORA SI
POTRÀ**

COMPETENZE

Definire il set di competenze necessarie che deve essere presente nel Business-Partner-Team

CAMBIAMENTO

Attivare un processo di cambiamento efficace

FORMAZIONE

Determinare i programmi di formazione e di sviluppo per Business Partner e Management

1

Ci sarà poca richiesta da parte del business per fornire un servizio di business partnering, se l'offerta di servizi e dei suoi benefici per il business non sono chiare. Un servizio di business partnering non può essere fornito laddove i Controller sono quasi completamente occupati da attività di creazione delle informazioni e dalla stesura dei report.

Controller che vogliono essere o diventare Business Partner devono conquistare credibilità e fiducia nei confronti del "cliente (interno)".

- **Credibilità:** con competenza di business (sapere di che cosa si sta parlando, riuscire a calare le informazioni rilevate nella specificità del business), con una forte presenza nel business (essere in campo, quando gli eventi avvengono e quando si prendono decisioni)

- **Fiducia:** condividendo la responsabilità del risultato (stare nella stessa barca).

2

3

Esistono già molti esempi, in cui si possono correlare la funzione di Controlling trasformata in Business Partner e un focus migliore della performance del business.

Questa correlazione trova le sue fondamenta anche nella capacità di fare previsioni più affidabili, grazie al modo nuovo di collaborazione tra Manager e Controller.

Molti Controller conservano ancora il loro tradizionale ruolo focalizzato sull'elaborazione delle transazioni, la raccolta delle informazioni e la preparazione dei report. Sono ancora responsabili di molti processi contabili. Reputano che il loro lavoro sia terminato con la pubblicazione dei report.

Per Business Partner la pubblicazione del report rappresenta, invece, solo l'inizio della sua attività.

4

5

I Controller devono mantenere un livello alto di obiettività, segnalare con anticipo gli sviluppi che rischiano di portare nella direzione non voluta, essere i paladini dell'efficienza e dell'efficacia ed essere gestori dei sistemi di pianificazione, di budgeting, forecasting, reporting e previsione. Questi ruoli continueranno ad essere sempre più importanti .

6

Nel ricoprire il ruolo di Business Partner, i Controller hanno l'occasione unica di diventare attori attivi nel business, (il navigatore a fianco di chi guida l'autovettura nel Rally del mercato e della competizione), di poter essere giocatore in una squadra piuttosto che essere un segnapunti a bordo campo.

7

Vi è una grande opportunità a reinventarsi come Partner (Pars = parte dell'insieme) contribuendo attivamente al raggiungimento degli obiettivi finanziari e strategici.

Finance analyst

Performance advisor

Business advocate

Strategic partner

Valutazione
Attuazione
Informazione

Viene visto come un fornitore.

Lo specialista, preciso, tempestivo.

Fornisce informazioni se richieste, focus sul passato, solo in casi rari sul futuro.

Viene visto come quello che dà consigli.

La persona impegnata, sempre disponibile, va ben oltre l'area finanziaria.

Fornisce informazioni rilevanti, commenti, retrospettiva equilibrata con il futuro.

Viene visto come un "socio" fidato.

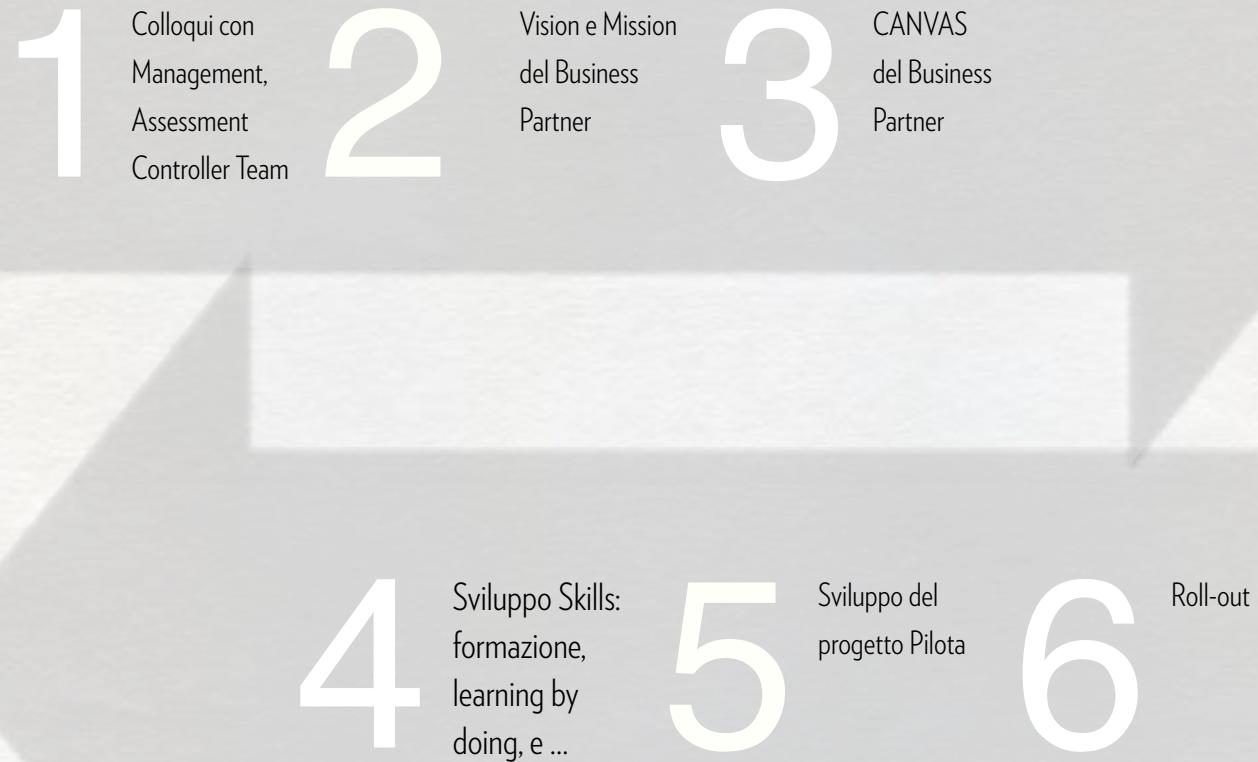
Intraprendente: combina le conoscenze finanziarie con il business, e si focalizza anche all'esterno dell'area finanziaria.

Fornisce consulenza affidabile e ha la capacità di influenzare le decisioni, ha uno sguardo orientato principalmente verso il futuro.

Viene considerato alla pari, indipendentemente dal livello gerarchico.

Condivide una posizione di comando, è una persona fidata e influente, sempre coinvolta nelle decisioni.

Fornisce prospettive, guarda principalmente al futuro e coniuga in forma equilibrata i fatti conseguiti nel passato e nel presente. Influenza le decisioni e si prende la responsabilità.



1

Colloqui con il Management.

I colloqui con il Management-Team hanno lo scopo di raccogliere le opinioni, le richieste, le critiche costruttive, le idee riguardo ciò che ci si aspetta dal Controller in merito alla sua specifica nuova Mission in qualità di (futuro) Business Partner.

Inoltre, i colloqui, perseguono l'obiettivo di esplicitare le principali attività del Business Partner Controller e delle competenze (professionali, tecnici e soft skills) che ci si aspetta lui/lei abbia.

Il colloquio, non per ultimo, serve anche a capire quali interventi di allineamento e di formazione dovranno essere eseguite con il Management nella fase di realizzazione del progetto. L'esperienza maturata nei progetti eseguiti con successo ci insegna, che il cambiare non è solamente richiesto ai Controller, ma anche ai "clienti" del Controller, ai Manager.

1

Assessment Controller Team

Analizziamo quell'insieme di comportamenti che permettono

- di raggiungere risultati in collaborazione con i "clienti",
- di affrontare temi e situazioni complessi,
- di controllare tensioni interpersonali e di innovare.

La verifica di tali capacità avviene attraverso delle esercitazioni che simulano la realtà operativa e organizzativa del nuovo ruolo di Business Partner consentendo la rilevazione dei comportamenti messi in atto dagli individui coinvolti.

Tali simulazioni riprodurranno situazioni che richiedono di analizzare e risolvere problemi di business, valutare alternative, prendere decisioni in team con il Management (cliente), organizzare attività e progetti, condurre attività di partnership nella decisione e il nuovo modo di presentare informazioni e proposte.

2

Vision & Mission

Focus Strategico

Il focus strategico volto a evidenziare e definire la dimensione strategica del nuovo ruolo di Business Partner.

Vision & mission saranno presentate e condivise con il Management-Team e fungono da linea guida per il processo di cambiamento.



3

CANVAS del Business Partner

<p>Partner chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chi sono i nostri partner chiave? - Chi sono i nostri “fornitori” chiave? - Quali attività chiave svolgono i nostri partner? 	<p>Attività chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quali sono le attività necessarie per il nostro valore offerto? 	<p>Valore offerto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Che tipo di valore forniamo ai nostri clienti? - Quale problema del nostro cliente stiamo aiutando a risolvere? - Quale pacchetto di prodotti/servizi stiamo offrendo ai nostri clienti? - Quali bisogni dei nostri clienti stiamo soddisfacendo? 	<p>Relazione con i clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Che tipo di relazione vuole che stabiliamo e manteniamo con il nostro cliente? - Come sono integrate le relazioni tra i nostri clienti? 	<p>Tipi di clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per chi stiamo creando valore? - Chi sono i nostri clienti più importanti? - Quali sono le specifiche caratteristiche dei nostri clienti?
<p>Tecnologia</p> <p>Quali sono i supporti tecnologici che ci permettono la realizzazione dell'offerta di valore?</p>	<p>Risorse chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quali sono le risorse necessarie per il nostro valore offerto? - I nostri canali di supporto necessitano di risorse specifiche? - Quali risorse assorbono le relazioni con i clienti? 	<p>Canali di supporto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attraverso quali canali vogliamo raggiungere i nostri clienti? - Come sono integrati i nostri canali? - Quali sono i canali più efficienti? 	<p>Competenze</p> <p>Quali competenze devono essere create nel nostro Team? Quali aggiornate?</p>	

4

Sviluppo Skills: formazione, learning by doing

Sviluppo delle skills

Lo step di sviluppo delle Skills riguarda in primo luogo il processo di matching tra le competenze attese per il Business Partner e le persone che occupano il ruolo di Controller.

Una volta verificato il grado di allineamento, il progetto prevede l'impostazione di uno specifico piano di formazione che permetta ai candidati di raggiungere il livello richiesto tanto nelle competenze tecniche quanto in quelle di carattere relazionale.

Il progetto di cambiamento prevede altresì interventi di formazione per i “clienti” del Business Partner, per riuscire nel far funzionare la nuova intersezione tra Decision Makers e Business Partners che si sta creando.

4

**Sviluppo skills: formazione,
learning by doing**

Area	Capacità
Intellettuale	Soluzione dei problemi
Relazionale	Disponibilità verso rapporti interpersonali
	Gestione dei gruppi (manager e Business Partner in Team)
Gestionale	Programmazione, decisione, orientamento all'obiettivo del "cliente" e al risultato (aziendale)
	Iniziativa, propositività, consulenza "non richiesta"
	Conioglimento nel business e orientamento al futuro
Emozionale	Gestione dello stress, dei conflitti e di situazioni di alta criticità
Innovativa	Adattabilità/flessibilità – propensione al nuovo
Professionale	Modelli e approcci innovativi di supporto alla decisione

5

Sviluppo del Progetto Pilota

Lo sviluppo delle skills (punto 04) va in parallelo allo sviluppo e alla realizzazione di un progetto pilota di change management.

Il progetto pilota va scelto secondo la nostra esperienza in un'area critica dell'impresa, per esempio il processo commerciale o il processo di sviluppo prodotti.

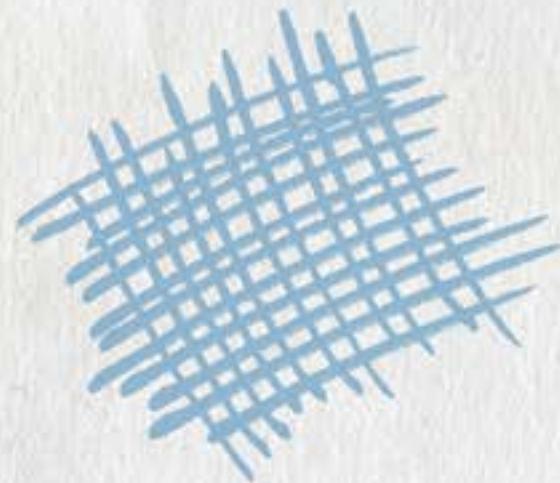
6

Roll-out

Già in fase di colloquio con il Management-Team e Assessment riusciamo ad individuare tali aree critiche, che sono adatte per il progetto pilota.

Il progetto pilota crea le basi per un roll-out efficace a livello aziendale.





V A R E S C H I [&] P A R T N E R S

Strada Carlo Pisacane, 4 - 43121 - Parma (PR)

vareschi@vareschipartners.it

