

Mercati&Mercanti

La soluzione per la gestione delle complessità

UniCredit Business Partner sta sviluppando insieme a Sas un Sistema di Controllo di Gestione tecnologicamente avanzato per supportare la propria evoluzione internazionale. Marco Martinelli, Responsabile Pianificazione e Controllo di Gestione, c'illustra l'evoluzione del Progetto e i risultati ottenuti. A fine 2008 il Gruppo UniCredit ha conferito in un'unica Società le proprie principali strutture internazionali di back office. A seguito di quest'operazione, a gennaio 2009 è nata UniCredit Business Partner (UCBP). Circa 7.000 persone in Italia, Romania, Germania, Austria, Repubblica Ceca e Polonia con la mission di integrare rapidamente tutte le attività di back office esistenti nei 22 Paesi in cui il Gruppo è presente. Una scelta strategica effettuata per migliorare, attraverso la definizione di un unico modello operativo per il back office, il coordinamento e l'efficacia delle attività a supporto delle Banche del Gruppo, accelerare la condivisione delle *best practice* e raggiungere significative economie di scala con la creazione di Centri di competenza ed eccellenza.

Una partnership per garantire l'integrazione di nuove soluzioni

“Un contesto completamente nuovo – dice Marco Martinelli, Responsabile Pianificazione e Controllo di Gestione in UniCredit Business Partner – in cui ci siamo trovati ad affrontare una situazione certamente sfidante: gestire in maniera efficace e uniforme un flusso d'informazioni gestionali assai complesso e articolato”. In questa sfida internazionale UCBP è stata supportata da Sas – in precedenza partner del back office di UniCredit in Italia – così da garanti-

re la piena integrazione delle nuove soluzioni con quanto già in essere. Una partnership che ha reso più agevole la combinazione dei dati quantitativi con quelli economici, favorito la creazione di un repository unico, facilitato l'omogeneizzazione delle informazioni aziendali e migliorato la comunicazione tra le diverse Funzioni aziendali. “In questo senso – prosegue Martinelli – strumenti informativi e processi organizzativi si sono rivelati le due leve su cui focalizzarsi per omogeneizzare la struttura delle informazioni raccolte e il *modus operandi*. Inizialmente Sas Financial Management ci ha aiutato ad adottare un linguaggio comune in strutture organizzative e nazioni con background assai differenti, attraverso la creazione di un vocabolario “operativo” condiviso per lo scambio d'informazioni e la gestione degli *economics*. Ciò ci ha consentito di poter offrire al Management una visione più organica dell'azienda”.

Tre fasi per un progetto

L'obiettivo è stato dotarsi di un ambiente e di un patrimonio informativo condiviso, con uno stesso linguaggio e i medesimi processi per

consentire al top management d'utilizzare informazioni e dati comuni per identificare le azioni di sviluppo da porre in essere e monitorarne l'efficacia.

“In questo primo step, la soluzione sviluppata con Sas ha agito da collettore – spiega Martinelli – dimostrando un efficace repository in grado di acquisire dati e informazioni provenienti dai diversi Paesi (country) in cui UCBP opera e successivamente consolidarli, favorendo anche il dialogo con gli strumenti di controllo di gestione delle altre Società del Gruppo.

Il secondo step, iniziato nel 2009 e ancora *in fieri*, è consistito nel fare di Sas Financial Management il punto di riferimento nella ricezione delle informazioni di dettaglio dalle diverse sedi operative di UCBP per poi elaborarle e restituire una sintesi per country. Il terzo step, avviato nei primi mesi del 2010, prevede l'accesso diretto allo strumento da parte delle singole country per costruire un patrimonio comune di informazioni per la nuova Azienda e lo sviluppo di nuove funzionalità per aumentare i livelli d'analisi”.

Anche dal punto di vista puramente informativo, il modello sottostante la soluzione Sas adottata sta progressivamente evolvendo, assicurando diverse viste di analisi per rispondere alla complessità di una realtà organizzata a matrice lungo due dimensioni: business e country.

Favorire il dialogo tra Funzioni

“La condivisione delle informazioni tra strutture aziendali diventa ancora più importante in una realtà come la nostra dove la maggioranza assoluta dei costi è relativa al Personale – continua Martinelli –. È stato infatti fondamentale creare un colloquio costante tra CFO ed HR anche a li-



Marco Martinelli
Responsabile Pianificazione e Controllo di
Gestione in UniCredit Business Partner

vello di singola country, per mettere a fattor comune le informazioni relative alle due Funzioni e analizzare in modo congiunto le dinamiche relative agli *economics* di competenza. Sas, insomma, si è rivelato uno strumento utile per favorire il dialogo tra le Funzioni aziendali cross country e all'interno dei singoli Paesi".

Scalabilità e flessibilità

Nell'implementazione del Progetto sono state affrontate alcune difficoltà tipiche in una fase di start up inter-

nazionale, come conferma Martinelli: "Abbiamo dovuto creare un'unica struttura organizzativa trasversale a più Paesi, con una necessaria condivisione d'informazioni e processi, per mettere poi a fattor comune le esperienze delle diverse strutture operative confluite in UCBP".

"Questo processo è stato superato brillantemente anche grazie alla flessibilità e alla scalabilità propria delle soluzioni informatiche sviluppate. In progetti complessi come il nostro – conclude infatti Martinelli – è

fondamentale poter contare su una soluzione informatica flessibile e scalabile, capace di garantire livelli approfonditi d'analisi anche al mutare del contesto o al manifestarsi di nuove esigenze, e d'evolversi in funzione delle necessità che periodicamente si creano. Altrettanto importante è disporre di uno strumento che l'Azienda sia in grado di gestire anche autonomamente, dopo un giusto periodo di supporto e affiancamento da parte del partner tecnologico".

www.unicreditgroup.eu/