

*Empower your Knowledge.*

MILANO | ITALY

## **Delega e Benestare: il caso Bulgari**

*di Maurizio Valentini*

*Europe & Middle East Commercial Company Finance &  
Administration Senior Director*

## Indice

1. L'azienda
2. Ambito del progetto
3. Situazione prima del progetto
4. Finalità del progetto
5. Risultati del progetto
6. Come è cambiato il processo?
7. Elementi distintivi

## L'azienda

- **Settore di attività**
  - Produzione, distribuzione e vendita (diretta e indiretta) di gioielli, orologi, profumi, cosmetici e accessori.
- **Fatturato (2009)**
  - 926,6 milioni di euro (Gruppo)
- **Capitale investito (2009)**
  - 998,7 milioni di euro (Gruppo)
- **Numero dipendenti (2009)**
  - 3.955 (Gruppo)
- **Numero Società del Gruppo(2009)**
  - 51 in 24 Paesi
- **Numero negozi (2009)**
  - 273 di cui 166 in proprietà

*NB: Bulgari Spa è quotata alla Borsa di Milano dal 1995 con capitale prevalentemente italiano di cui la Famiglia Bulgari detiene il 51% circa*

## Ambito del Progetto (1/2)

- Ciclo passivo relativo all' **Acquisto di beni e servizi strumentali**
- Processi/Attività impattati:
  - ✓ Acquisizione della fattura in DOC-FLOW;
  - ✓ Importazione dei dati in SAP (OCR- completamento dati e definizione proc.tecnico);
  - ✓ Registrazione delle fatture in contabilità (definizione procuratore finale);
  - ✓ Approvazione e autorizzazione al pagamento della fattura;
  - ✓ Rilascio automatico delle fatture al pagamento;
  
  - ✓ Paesi coinvolti:
    - ✓ Italia (Bulgari S.p.A. e Bulgari Italia S.p.A.)
    - ✓ Svizzera (B Global Operations S.A., B Time S.A. e B Perfums S.A.)
    - ✓ USA (Bulgari Corporation of America Inc.)

(\*) *La de materializzazione non ha coinvolto le fatture relative all'acquisto di beni e servizi "core"*

## Ambito del Progetto (2/2)

- Contesto italiano:
- Dal momento dell'implementazione a settembre 2010
  - ✓ Il processo di dematerializzazione ha interessato globalmente circa 30.000 fatture annue di acquisto di beni e servizi (dato 2009);
  - ✓ le fatture IC di acquisto di beni non partecipavano al processo di approvazione e di autorizzazione Doc-Flow ma solo a quello di dematerializzazione e di registrazione;
- Da ottobre 2010
  - ✓ con l'implementazione della funzione nativa SAP di Electronic Billing, le fatture IC di acquisto di beni (circa 11.000) non partecipano più al processo Doc-Flow

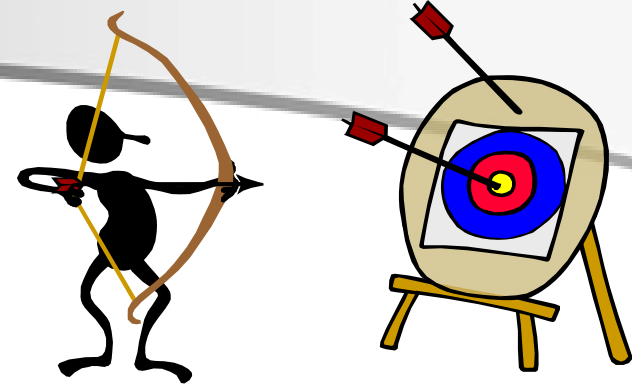
## La situazione prima del progetto



- Scarsa strutturazione del ciclo passivo;
- Disomogeneità nelle prassi operative esistenti nelle aziende del Gruppo;
- Assenza di un punto centralizzato per la ricezione delle fatture;
- Alto rischio di perdita di fatture;
- Molto tempo dedicato alla ricerca e consultazione di fatture;
- Lunghi tempi di approvazione delle fatture;
- Ritardi nei tempi di pagamento

## Finalità del Progetto

- Standardizzare e snellire il ciclo passivo
- In particolare:
  - ✓ Definire un unico processo per tutte le società del Gruppo;
  - ✓ Migliorare la tempestività del processo;
  - ✓ Migliorare la qualità esterna verso i fornitori (*reputation*);
  - ✓ Attribuire in modo certo la responsabilità di autorizzare i pagamenti a determinate persone attraverso una corretta profilazione dei ruoli organizzativi sul sistema;
  - ✓ Ridurre il rischio di non conformità del processo alle procedure interne.
- **La riduzione dei costi diretti non era un obiettivo prioritario di questo progetto!**



## Risultati del Progetto

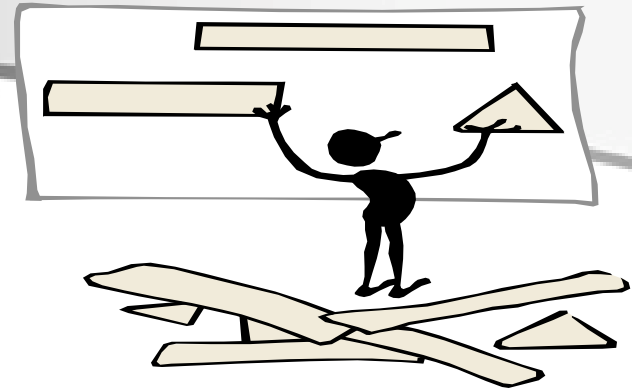


- **Tempi**
  - ✓ Riduzione del **tempo medio** di autorizzazione e di registrazione delle fatture;
- **Qualità**
  - ✓ **Conoscenza** puntuale dello **stato** della **fattura** in risposta a richieste/solleciti da parte dei fornitori;
  - ✓ Facilità di **consultazione e di gestione** delle fatture in digitale
  - ✓ Maggior **trust** da parte dei **fornitori**
  - ✓ Maggior **trust** da parte degli altri dipartimenti aziendali
- **Rischio**
  - ✓ **Maggiore responsabilizzazione** delle persone che autorizzano le fatture;
  - ✓ Riduzione di **disallineamenti** ed eccezioni rispetto alle **procedure interne**;
  - ✓ Riduzione del **rischio** di **smarrimento** delle fatture.



## Come è cambiato il processo?

1. Standardizzazione (su tutti i paesi coinvolti);
2. Accentramento della ricezione delle fatture;
3. Definizione formale dei ruoli “autorizzativi”;
4. Attività svolte dal personale amministrativo (dall’inserimento manuale dei dati, alla scansione e controllo delle fatture);
5. Istituzione di una figura amministrativa addetta alla gestione documentale
6. Informazione a tutti i livelli aziendali attraverso uno specifico training.



## Il progetto: caratteristiche

- Durata: 6 mesi (Italy 2007 - USA 2009 - Svizzera 2010)
- Sponsor: Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo
- Owner: Sistemi Informativi
- Ente autorizzatore: Direzione aziendale
- Punti di forza: percezione di effettivo miglioramento da parte delle persone che lavorano sul processo
- Punti di debolezza:
  - resistenza iniziale al cambiamento
  - Implementazione parziale (solo Italia, Svizzera e USA)
  - Disponibilità e reperibilità Top Management
- Prospettive:
  - Roll-out del progetto su altri Paesi (Giappone in primis)
  - Archiviazione sostitutiva digitale

## Elementi distintivi

- Reputation aziendale come driver importante del progetto (efficacia);
- Il risparmio economico si è rivelato un beneficio emergente, ma non era un obiettivo iniziale del progetto;
- Digitalizzazione come occasione per:
  - rivedere e standardizzare il processo di gestione del flusso passivo sulle società del Gruppo;
  - avvicinare l'autorizzazione delle forniture a chi ha la conoscenza "tecnica" del contenuto delle stesse.