

Più opportunità innovando il finance

L'esperienza di Fendi che ha digitalizzato il ciclo passivo delle fatture nell'ambito di un progetto di trasformazione dei processi amministrativi.

Paolo Morati*

È dal 1925 che il marchio italiano Fendi opera nel settore del lusso, a partire dalla storica attività di pellicceria e articoli in pelle, via via evolutasi comprendendo anche un'ampia tipologia di accessori, calzature e abbigliamento. Una realtà estremamente dinamica e in costante espansione, impegnata in un settore in cui si confrontano professionalità diverse, tra archi-

tetti, stilisti e ingegneri, ciascuna delle quali si rapporta con il reparto Finance. Un business complesso e necessariamente veloce per restare costantemente al passo del lancio dei prodotti disegnati per ogni nuova stagione.

In particolare, la casa di moda con sede a Roma e la cui maggioranza è controllata dal 2001 dal Gruppo LVMH, ha avviato negli ultimi anni un percorso di trasformazione dei propri processi amministrativi per affrontare al meglio uno scenario con più ambiti e situazioni operative: dai negozi fisici all'e-commerce a tutto quanto ruota attorno al suo ecosistema che, a livello globale, contribuisce alla produzione e distribuzione degli articoli a marchio Fendi. Tale trasformazione è stata guidata da Manuele Mariani, Accounting Services and Finance Transformation Manager della società, che ci ha raccontato il progetto spiegando che si tratta di un'attività caratterizzata da varie situazioni, differenti tra loro. E con la contabilità che rappresenta di fatto una delle aree più importanti ai fini della trasformazione.

Ecco che, nel caso delle fatture, Fendi partiva da una situazione ancora molto tradizionale legata soprattutto a flussi di documenti cartacei, quindi gestiti manualmente. Anche per



Manuele Mariani, Accounting Services and Finance Transformation Manager

via della normativa, poi evolutasi, era ancora vincolata a tutta serie di processi 'arcaici' che richiedevano stampa, autorizzazioni e gestione fisica e che ricadevano negativamente in termini di efficienza del lavoro e visibilità sulla documentazione nonché sullo stato dei processi di pagamento. Ecco che proprio per via delle rapidità operativa che, necessariamente, contraddistingue tale realtà, è emersa l'esigenza di migliorare il servizio offerto agli utenti interni per arrivare a generare maggiore valore ed eliminare quei punti deboli tipici della strada analogica; soprattutto fronte condivisione e organizzazione del lavoro. Un cambiamento indotto in parte dagli obblighi della Fatturazione Elettronica e che ancora oggi è in corso d'opera anche grazie alla collaborazione con Esker, uno dei partner su cui Fendi ha puntato scegliendo, in particolare, la sua piattaforma per la gestione del ciclo passivo delle fatture.

Un percorso a tappe

Su questo particolare fronte la trasformazione dei processi finanziari di Fendi è partita nel 2017 in Asia, ossia quell'area geografica dove l'azienda operava già tramite uno shared service center finance dedicato alla gestione dei vari Paesi. Lì è evidentemente emersa per prima l'esigenza di organizzarsi in unico polo gestionale. Constatata la validità del progetto

'pilota', la società ha avviato l'implementazione della piattaforma a livello globale. Nel caso dell'Italia ha quindi lavorato quasi in parallelo con i cambiamenti richiesti per la Fatturazione Elettronica e per la gestione delle fatture in più Paesi. Tutto questo è stato realizzato in un paio di anni, riuscendo a combinare l'esigenza di rapidità dell'azienda con l'introduzione di cambiamenti costanti in termini di innovazione. Il progetto, pur essendo oggi già pienamente a regime, non è tuttavia chiuso. Di fatto Fendi sta ragionando sempre su ulteriori passi da compiere, pensando ad esempio a un riconoscimento ancora superiore dei documenti in una forma ulteriormente strutturata.

Sfide e risultati

Il progetto di Fendi è stato portato avanti agendo su tre livelli. Il primo, di tipo più operativo, ha riguardato il trasferimento a Esker dei propri processi esistenti e delle esigenze da indirizzare, affidando a loro anche un ruolo di guida per compiere questa trasformazione. In secondo luogo, è stato affrontato il tema della gestione del team Finance. Nel dettaglio, era necessario spiegare a risorse con vari gradi di seniority il percorso che si voleva seguire per raggiungere un obiettivo di fatto totalmente nuovo. E infine è emerso un terzo livello, di change management rispetto all'azienda nella



© iStock - Blue Planet Studio



© iStock - anyaberkut

sua globalità. Era questo, come ci ha spiegato Mariani, il punto più difficile da trattare in quanto la ristrutturazione dei processi finance sarebbe andata, come effettivamente successo, a modificare indirettamente anche quelli tipici degli altri dipartimenti. Oggi una fattura arriva direttamente in digitale all'interno della piattaforma anziché passare, ad esempio, in forma cartacea per un addetto dell'ufficio legale.

Era necessario spiegare che, in ogni caso, la singola persona che prima riceveva direttamente la fattura non avrebbe avuto comunque perso alcuna informazione. Il sistema avrebbe di fatto agevolato in generale il lavoro di tutti e reso le risorse più autonome nell'individuazione e gestione del documento. Ed è questo, secondo Mariani, quanto accaduto in Fendi, grazie a funzioni di consultazione, tramite portale, dello stato della fattura a seconda dei casi più o meno avanzati. In generale, nonostante la genuina paura iniziale di perdere il controllo dei flussi, la società non ha evidenziato la presenza di grossi problemi nel comunicare alle risorse questo nuovo approccio, sottolineando il grosso contributo che il top management ha dato a tutto il progetto di finance transformation in termini di supporto, producendo il valore aggiunto di un alleggerimento del lavoro di

quelle funzioni in precedenza coinvolte su una parte amministrativa talvolta non di loro competenza.

Integrazione con il gestionale

Dal punto di vista tecnologico l'introduzione della nuova piattaforma ha implicato una rimodulazione del modulo di messaggistica del gestionale interno, con integrazione di Esker nel processo autorizzativo e la possibilità di svolgere quest'ultimo anche su smartphone laddove in precedenza gli approvatori operavano ancora con libri firma cartacei.

Di fatto si è data risposta a richieste che, una volta risolte, hanno permesso di considerare la nuova piattaforma non solo come un supporto a disposizione del finance, ma più in generale come ciò che è stata vista come un'occasione per ottimizzare l'attività dei vari dipartimenti grazie a semplici strumenti di uso quotidiano; migliorando tempi e processi e mettendo a disposizione solo quelle informazioni che servono concretamente al business, in modo veloce e intuitivo, e potendo distribuire infine il lavoro grazie a tool di reportistica e monitoraggio delle prestazioni di ciascun team. In tal senso in Fendi è oggi possibile sfruttare una serie di Kpi (key performance indicator) per tracciare lo stato attuale e produrre dei benchmark utili a una distribuzione ottimale degli impegni, con l'implementazione a livello globale che ha permesso un risparmio sui costi, ma non solo. Grazie a sinergie tra i diversi Paesi che condividono gli stessi processi e, di conseguenza competenze, questa ha anche aperto alla possibilità per i team residenti in zone diverse di intervenire a reciproco supporto in momenti di particolari picchi operativi. Qualcosa di concretamente già accaduto riscontrando tutta una serie di benefici.

*REDATTORE EXECUTIVE.IT