

SectorGroup

SectorGroup, azienda nota per aver coniugato il design italiano con la tecnologia svizzera, è tra i leader in Italia nel settore degli orologi con una quota del 14%. Dopo una prima fase di riorganizzazione - seguita all'acquisizione, avvenuta nel 2001, da parte del fondo di private equity Opera, controllato da Bulgari - SectorGroup punta al rilancio di tutte le attività, ed in particolare a sviluppare il business delle licenze.

Con una rete di una decina di partner produttivi nel mondo, 6 sedi commerciali, 50 distributori nel mondo, 170 addetti, SectorGroup è presente sul mercato con home brand molto noti come Sector, Philip Watch, Invicta, Chronostar e Mode e con fashion brands recentemente avviati come Valentino, Moschino, PZero Tempo, Benetton e Sisley. La licenza Cavalli era già stata avviata nel 2001 e quest'anno si è aggiunto il brand Just Cavalli.

Al business degli orologi si affianca da quest'anno quello della gioielleria, con il brand Xenia, acquisito nel corso del 2002.

Analisi della situazione

La decisione di dotarsi di una soluzione di Business Performance Management è nata dalla necessità di adeguamento del sistema di budgeting e reporting al nuovo modello di business implementato dal Gruppo Sector.

Il sistema precedentemente in uso era inadatto a gestire la complessità prevista da questo nuovo business model con limiti rappresentati da una non tempestiva disponibilità dei dati e da una qualità ed accuratezza delle informazioni non più in linea con le esigenze espresse dal Top Management.

Prima di rivolgersi ad OutlookSoft, il Gruppo Sector effettuava tutte le attività di budgeting e reporting, gestite dalla funzione Business Controlling, utilizzando prevalentemente Microsoft Excel. Si trattava di un processo non distribuito e molto oneroso per l'azienda. Inoltre, l'elevata probabilità di errore per la parte relativa al consolidamento dei dati - causata dall'enorme mole di dati e dal livello di dettaglio richiesto - poteva influenzare negativamente l'integrità dell'informazione.

La società era quindi alla ricerca di un'applicazione con un elevato livello di analiticità, tale da consentire un controllo di tipo operativo molto complesso e con capacità di sintesi e di reporting complete e funzionali. Inoltre l'azienda necessitava di una piattaforma integrata in grado di supportare le diverse esigenze di business. Di non minore importanza era la richiesta di una soluzione perfettamente scalabile, sia dal un punto di vista funzionale sia dal punto di vista tecnologico, così da assicurare ampliamenti del sistema verso modelli più sofisticati, in previsione di futuri incrementi del numero di utenti e di dati gestiti.

In collaborazione con la società di consulenza Key Partners, che ha supportato l'azienda nella fase di selezione e di implementazione del progetto, il Gruppo Sector ha esaminato diverse soluzioni presenti sul mercato. La scelta è ricaduta sulla soluzione OutlookSoft EAP (Enterprise Analytic Portal) in grado di supportare i nuovi modelli di reporting e di pianificazione del Gruppo sulla base delle specifiche esigenze aziendali.

"Abbiamo scelto EAP di OutlookSoft perché è una piattaforma unica e integrata, attraverso cui gestire tutte le nostre esigenze di Business Performance Management: dal consolidato e reporting all'analisi, dalla pianificazione al budgeting", afferma Roberto Degli Esposti, Chief

Financial Officer di SectorGroup. "Con OutlookSoft abbiamo oggi la garanzia che il dato venga calcolato in maniera corretta, il consolidamento avviene in modo rapido e il processo di fruizione dei dati è distribuito. Le funzioni aziendali coinvolte nel processo accedono alle informazioni fondamentali in maniera semplice e intuitiva. In questo modo abbiamo potuto compiere un passo avanti anche da un punto di vista di efficienza organizzativa".

Soluzione

Lo sviluppo del progetto è partito dall'area di reporting per poi proseguire con quella di budgeting e planning.

È stata creata una piattaforma unica che attinge ai dati presenti nel sistema transazionale JD Edwards. L'unità minima di controllo monitorabile è rappresentata dal prodotto/cliente: il primo identifica il codice SKU di magazzino, il secondo la porta, ossia il codice cliente di spedizione. Il database è alimentato dalle informazioni relative ad un totale di 20.000 codici prodotto e 18.000 codici cliente.

Il processo di estrazione dei dati da JDEdwards include tutte le linee di fattura relative alle vendite effettuate nel corso della settimana. È importante che questo processo venga effettuato con cadenza settimanale e che le informazioni siano disponibili ogni lunedì, giornata dedicata alle analisi dei dati e alle riunioni degli Area Manager. I dati settimanali non si fermano al solo sell-in ma si estendono ai dati relativi agli ordini di vendita, al magazzino ed al al sell-out. A questo processo settimanale se ne aggiunge uno di caricamento con cadenza mensile relativo agli stessi dati estratti settimanalmente ma con un intervallo temporale più adatto alle scadenze del financial reporting.

Oltre a realizzare un monitoraggio di dati relativi al sell-in (la vendita verso il canale), Sector effettua un monitoraggio delle informazioni riguardanti il sell-out (la vendita effettuata dai punti vendita verso i consumatori finali). "Questo tipo di informazione ci consente di disporre di un quadro settimanale complessivo relativo alle entrate e alle uscite di prodotti Sector da ogni punto vendita (e quindi di conoscere lo stock di ciascuna SkU venduta al negoziante) e di poter effettuare delle valutazioni di tipo strategico, ad esempio quanto tempo dopo il sell in si genera sell out per una determinata linea di prodotto, qual è l'impatto sul sell out di una campagna

//

Abbiamo scelto EAP di OutlookSoft perché è una piattaforma unica e integrata, attraverso cui gestire tutte le nostre esigenze di Business Performance Management: dal consolidato e reporting all'analisi, dalla pianificazione al budgeting

//



marketing, o quale supporto occorre fornire al concessionario per incentivare il sell-out ed altro ancora”, afferma Silvia Pellegrini, Group Controller di SectorGroup.

Il livello di dettaglio prescelto dal management Sector prevede che possa essere esaminato – per ogni singola SKU - il dato relativo allo stock a quantità e valore, ai movimenti di magazzino e al tasso di rotazione delle scorte. È quindi possibile identificare le referenze che si muovono con maggiore velocità e quelle meno performanti, che vengono conseguentemente riclassificate dallo stato corrente allo stato slow moving, in modo da poter essere destinate al canale di vendita degli slow moving.

Questa tipologia di analisi consente di supportare decisioni strategiche e di poter fruire di una visione complessiva dell'andamento delle vendite, ivi inclusi gli impatti sul cash flow.

“EAP è un sistema che utilizza le funzionalità di Microsoft Excel, questo vantaggio ha rappresentato uno dei fattori principali che hanno influito sulla nostra decisione di acquisto. Trattandosi di una soluzione nativa siamo in grado di lavorare direttamente nei report inserendo formule, somme e indicatori specifici rispetto agli indicatori aziendali, che ci consentono di verificare puntualmente il livello di performance”, commenta Silvia Pellegrini. “Grazie a EAP siamo passati da una fotografia di colonne piatte a dei report articolati e navigabili. Al contempo, il nostro utente, tradizionalmente abituato ad utilizzare Microsoft Excel, non ha avuto alcun problema ad abituarsi al nuovo sistema, trovandolo particolarmente intuitivo e facile da utilizzare”.

EAP inoltre consente al Gruppo Sector di poter disporre settimanalmente anche di informazioni relative agli ordini di vendita nei diversi stati precedenti all'evasione. E' quindi possibile evidenziare le eventuali criticità, gestire correttamente gli stock-out e le evasioni di prodotto.

“Il modello di budgeting sviluppato con OutlookSoft e Key Partners è molto funzionale e ci consente di effettuare un budget per singola SKU, ovvero per codice prodotto e per classe cliente”, conferma Silvia Pellegrini, “per ogni paese identifichiamo inoltre delle classi qualitative A,B,C,D di cliente. Si tratta di un livello di dettaglio particolarmente complesso che include centinaia di codici prodotto, una trentina di mercati moltiplicati per 3-4 classi clienti”.

Il modello di budgeting di Sector è particolarmente distribuito e coinvolge tutte le funzioni aziendali. Grazie a un processo di condivisione delle informazioni tra l'Area vendite e quella Marketing si stabiliscono i volumi e i prezzi, nonché i posizionamenti tattici e strategici per ogni brand/mercato. Il marketing inserisce quindi i prezzi per i diversi paesi e il numero di pezzi che prevede di poter vendere in ogni specifico mercato, distinti per paese e per classe cliente. La Direzione Tecnica inserisce il costo unitario di ciascuna SKU ed il tasso di difettosità medio previsto per ogni prodotto, nonché i costi relativi all'assistenza tecnica. La Direzione Commerciale indica invece le diverse percentuali di scontistica base e discrezionale. Con queste informazioni viene calcolato il gross-margin a livello di ogni singolo codice prodotto per settimana/canvass di vendita/mese/anno.

Il P&L viene poi completato con le informazioni relative ai costi diretti di vendita e marketing e ai costi fissi.

E' possibile ricalcolare giornalmente il P&L di budget per verificare tutti gli impatti generati dalle eventuali modifiche apportate ai prezzi ed ai possibili cambi di volumi. Tutte le informazioni vengono poi confrontate con un consuntivo mensile. Il confronto – fino al livello del gross margin – viene effettuato direttamente in EAP, che gestisce anche il costo del prodotto. Il sistema seleziona infatti le vendite della settimana e valorizza un account che accoglie il calcolo del costo del prodotto. Prelevando il costo unitario di una determinata SKU di

un determinato periodo della settimana e moltiplicando questi dati per i pezzi di sell-in è possibile valorizzare il costo del venduto in maniera gestionale ottenendo quindi la possibilità di effettuare una profitability analysis a livello di cliente/SKU.

Dall'application set di planning vengono trasferiti i dati verso l'applicazione di reporting, in modo tale che ogni settimana è possibile avere un confronto con il budget e con l'anno precedente. L'integrazione tra le due applicazioni consentita da EAP è quindi completa e consente di effettuare analisi relative ai prodotti ed ai clienti sia rispetto al budget che all'anno precedente.

I segmenti di analisi sviluppati sono poi molteplici e tali da permettere un'analisi multilivello garantita dalla funzione di drill-down nativa di EAP. In questo modo la dimensione cliente è analizzabile per paese, zona di vendita o area nielsen, regione, provincia, città. La dimensione prodotto è analizzabile invece secondo la gerarchia tipo prodotto (orologi, packaging, spare parts.), brand, famiglia di prodotto, linea di prodotto.

Vantaggi e benefici

SectorGroup, grazie all'implementazione della soluzione OutlookSoft EAP, oggi è in grado di:

- generare in automatico l'80% dei report
- disporre di informazioni dettagliate per settimana/mese canvass/anno in modo da eseguire le seguenti analisi: ordini per cliente, agente e prodotto; vendite per cliente, agente e prodotto; profittabilità per cliente e prodotto; sell-out per cliente e prodotto; magazzino per prodotto, magazzino, azienda
- gestire tutte le informazioni in un'unica piattaforma, e quindi garantire l'integrità dei dati
- coinvolgere tutte le funzioni aziendali nel processo di budget
- monitorare i processi tramite gli indicatori chiave di performance.

“OutlookSoft EAP ci ha permesso di ottenere un interessante ritorno in termini di tempi e di qualità del lavoro”, commenta Roberto Degli Esposti, “siamo in grado di produrre report settimanali più rapidamente rispetto al passato. Automatizzando il processo, abbiamo trasformato in veri e propri analisti risorse che prima si occupavano di data collecting, garantendo al contempo una maggiore soddisfazione a livello personale e professionale. Partendo quindi da un'esigenza mirata al controllo, abbiamo dato vita a un processo che migliora la gestione e l'organizzazione aziendale a tutti i livelli. Oggi il nostro Sales VP si collega tutte le settimane ad EAP (dovunque lui si trovi) ed è in grado di monitorare tempestivamente l'andamento della settimana e di intraprendere le azioni necessarie a garantire il raggiungimento degli obiettivi del canvass di vendita”.

Sviluppi futuri

Nel corso dell'anno è previsto un completamento della sezione relativa al conto economico consuntivo mensile e al balance sheet. In una seconda fase verranno sviluppate le applicazioni relative alla parte strategica: dal business planning alla business simulation che prevederà la realizzazione di funzioni di supporto alle vendite e agli acquisti, quali le previsioni di vendita rispetto a un portafoglio ordini o, ancora, la pianificazione di una nuova linea di prodotti e dell'eventuale valutazione della cannibalizzazione di una linea precedente. Queste applicazioni consentiranno di gestire in maniera sempre più efficace ed efficiente i processi e le strategie aziendali, ottimizzando la capacità di previsione delle attività di business.



OutlookSoft EAP ci ha permesso di ottenere un interessante ritorno in termini di tempi e di qualità del lavoro.

Partendo quindi da un'esigenza mirata al controllo, abbiamo dato vita a un processo che migliora la gestione e l'organizzazione aziendale a tutti i livelli.




OUTLOOKSOFT

OutlookSoft Italia
Via G. Fara, 28
20124 Milano
T +39 02 66711030
F +39 02 67391277
www.outlooksoft.com
ufficiomarketing@outlooksoft.com