



Wolters
Kluwer

CCH[®] Tagetik



FP&A nel manufacturing: il playbook strategico per crescita e resilienza

Indice

Gestire l'incertezza con l'FP&A strategico	3
Comprendere i fattori che stanno trasformando il manufacturing	4
Inflazione: una sfida ancora centrale	4
Dazi e politiche commerciali: nuove pressioni sui costi	5
Tassi di cambio: competitività a rischio	5
PPI e CPI: una visione aggregata	6
Ottimizzare la profitability in contesti complicati	7
Profitability per prodotto e cliente	7
Pricing e costo del venduto: adottare modelli dinamici	7
Ottimizzazione dei costi indiretti: individuare le inefficienze nascoste	8
FP&A best practices che generano risultati	9
Data-driven decision-making	9
Scenario planning avanzato	9
Agile financial planning	9
Allineamento strategico	10
Risk management	10
Collaborazione cross-functional	10
Technology integration	10
Il ruolo della tecnologia nel vantaggio competitivo	11
AI-driven forecasting e analysis	11
Integrazione all'interno di tutto il business	11
Automazione per liberare tempo strategico	11
Costruire una strategia finance a 3-5 anni nel settore manufacturing	13
Caso d'uso: lo scenario planning in azione	15
Sommario	16



Gestire l'incertezza con l'FP&A strategico

Il settore manufacturing si trova oggi a un punto di svolta. Tra incertezza economica, instabilità delle supply chain, evoluzione delle aspettative dei clienti e innovazione tecnologica continua, i responsabili finance non possono più limitarsi alla reportistica: devono guidare attivamente il business.

Questo playbook è stato pensato per i leader della funzione finance in aziende del settore manufacturing strutturate che operano in un contesto complesso e in rapido cambiamento.

Che tu faccia parte dell'FP&A, del financial reporting, della compliance o del finance operativo, le strategie qui presentate ti aiuteranno a:

- Anticipare e gestire fattori macroeconomici come inflazione, dazi e volatilità dei cambi
- Costruire una funzione FP&A agile e data-driven, a supporto della crescita sostenibile
- Sfruttare la tecnologia per migliorare forecasting, scenario planning e controllo dei costi
- Allineare la funzione finance agli obiettivi strategici tramite collaborazione cross-funzionale
-

Questa guida offre un framework concreto per affrontare le sfide attuali sia che tu sia all'inizio di un percorso di trasformazione o stia cercando di rafforzare il tuo posizionamento strategico

in Wolters Kluwer collaboriamo con aziende leader in diversi settori che stanno trasformando i propri processi di financial planning e analysis per renderli più reattivi, strategici e pronti per il futuro. Le informazioni contenute in questa guida — tratte da best practice testate sul campo e consigli di esperti — aiuteranno il tuo team a fare lo stesso.

Cominciamo con le principali forze macroeconomiche che ogni responsabile finance dovrebbe tenere d'occhio.



Wolters
Kluwer

CCH® Tagetik

wolterskluwer.com



Comprendere i fattori che stanno trasformando il manufacturing

Nell'attuale contesto economico, i responsabili finance nel settore manufacturing devono anticipare i fattori esterni che incidono direttamente sulla redditività, sull'accuratezza della pianificazione e sul processo decisionale strategico. Il finance svolge quindi un ruolo centrale nell'interpretare questi segnali macroeconomici e nel guidare l'azienda attraverso di essi.

Ecco i 4 key economic trend che ogni organizzazione del settore manufacturing dovrebbe tenere d'occhio e cosa significano per la funzione FP&A.

1. Inflazione: una sfida ancora centrale

Sebbene alcune tendenze economiche siano cambiate, l'inflazione rimane una delle principali preoccupazioni — e una vera minaccia per le strutture dei costi nel manufacturing. Dalla manodopera alle materie prime, dall'energia ai trasporti, il suo impatto è ampio e persistente, costringendo le aziende a proteggere i propri margini senza sacrificare la competitività.

FP&A action

Modellare continuamente l'impatto dell'inflazione sui principali driver di costo. Integrare scenari inflattivi nei forecast tramite modelli predittivi.



2. Dazi e politiche commerciali: nuove pressioni sui costi

I dazi sulle importazioni provenienti dai principali partner commerciali possono far aumentare drasticamente il costo delle materie prime e dei semilavorati, senza preavviso. Ciò genera incertezza e mette sotto pressione i profitti.

FP&A action

Simulare scenari di impatto dei dazi. Collaborare con altre funzioni per analizzare alternative di sourcing e trade-off tra costi e pricing

3. Tassi di cambio: la competitività dei prezzi a rischio

Le fluttuazioni valutarie influenzano direttamente la competitività sui mercati internazionali.

FP&A action

Integrare le ipotesi sui cambi nella pianificazione dei ricavi e valutare l'impatto sulla competitività nei mercati internazionali.

Indici dei prezzi alla produzione e al consumo: un tool strategico di aggregazione

Invece di modellare ogni singolo fattore economico separatamente, i team di FP&A possono utilizzare indici aggregati come il PPI e il CPI per comprenderne l'effetto combinato sui costi e sui prezzi.

FP&A action

Integrare benchmark macroeconomici nei modelli di pianificazione e utilizzare analytics avanzati per scenari più realistici

In sintesi:

La capacità di anticipare e gestire i cambiamenti macroeconomici rappresenta un vantaggio competitivo per il finance del settore manufacturing.



Optimizzare la profitability in contesti complicati

Proteggere i margini richiede molto più del semplice controllo dei costi: serve una comprensione strategica dei driver di valore.

Questa sessione esplora le key focus areas su cui devono concentrarsi i corporate finance team per ottimizzare la profitability in momenti di incertezza.

1. Profitability per prodotto e cliente

Non tutti i prodotti o segmenti di clientela contribuiscono in egual misura al risultato finale. I team finance devono analizzare il costo effettivo del servizio — tenendo conto dei costi di produzione, dei modelli di determinazione dei prezzi, degli sconti e dell'assistenza — per individuare le opportunità ad alto margine e le aree che potrebbero richiedere un ripensamento.

FP&A action

Utilizzare modelli cost-to-serve per identificare opportunità ad alta marginalità e ottimizzare l'allocazione delle risorse.

2. Pricing e costo del venduto: adottare modelli dinamici

Le strategie di determinazione dei prezzi tradizionali spesso non riescono a stare al passo con le fluttuazioni dei costi. Un modello di determinazione dinamica dei prezzi — basato su dati in tempo reale e sulle condizioni di mercato — contribuisce a mantenere margini soddisfacenti pur rimanendo competitivi.

FP&A action

Elaborare diversi scenari di determinazione dei prezzi sulla base dei costi di produzione e delle tendenze di mercato. Utilizzare strumenti di Intelligenza Artificiale per simulare l'impatto che le variazioni dei prezzi delle materie prime, del costo del lavoro o delle spese generali avranno sulla redditività complessiva.

3. Ottimizzazione dei costi indiretti: individuare le inefficienze nascoste

I costi generali, quali quelli amministrativi, energetici e di manutenzione delle strutture, possono erodere silenziosamente i margini di profitto. Molte organizzazioni hanno difficoltà a individuare dove si concentrano tali costi, figuriamoci a capire come ridurli.

FP&A action

Applicare metodologie di contabilità a attività e di miglioramento dei processi per individuare e risolvere le inefficienze. Esplorare le opportunità di automazione che consentono di ridurre i flussi di lavoro manuali e gli sprechi.

In sintesi:

L'ottimizzazione della redditività non è solo una funzione finance: è un'iniziativa strategica. Il reparto FP&A svolge un ruolo cruciale nell'identificare le leve di miglioramento e nel fornire i dati necessari per effettuare scelte oculate in tempo reale.

Il consiglio degli esperti:

Le aziende che monitorano regolarmente la redditività per prodotto e cliente sono più efficaci nel rispondere ai cambiamenti di mercato e nel preservare i margini in contesti di disruption.

FP&A best practices che generano risultati

Per andare oltre una pianificazione reattiva e diventare veri e propri partner strategici dell'azienda, i team finance devono adottare approcci moderni e agili. Queste best practice, tratte da esperienze concrete nel settore manufacturing, sono fondamentali per costruire un FP&A resiliente e lungimirante.

1

Data-driven decision-making

- *Sfruttare l'AI per migliorare l'accuratezza del forecasting e la valutazione dei rischi*
- *Utilizzare dati in tempo reale e dashboard digitali per insight immediati sulle performance*
- *Implementare modelli di driver-based planning*

I dati rappresentano il fondamento di un FP&A efficace. Con l'aumento dei volumi informativi, la capacità di generare insight tempestivi diventa un vantaggio competitivo.

Action step:

Utilizzare dashboard e analytics in tempo reale per fornire insight azionabili agli stakeholder. Sfruttare l'AI per migliorare forecasting e risk assessment.

2

Scenario planning avanzato

- *Pianificare scenari best, worst e most likely*
- *Utilizzare analisi what-if*
- *Condurre analisi di sensitività*
- *Identificare i driver chiave tramite AI*

Lo scenario planning consente di sviluppare una maggiore agilità finanziaria, grazie all'identificazione dei principali driver di costo e di ricavo. La modellazione di scenari "what-if" permette di prepararsi a possibili disruption, come l'inflazione, le criticità della supply chain o le variazioni della domanda.

Action step:

Analizzare variabili macro ed operative con modelli scenario-based per supportare decisioni in contesti complessi.

3

Agile financial planning

- *Passare dai bilanci annuali alle previsioni continue e all'analisi dei dati in tempo reale*
- *Integrare l'FP&A con altre funzioni aziendali per una pianificazione più olistica*

I cicli di budgeting tradizionali e statici non sono più adeguati a gestire i cambiamenti attuali. Il financial planning agile si basa su un forecasting continuo, alimentato da input provenienti da tutte le funzioni aziendali.

Action step:

Passare dalla definizione del budget annuale a previsioni continue che riflettano i dati in tempo reale. Integrare i contributi delle diverse funzioni per ottenere una visione d'insieme delle prestazioni aziendali.

4

Allineamento strategico

- *Collegare obiettivi aziendali e budget*
- *Monitorare l'impatto finanziario*
- *Allineare risorse e priorità*

Gli obiettivi aziendali devono essere tradotti in target finanziari concreti. L'FP&A svolge un ruolo cruciale nell'allineare la pianificazione finanziaria alla strategia complessiva dell'organizzazione.

Action step:

Collegare le iniziative strategiche ai KPI e all'allocazione delle risorse. Monitorare i progressi e apportare le opportune correzioni nel corso dell'anno.

5

Risk management

- *Identificare, valutare e mitigare in modo proattivo i potenziali rischi*
- *Collaborare con altri reparti per implementare soluzioni di gestione del rischio*
- *Sviluppare piani di riserva per diversi scenari*

Nel contesto attuale, il rischio è una costante: la capacità di anticiparlo e gestirlo in modo proattivo è fondamentale. Il finance deve guidare l'identificazione dei rischi e integrare la pianificazione in ogni scenario.

Action step:

Elaborare e aggiornare le linee guida sulla gestione dei rischi. Collaborare per sviluppare risposte agli scenari e definire backup plan.

6

Collaborazione cross-functional

- *Coinvolgere gli stakeholder chiave nei processi di planning e identificazione dei rischi*
- *Favorire l'integrazione tra finance e le altre funzioni aziendali*

Il finance non opera in modo isolato. La collaborazione con operations, IT e le diverse business unit è fondamentale per garantire l'accuratezza di forecasting e pianificazione.

Action step:

Coinvolgere le parti interessate nei cicli di previsione. Utilizzare piattaforme tecnologiche condivise per allineare ipotesi, dati e risultati.

7

Technology integration

- *Investire in tool di AI per migliorare le previsioni e l'analisi dei rischi*
- *Implementare software FP&A basati sul cloud per migliorare efficienza e collaborazione*
- *Automatizzare le attività di routine per dedicare più tempo all'analisi strategica*

La trasformazione digitale non è più un'opzione. I moderni team FP&A devono adottare la tecnologia, non solo per automatizzare i processi, ma per supportare decisioni più rapide, informate ed efficaci.

Action step:

Investire in piattaforme integrate per migliorare collaborazione e performance.



Il ruolo della tecnologia nel vantaggio competitivo

La tecnologia non è solo uno strumento: è un abilitatore di crescita. Per i team di corporate finance nel manufacturing, piattaforme avanzate di pianificazione, automazione e Intelligenza Artificiale offrono la possibilità di passare da un approccio reattivo, basato sull'elaborazione dei dati, a un ruolo strategico e proattivo.

Nel contesto attuale, la capacità di pianificare in modo continuo, simulare rapidamente diversi scenari e collaborare in tempo reale tra le diverse funzioni aziendali rappresenta un elemento distintivo che separa i leader dagli altri operatori di mercato.

AI-driven forecasting e analysis

L'Intelligenza Artificiale consente di sviluppare previsioni più accurate e adattive. Analizzando pattern presenti nei dati storici ed esterni (ad esempio PPI, trend inflattivi e tassi di cambio), l'AI è in grado di individuare insight e segnali di rischio che potrebbero sfuggire all'analisi umana.

L'utilizzo dell'AI nella gestione dei dati contribuisce ad aumentare l'accuratezza delle previsioni e a ridurre il tempo necessario per le attività di analisi e ottimizzazione.

Impatto sul Finance:

- *Prevedere le performance future con maggiore affidabilità*
- *Accelerare il processo decisionale grazie a modelli aggiornati in tempo reale*
- *Ridurre la dipendenza da fogli di calcolo obsoleti e processi manuali*
- *Dedicare più tempo alla pianificazione e meno alla gestione operativa dei dati*

Integrazione all'interno di tutto il business

Dati disconnessi e sistemi di pianificazione isolati generano rischi. Le piattaforme FP&A in cloud consentono di integrare dati finanziari, operativi ed esterni, creando una base informativa unica e condivisa.

Impatto sul Finance:

- *I team cross-funzionali possono collaborare in tempo reale*
- *I forecast si aggiornano dinamicamente sulla base di ipotesi condivise*
- *Tutti lavorano su dati coerenti, affidabili e allineati*

Automazione per liberare tempo strategico

Troppo spesso i team di corporate finance sono assorbiti da attività manuali, come inserimento dati, riconciliazioni e operazioni ripetitive. L'automazione consente di recuperare tempo prezioso che può essere dedicato ad analisi, generazione di insight e supporto al business.

Impatto sul Finance:

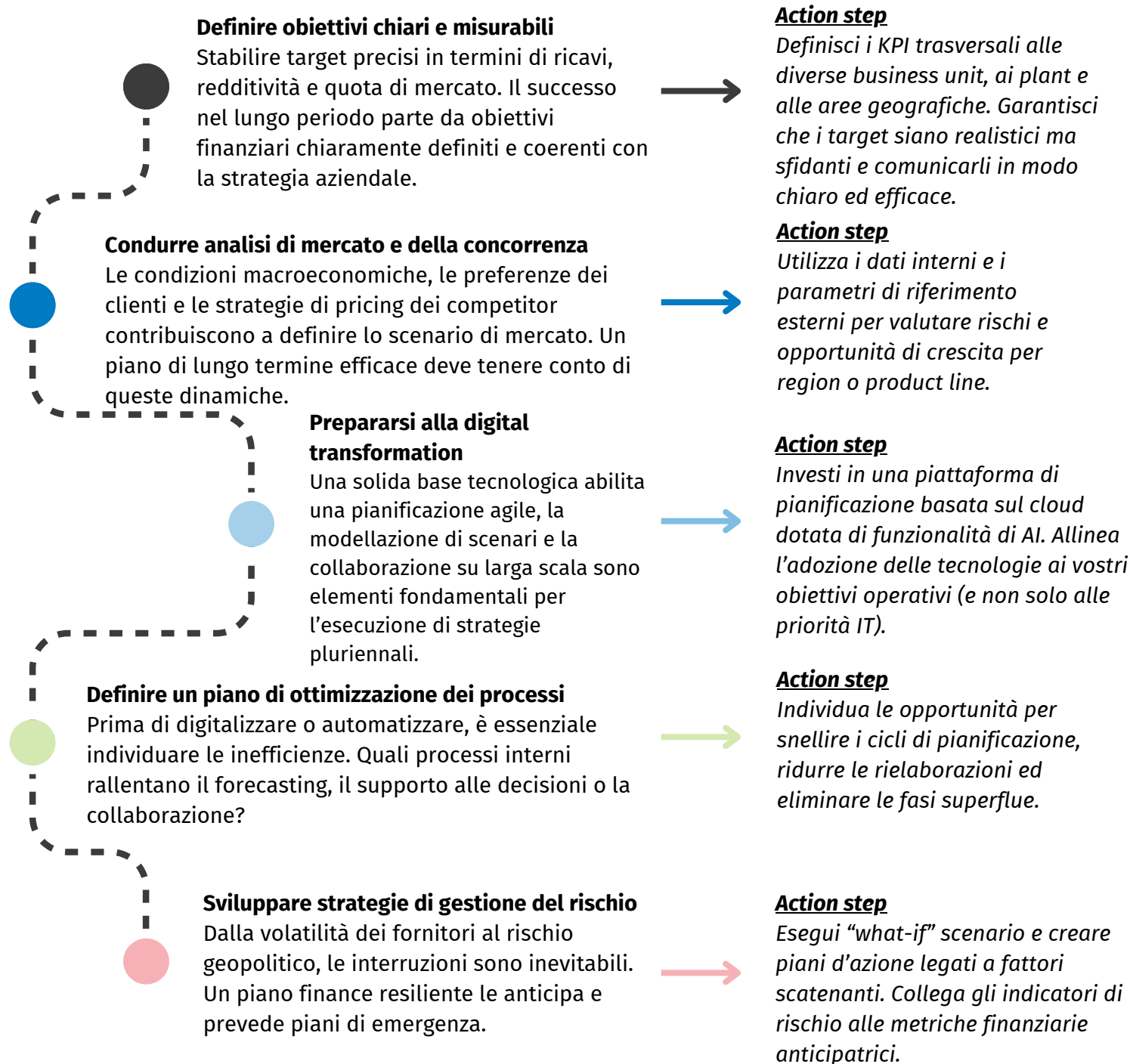
- *Eliminare le attività di scarso valore, come il consolidamento dei fogli di calcolo*
- *Aumentare la produttività del team*
- *Concentrarsi su iniziative ad alto impatto, come il miglioramento dei margini e la mitigazione dei rischi*

Messaggio chiave:

La tecnologia consente al FP&A di operare alla velocità del business. Con la piattaforma giusta, il team finance diventa un motore più agile e strategico, andando oltre il ruolo tradizionale di semplice funzione di reporting.

Costruire una strategia finance a 3–5 anni nel settore manufacturing

La pianificazione di lungo periodo non può più essere un esercizio “definito una volta per tutte”. In un contesto caratterizzato da elevata volatilità, le aziende manifatturiere devono sviluppare piani finance strutturati ma flessibili, basati sui dati, supportati dalla scenario planning e allineati agli obiettivi aziendali.



Creare finance forecast dettagliati

I forecast dovrebbero riflettere sia le ambizioni strategiche sia i vincoli del mondo reale. Le previsioni continue e aggiornate sono l'ideale per adattarsi ai cambiamenti.



Action step

Utilizza modelli predittivi per elaborare previsioni su ricavi, costi e flussi di cassa su un orizzonte di 3-5 anni. Rivedi le ipotesi di planning con cadenza trimestrale - o anche più frequentemente in caso di cambiamenti nel contesto.

Optimizzare la struttura dei costi e l'allocazione delle risorse

La crescita sostenibile dipende da in che modo efficiente vengono impiegati capitale e risorse. Utilizzare i dati di redditività per definire le priorità.



Action step

Analizza i costi indiretti e valuta il ROI delle risorse per progetto, linea di prodotto o area geografica.

Articola il piano in obiettivi annuali e trimestrali

Gli obiettivi di alto livello devono tradursi in priorità a breve termine. Ciò garantisce che l'organizzazione rimanga allineata e responsabile.



Action step

Definisci un calendario di pianificazione con momenti di verifica periodici, aggiornamenti e milestone. Utilizza dashboard per monitorare l'avanzamento.

Costruire un sistema di revisione e aggiornamento continuo

Le strategie di maggior successo sono piani dinamici, in continua evoluzione. È fondamentale integrare flessibilità e meccanismi di governance nel processo di revisione.



Action step

Pianifica revisioni strutturate con il management e i team cross-funzionali. Utilizza analisi degli scostamenti e reforecasting per apportare correzioni in tempo reale.



Caso d'uso: scenario planning in azione

Come un team finance del settore manufacturing ha modellato l'impatto dell'inflazione sui costi di produzione

La sfida:

Il team finance di un'azienda manifatturiera deve comprendere in che modo un possibile aumento dell'inflazione potrebbe incidere sui costi di produzione - in particolare per quanto riguarda le materie prime - e come questo impatto si rifletterebbe sulla redditività complessiva.

Lo scenario:

- Il team utilizza la propria piattaforma di pianificazione in cloud per accedere al piano di produzione aggiornato, che copre diversi stabilimenti e linee di prodotto.
- Vengono riviste al rialzo le ipotesi di inflazione per uno scenario specifico.
- Il sistema applica automaticamente questi valori ai costi delle materie prime associate a ciascun prodotto finito.
- I risultati vengono generati immediatamente, senza necessità di interventi manuali su fogli di calcolo.

Il risultato:

- I costi totali di produzione si aggiornano in tempo reale.
- L'impatto sul conto economico (P&L) viene visualizzato per linea di prodotto e stabilimento.
- Il team analizza un grafico che confronta i dati consuntivi con le proiezioni aggiornate in base all'inflazione.
- Visualizzazioni basate sui driver evidenziano quali fattori di costo (ad esempio manodopera e materie prime) contribuiscono maggiormente agli scostamenti.

I key factor:

Questa simulazione rapida ha permesso al team di comprendere come l'inflazione avrebbe eroso i margini, offrendo il tempo necessario per valutare possibili contromisure, come adeguamenti dei prezzi, strategie alternative di approvvigionamento o modifiche alla pianificazione della produzione.

Con la piattaforma giusta, lo scenario planning, anche nei casi più complessi, diventa più veloce, collaborativo e scalabile, garantendo all'FP&A l'agilità necessaria per stare al passo con l'evoluzione del mercato.

Il ruolo del corporate finance nel settore manufacturing sta evolvendo rapidamente. Con l'intensificarsi delle pressioni esterne e l'accelerazione tecnologica, i team FP&A si trovano in una posizione unica per guidare le proprie organizzazioni attraverso la disruption e verso una crescita sostenibile.

Questo playbook strategico ha evidenziato:

- *Le dinamiche macroeconomiche che stanno ridefinendo il settore manifatturiero*
- *Le principali leve di redditività su cui il finance può intervenire*
- *Le best practice FP&A più efficaci per generare risultati concreti*
- *Il ruolo della tecnologia nel supportare decisioni più rapide e informate*
- *Un framework per costruire un piano finanziario resiliente a 3-5 anni*
- *Un esempio reale di scenario planning applicato*

Tuttavia vero valore emerge quando il tuo team inizia ad applicare questi insight ai propri processi di pianificazione, ai sistemi e alla strategia aziendale.

Pronto ad evolvere il processo di FP&A?

Che tu stia modernizzando i processi di FP&A, valutando nuove soluzioni di pianificazione o che tu stia costruendo un business case per un forecasting più evoluto CCH Tagetik è qui per supportarti.



Esplora le nostre
soluzioni di FP&A per il
manufacturing



Parla con il nostro team per
capire come supportiamo
realtà come la tua



Condividi questo
playbook con il tuo
team