



# Ascesa al vertice: Trasformazione digitale presso Royal FrieslandCampina

CASE STUDY KYRIBA

**Royal FrieslandCampina è una delle più grandi aziende lattiero-casearie del mondo; una cooperativa con oltre 18.000 agricoltori nei Paesi Bassi, in Germania e in Belgio.**

Cinque anni fa, il team di tesoreria aziendale ha avviato un passaggio da policy maker aziendale a dipartimento di tesoreria aziendale strategico e proattivo. Esso vanta un team operativo centralizzato quale parte di un nuovo assetto organizzativo. Lo scopo di tale cambiamento era quello di ottenere una visione globale e il controllo della liquidità dell'azienda, sostenendo al contempo le funzioni di tesoreria di base nei centri di servizio condivisi.

Il primo passo è stata l'implementazione di un hub di pagamenti centralizzato che supportasse la standardizzazione dei processi di pagamento globali. Dopo che una delle principali banche di gestione della liquidità ha annunciato la cessazione dei servizi di gestione della liquidità globale, il team di tesoreria aziendale si è reso conto che se volevano dar vita al cambiamento e raggiungere i risultati previsti, ogni membro del team doveva avere un obiettivo preciso. A questo proposito, è stato creato un team dedicato alle operazioni di tesoreria che includeva un responsabile del progetto di tesoreria e un responsabile dei sistemi di tesoreria. Un altro elemento chiave alla base di questa trasformazione è stato lo sviluppo di una strategia informatica dedicata alla tesoreria, che ha stabilito linee guida chiare per la selezione dei nuovi sistemi. La scelta di soluzioni cloud è stata particolarmente importante per rendere le operazioni di tesoreria pronte per il futuro, al fine di ridurre la dipendenza complessiva dal team informatico interno e avere sempre una versione aggiornata per aumentare la velocità del processo decisionale.



**FrieslandCampina** 

**Sede:**

Amersfoort, Paesi Bassi

**Profitti:**

11,6 miliardi di euro

**Dipendenti:**

23.769

**Uffici:**

34 paesi

**“ Ora abbiamo gli strumenti per ottimizzare ulteriormente i nostri flussi di cassa e i processi, in modo rapido ed efficiente. Possiamo fornire una migliore visione interna e una maggiore capacità decisionale ai nostri stakeholder, e grazie all'automazione abbiamo più tempo per riflessioni strategiche.”**

— Jeroen Brieffies  
Capo delle operazioni di tesoreria, Royal FrieslandCampina



Questo allestimento ha accelerato la messa a punto di un processo ottimale di pagamento e riscossione globale che sarebbe diventato più efficiente in termini di tempo e di costi e meno soggetto a errori, utilizzando un'infrastruttura informatica efficiente e snella. Il Progetto Everest, come è stato chiamato, è nato nel 2017 per realizzare tali obiettivi. In seguito a un'attenta consultazione da parte dei principali stakeholder, il piano del progetto è stato delineato con quattro campi per raggiungere la vetta.

**1) Netting interaziendale:** I team di servizi condivisi hanno impiegato molto tempo per correggere gli errori nelle fatture interaziendali. La liquidazione dei pagamenti interni veniva elaborata su base lorda tramite conti bancari esterni. Nel 2017, la tesoreria aziendale ha selezionato Coprocess quale strumento di netting globale per la corrispondenza, la discussione e il netting mensile. Il netting di un milione di fatture all'anno è ora un processo continuo, che libera dalla pressione dell'elaborazione di fine mese da parte dei centri di servizi condivisi e riduce le spese di transazione di 100.000 euro all'anno. I maggiori risparmi vengono però ottenuti attraverso l'ottimizzazione del processo.

**2) Attività bancaria interna:** Per fornire una base per ridurre ulteriormente i pagamenti esterni e abbandonare il pooling nozionale, nel 2018 è stato selezionato e implementato un sistema bancario interno. Durante il processo di selezione, Kyriba ha fornito a FrieslandCampina l'opportunità non solo di creare una solida banca interna, ma anche di aggiornare e integrare la funzionalità di TMS all'interno di un'unica soluzione. La soluzione totale è stata implementata in sei mesi ed è entrata in funzione alla fine del 2018, con funzionalità di tesoreria complete e una banca interna.

Visto che il team ora si concentra sull'eccellenza operativa, finora il progetto Everest è stato consegnato in tempo, con processi integrati, senza interruzione dell'attività, rispettando il budget e superando le aspettative. "Siamo molto orgogliosi del percorso di trasformazione digitale iniziato dalla tesoreria", afferma il responsabile delle operazioni di tesoreria Jeroen Brieffies. "Ora abbiamo gli strumenti per ottimizzare ulteriormente i nostri flussi di cassa e i processi, in modo rapido ed efficiente. Possiamo fornire una migliore visione interna e una maggiore capacità decisionale ai nostri stakeholder, e grazie all'automazione abbiamo più tempo per riflessioni strategiche."

## Progetto Everest di FrieslandCampina

- **Vetta dell'Everest**
- **Campo 4**  
Gestione del rischio di cambio
- **Campo 3**  
Centrale di pagamento
- **Campo 2**  
Banca interna
- **Campo 1**  
Netting interaziendale
- **Campo base**
  - Un unico sistema SAP per l'intera azienda
  - Mansioni amministrative trasferite a centri di servizio condivisi
  - Hub dei pagamenti unico

Dopo la conversione di pool nozionali in pool in perfetto equilibrio, la banca interna ha oltre 180 conti, e un saldo di 3,7 miliardi di euro. I primi pagamenti senza contanti su scala interaziendale, i tassi di cambio e il netting vengono registrati attraverso la banca interna, e il numero di conti bancari esterni viene ridotto di 50.

**3) Payment Factory:** Con la banca interna in essere, l'ultimo passo per raggiungere la vetta è l'implementazione di una Payment Factory. Tramite l'utilizzo di conti virtuali, FrieslandCampina desidera ridurre ulteriormente il numero di conti bancari e ottenere il controllo dei flussi di cassa in uscita e in entrata. Nel 2019 è stato avviato un progetto pilota con più banche.

**4) Oltre la vetta:** FrieslandCampina è continuamente alla ricerca dell'ottimizzazione digitale e utilizza l'efficiente impostazione del team operativo di tesoreria per raggiungere gli obiettivi. Il prossimo punto in agenda è l'implementazione del modulo di gestione del rischio di cambio di Kyriba (ex FiREapps), per automatizzare il trading sul tasso di cambio e calcolare e monitorare centralmente l'esposizione ai tassi di cambio. Verrà altresì implementata una RPA (Robotic Process Automation) per ridurre ulteriormente i passaggi manuali nei processi di tesoreria e netting.