

Controllo di gestione e attuazione della strategia: la Balanced Scorecard

DATE INCONTRI

30 maggio 2022

10 giugno 2022

17 giugno 2022

24 giugno 2022

1 luglio 2022

dalle 15,30 alle 18,30

Presso Sala Consiliare
Camera di Commercio di Brescia
Via Luigi Einaudi, 23 - Brescia

Parcheggio suggerito:

Autosilo 1
Via Vittorio Emanuele II, 70
Brescia

Percorso formativo in 5 incontri per
Imprenditori, CFO e Controller

In collaborazione con



Il contesto in cui operano le nostre imprese risulta caratterizzato da sempre più frequenti, **improvvisi e pervasivi mutamenti** del quadro di riferimento. Basti citare gli eventi più recenti come il Covid, esploso nel 2020 ed i cui impatti sono ancora presenti, la spinta inflazionistica esplosa dagli ultimi mesi del 2021 e le ricadute del conflitto Russia-Ucraina scoppiato a febbraio 2022.

Nell'ambito di un contesto così mutevole e incerto le imprese, quali attori principali dello sviluppo economico, hanno la necessità di capire costantemente il loro posizionamento e quale direzione intraprendere, assumendo decisioni consapevoli e tempestive.

Il controllo di gestione diventa, in questo contesto, determinate per poter rispondere efficacemente a queste esigenze. È necessario però che il controllo di gestione evolva nel **Controllo Strategico**, che va oltre la tradizionale attività di pianificazione e controllo ponendo al centro l'attuazione della strategia.

Sono due gli aspetti sui quali questa attività è focalizzata:

- aiutare a **valutare il posizionamento strategico** di un'impresa
- consentire al management di **guidare la gestione** verso il posizionamento desiderato

Si tratta perciò di gestire il posizionamento strategico dell'impresa nella sua evoluzione nel tempo e nello spazio competitivo.

Nell'ambito del Controllo Strategico uno strumento particolarmente utile è rappresentato dalla **Balanced Scorecard**, metodologia proposta da Kaplan e Norton negli anni '90 che si pone l'obiettivo di valutare ed indirizzare le performance aziendali riflettendo sistematicamente su quattro prospettive:

- 1) La **prospettiva economico-finanziaria**, per il valore segnaletico che questa assume soprattutto nei confronti dell'esterno;
- 2) La **prospettiva dei clienti**, dall'efficace soddisfacimento dei quali dipendono i ricavi;
- 3) La **prospettiva dei processi gestionali interni**, in relazione ai processi dai quali dipende la capacità dell'impresa di soddisfare in modo adeguato le richieste dei clienti e che rappresenta la determinante dei costi;
- 4) La **prospettiva apprendimento e innovazione**, che si riferisce agli investimenti che l'impresa effettua per svilupparsi, imparando e fare sempre meglio alcune attività/processi e non stancandosi mai di innovare per soddisfare nel tempo i clienti attuali e catturarne dei nuovi.

L'impostazione della Balanced Scorecard riflette la concezione di Arthur Andersen quando scriveva "*behind the figures and through the figures*": per poter assumere le decisioni corrette non è sufficiente avere i dati a disposizione, bisogna saper individuare ed interpretare le **relazioni causa/effetto** di fondo attraverso una lettura integrata delle dinamiche dell'impresa.

Il percorso formativo proposto, destinato ad Imprenditori, CFO e controller, intende essere un'occasione di approfondimento e confronto su tematiche fondamentali che riguardano ogni fase del ciclo di vita di un'impresa.

Le lezioni saranno tenute dal **Prof. Alberto Bubbio**

Socio fondatore di Dimensione Controllo e attuale Amministratore unico. Laureato alla Università Bocconi di Milano e specializzazione alla Harvard Business School, svolge attività professionale di consulenza dal 1982. È autore di libri e numerose pubblicazioni sui temi di Pianificazione e Controllo. È professore associato di economia aziendale presso l'Università Cattaneo – Liuc. Dopo più di quindici anni, trascorsi come docente ufficiale della Sda-Bocconi (dove fra l'altro è stato Coordinatore dell'Executive Master Serale in Economia e Gestione d'azienda e del 1° General Management Program), oggi collabora con alcune fra le principali Business School italiane (tra queste: Cfmt per executive del Terziario Avanzato, Istud e la Supsi nel Canton Ticino).

PROGRAMMA

1) Lunedì 30 maggio 2022

L'evoluzione del controllo di gestione: il controllo strategico

Dall'osservazione di numerosi casi aziendali ci si è accorti degli spazi di miglioramento che i sistemi di pianificazione e controllo hanno, rispetto a quanto praticato da molte di queste imprese. Le imprese non sempre hanno saputo innovare la loro strumentazione di management, anche se, in modo più o meno consapevole, hanno colto nell'ipercompetizione uno dei cambiamenti strutturali caratterizzanti lo scenario esterno. In un contesto di questo tipo devono necessariamente cambiare gli strumenti e gli approcci alla Pianificazione e al Controllo di Gestione. Ci si deve quindi attrezzare per trovare soluzioni al contempo agili e «smart», le uniche in grado di facilitare risposte rapide ed adeguate alle sollecitazioni di un ambiente caratterizzato da cambiamenti rapidi e da frequenti «sorprese» strategiche.

Nella prima giornata verranno presentate le principali caratteristiche che differenziano le tradizionali impostazioni del controllo di gestione da quelle che muovono verso il controllo strategico.

2) Venerdì 10 giugno 2022

Balanced Scorecard: uno strumento per il controllo strategico

La misurazione delle performance aziendali: è questa la più significativa innovazione per le attività di Programmazione & Controllo proposta in questi ultimi venticinque anni, dopo quella del cost management. Si tratta di un profondo cambiamento nelle metriche per indirizzare e valutare le performance aziendali. Si è passati dai soli indicatori economico-finanziari ad una pluralità di parametri-obiettivo nel tentativo di catturare la strategia e i connessi aspetti organizzativi legati alla sua attuazione. La fase più delicata, una volta deliberata la strategia, è infatti la sua successiva attuazione (strategy execution).

Per una buona execution sono oggi necessari strumenti diversi, "più smart". La Balanced Scorecard (BSC) in tal senso si è dimostrata particolarmente efficace. È attraverso l'analisi delle possibili applicazioni di questo strumento in diverse realtà aziendali che traspare questa utilità. La BSC si è rivelato uno strumento prezioso proprio nella fase di «strategy execution», dove la tradizionale pianificazione aveva fallito. Ed è quasi insostituibile nei casi in cui si desideri una condivisione della strategia o si pensi dare attuazione ad un diverso indirizzo strategico.

Così, applicando il modello del «management basato sui fatti», in questa giornata analizzeremo, tra le numerose ormai disponibili applicazioni della BSC, quelle rivelatesi come tra le più costruttive in aziende italiane e in alcune delle Hall of Fame (ad esempio Amazon e Microsoft), individuate nelle loro ricerche da Kaplan e Norton, i due studiosi a cui si deve la proposta di questo strumento.

3) Venerdì 17 giugno 2022

La progettazione di una Balanced Scorecard

L'elaborazione della BSC passa attraverso sette step fondamentali. Se anche uno degli step non fosse elaborato in maniera ragionata si correrebbe il rischio di creare indicatori di performance non rispondenti alla mission dell'azienda e alle sue necessità strategiche, facendo venir meno tutti i vantaggi che potenzialmente la BSC offre in termini di: miglioramento della misurazione delle performance; della comunicazione interna e delle performance eco-fin; coerenza tra il comportamento dei dipendenti e la strategia aziendale; comprensione dei nessi di causalità tra i fenomeni interni all'azienda e flessibilità strategica.

Gli step da percorrere sono i seguenti:

- 1) Individuazione della mission e della vision. Nessuna attività di pianificazione strategica può prescindere dall'individuazione della propria identità aziendale, dei valori che guidano l'attività imprenditoriale e dagli obiettivi che l'azienda si pone per diventare ciò che aspira ad essere. Tale step ha notevole rilevanza poiché orienta tutti gli step successivi.
- 2) La definizione degli intenti strategici, cioè i pochi macro-obiettivi che l'azienda intende concretizzare per il raggiungimento dalla propria mission. Da questi macro-obiettivi si ricavano successivamente gli obiettivi più specifici.
- 3) L'individuazione delle variabili strategicamente rilevanti, al fine di individuare per ogni prospettiva, un numero ridotto di variabili che siano strategicamente rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi e degli intenti strategici definiti.
- 4) Elaborazione della mappa strategica, per concatenare le variabili strategicamente rilevanti di ogni prospettiva con quelle delle altre, così da individuare le relazioni causa-effetto tra tutte le variabili di cui la BSC si compone. Tali relazioni causa-effetto vengono rappresentate graficamente nella mappa strategica, che risulta essere il meccanismo ideale per allineare le risorse d'impresa e creare maggior valore (Kaplan, Norton, 2006).
- 5) Definizione degli indicatori/misure di performance (o KPI), per ogni variabile strategicamente rilevante. Questa è la parte più delicata di tutto il processo ed è essenziale individuare dei KPI il più possibile rispondenti ai bisogni di misurazione degli obiettivi strategici aziendali.
- 6) Determinazione dei target, cioè gli obiettivi di performance desiderati. Tali obiettivi saranno riportati in ognuna delle prospettive e vengono naturalmente correlati al valore di partenza di ogni KPI.
- 7) Individuazione delle azioni, cioè le manovre operative che l'azienda deve porre in essere affinché il valore attuale del KPI possa raggiungere il suo valore target.

4) Venerdì 24 giugno 2022

La progettazione di una Balanced Scorecard – caso aziendale

Dopo aver illustrato il processo di elaborazione, in questo appuntamento verranno illustrate, costruendole insieme ai partecipanti, alcune Balanced Scorecard elaborate nella nostra esperienza professionale.

5) Venerdì 1 luglio 2022

La Balanced Scorecard: oltre il fondamentale supporto alla attuazione della strategia. La testimonianza di un imprenditore

La Balanced Scorecard non è solo un efficace strumento a supporto della strategy execution ma può assolvere a una pluralità di funzioni:

- Facilita un reporting selettivo e tempestivo
- Aiuta a prevenire le crisi d'impresa
- Agevola il confronto competitivo
- Aiuta a formulare prima ed attuare poi strategie di sostenibilità
- Può rappresentare un efficace strumento a supporto della Digital Transformation

SCHEDA DI ADESIONE

Controllo di gestione e attuazione della strategia: la Balanced Scorecard

Da compilare e trasmettere via mail a sara.belotti@vnz.it
entro il 10 maggio 2022

DATI PARTECIPANTE

Ragione sociale	
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Telefono	e-mail

DATI INTESTAZIONE FATTURA

Ragione sociale		
Indirizzo		
Città	Cap	Provincia
Partita IVA	SDI	
Codice fiscale	e-mail	

QUOTE DI PARTECIPAZIONE

(comprensive del materiale didattico)

- € 1.800 + iva per singolo partecipante
- € 900 + iva per ulteriore(i) partecipante(i)

CLIENTI VNZ

- € 1.500 + iva per singolo partecipante
- € 750 + iva per ulteriore(i) partecipante(i)

MODALITA' DI PAGAMENTO

a mezzo **bonifico bancario** a favore di

Vitale-Zane&Co. Srl

IBAN: IT 95 J 05696 11200 00000 5725 X96

(allegare fotocopia del bonifico bancario)

nella causale specificare Ragione sociale e il nome del/i partecipante/i

CONTATTI

Vitale-Zane&Co.

tel. **030 2943480**

e-mail: sara.belotti@vnz.it

Corso Martiri della Libertà, 25122 Brescia

*L'iscrizione al percorso formativo può godere delle agevolazioni relative al credito di imposta formazione 4.0 e fondi interprofessionali.
Per informazioni scrivere a sara.belotti@vnz.it e sarete messi in contatto con Sviluppo Formazione, nostro partner per la finanza agevolata e formazione finanziata.*