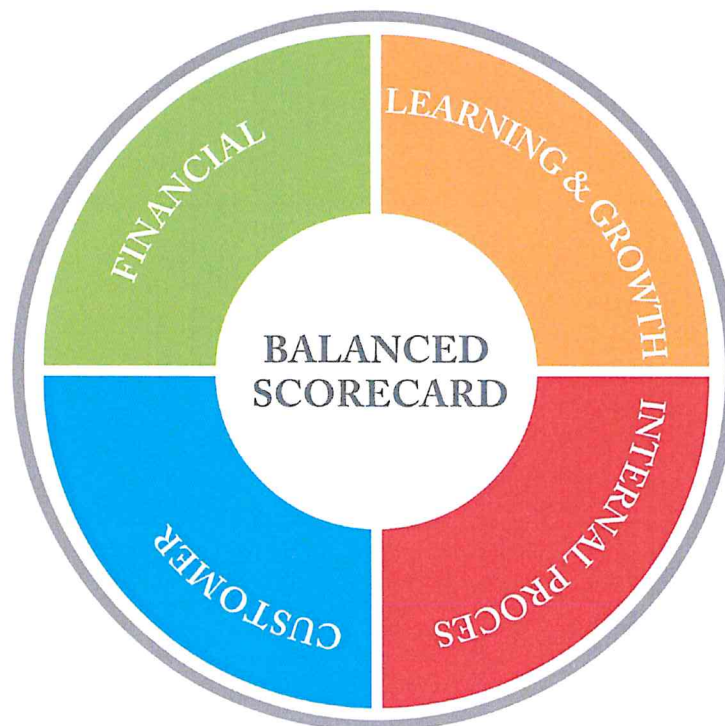


IL CONTROLLO AZIENDALE

La Balanced Scorecard per le PMI Italiane



CONSIDERAZIONI PRELIMINARI

“OBBLIGHI NORMATIVI – Riforma della Crisi D’Impresa”

Dal 16 Marzo 2019 tutti gli amministratori che non avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e, soprattutto, la perdita della continuità aziendale, **risponderanno con il proprio patrimonio** delle obbligazioni sociali della società amministrata per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale così come disposto dal nuovo art. 2476.

Non solo, come ribadisce il nuovo 2086 secondo comma:

“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.

L'art. 378 del D.Lgs. 14/2019 dal 16 marzo 2019 ha aggiunto un sesto comma all'art.2476 che, nella sua prima parte recita testualmente: *“Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.... (omissis) ”.*

Facciamo alcuni esempi in cui, pur in presenza di un solido equilibrio finanziario ed economico, rilevato dagli strumenti del controllo quantitativo, l'azienda presenta, tuttavia, una perdita di continuità aziendale attraverso il riscontro di **FONDATI INDIZI DI CRISI** che un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, dovrebbe intercettare per lasciare indenni gli amministratori da qualsiasi responsabilità:

Clima aziendale ostile e non collaborativo;

Liti fra soci o fra amministratori che, di fatto, impediscono all'azienda di operare correttamente;

Feedback negativi relativi alla soddisfazione dei clienti;

Scarsa innovazione;

Scarsa attività di formazione;

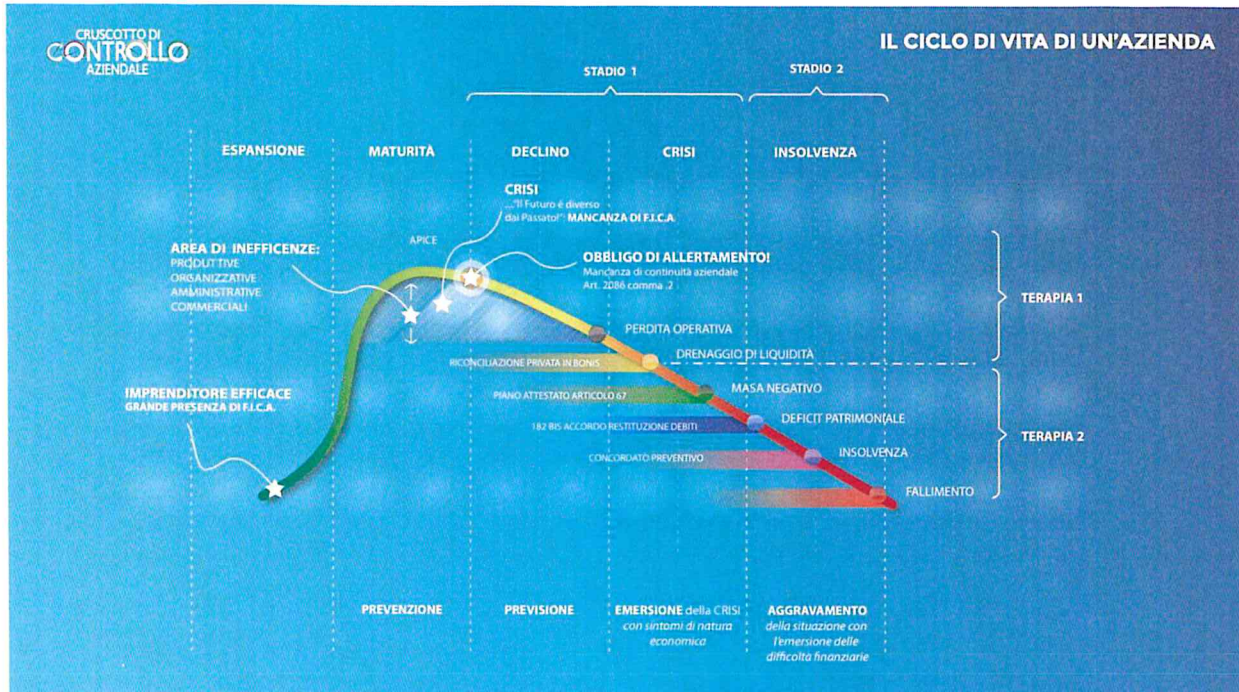
Perdita di quote di mercato;

**Fatturato costituito in gran parte dalla vendita di prodotti e servizi in fase di decadimento.
Etc..**

Sono tutte situazioni che condurranno alla creazione di inefficienze le quali eroderanno il reddito operativo e la liquidità. Questo farà salire l'indebitamento che provocherà un aumento degli oneri finanziari che, in caso di mancato ripristino della redditività operativa, porteranno alla formazione di perdite di esercizio. L'eventuale continuazione di formazione di perdite porterà l'azienda al deficit patrimoniale (passivo maggiore dell'attivo) e di conseguenza all'insolvenza e al default.

È chiaro che, un'azienda i cui amministratori decidano, con apposita delibera del Consiglio di Amministrazione adottata per la soluzione alla problematica dell'adeguamento della società alle nuove disposizione del 2086 secondo comma, di implementare nel sistema di controllo interno, **una Balanced Scorecard** per la guida ed il controllo dell'azienda, sicuramente riuscirà a monitorare la continuità aziendale e ad intercettare prontamente gli indizi di crisi. **L'adozione della Balanced Scorecard, o di cruscotti di controllo ad essa ispirati appare, senza ombra di dubbio, la strategia più idonea a poter rispondere alle prescrizioni del 2086, secondo comma.** Tali strumenti diventano di fatto utili ed indispensabili per proteggere gli amministratori, e di conseguenza anche i revisori, dalla responsabilità personale rispetto le obbligazioni sociali contratte dalla società.

IL CICLO DI VITA DI UN'AZIENDA



Prima di analizzare un'azienda, indipendentemente dalle proprie dimensioni, bisogna necessariamente porsi alcune domande, e cioè:

- L'azienda può andare avanti senza la presenza continua in azienda dell'Imprenditore?
- L'azienda è vendibile?
- Oggi le aziende sono più o meno sane di 40 anni fa?
- Se l'azienda diventasse vendibile e non fosse più necessario per l'imprenditore andare in azienda perché l'azienda va avanti da sola, QUANTO VALORE SI SAREBBE CREATO?

PRINCIPI ISPIRATORI



Il problema è che il futuro E'
SEMPRE DIVERSO DAL PASSATO e
travolge tutte le aziende incapaci
di **EVOLVERSI**
Da cosa dipende la capacità di
Evolversi?

- **Formazione**
- **Innovazione**
- **Clima Aziendale**

Solo 4 aziende su 100 arrivano dal nonno al nipote;
Gli studi di economia aziendale dimostrano che le aziende falliscono non perchè hanno dei bilanci squilibrati ma perchè non hanno la **CAPACITA' DI EVOLVERSI**.

Non è l'azienda più forte con il miglior bilancio e non è quella gestita dal miglior manager che sopravvivono, ma solo quelle che hanno la capacità di **EVOLVERSI**.
L'uomo, e quindi anche l'imprenditore, è portato a ritenere che il **FUTURO** sia una **SEMPLICE** proiezione del passato e quindi tende a fare **SEMPRE LE STESSE COSE**.

La Formazione, l'Innovazione e il Clima Aziendale non **SONO SCRITTE NEI BILANCI** e quindi non possono essere misurate con i metodi di controllo di gestione basati **ESCLUSIVAMENTE** sul Bilancio: Analisi di Bilancio; Analisi dei costi; Budgeting; Rating; "Z" Score di Altman; etc, che **QUINDI SONO PERFETTAMENTE INUTILI** rendendo inutili tutti i software che li usano per alimentare degli algoritmi euristici per cercare di **MISURARE LA PERFORMANCE AZIENDALE**.

PRINCIPI ISPIRATORI

Robert Kaplan e David Norton, gli ideatori della Balanced Scorecard, nel 1992 affermarono che i bilanci hanno due gravissimi problemi:



1) Sono tutti falsi.

Nel senso che nella loro formazione ci sono tre componenti, anche quantitativamente molto importanti, che sono frutto di VALUTAZIONI SOGGETTIVE e cioè: valore delle rimanenze; valore degli ammortamenti; e valore dei fondi rischi.

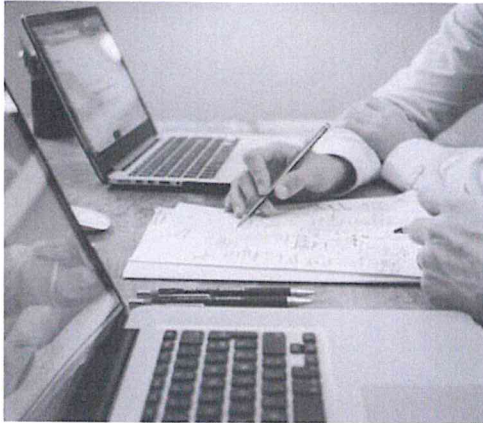
Quindi la quantificazione cambia a seconda del soggetto che esegue la stima. Pertanto, il metro di misurazione dell'azienda, il bilancio, a volte può essere più corto a volte più lungo ma non sarà mai OGGETTIVO.

2) nel bilancio ci sono solo numeri morti che si riferiscono al passato e che non hanno nessuna possibilità di dare informazioni su cosa si dovrà fare in futuro.

3) A questi due difetti io ne aggiungo un altro. Tutti i software di misurazione della performance basati sui dati di bilancio hanno l'ulteriore problema di non interpretare il risultato. Un indice di rotazione del capitale investito di 1 è un buon risultato o un campanello di allarme? Sostanzialmente non ci sono dei benchmark con cui confrontare il dato finale e fornire una interpretazione del dato a chi sta leggendo il report di misurazione.

Chi controlla la sua azienda con strumenti di controllo alimentati da dati unicamente provenienti dal bilancio pensa che il futuro sarà una semplice proiezione del passato, sta guidando la sua macchina, l'azienda, guardando lo specchietto retrovisore e presto avrà un incidente GRAVE perchè sarà incapace di EVOLVERSI pensando che nel suo passato ci siano tutti gli elementi per gestire il futuro aziendale, che inevitabilmente però sarà completamente diverso.

PRINCIPI ISPIRATORI



Dati Quantitativi vs Dati Qualitativi

Kaplan e Norton posero il problema ma diedero anche la soluzione: **NON CONTROLLARE PIU'**

LE AZIENDE guardano i numeri morti del bilancio, ma controllando le azioni che determinano i numeri.

Se riesco a ricercare il nesso causale CAUSA - EFFETTO fra l'azione da compiere ed il numero che scaturirà in bilancio, mi basterà controllare di fare l'azione perchè questa poi genererà il numero desiderato. I risultati ottenuti non saranno SUBITI (cioè una sorpresa) ma DETERMINATI, cioè saranno esattamente quello che mi ero prefisso. .

Esempio: La Folletto sa che ogni 5 campanelli suonati vende una scopa elettrica. Quindi per vendere 1000 scope deve suonare 5000 campanelli. Per fare il fatturato desiderato non servirà uno sciocco Budget delle vendite, o controllare i fatturati dopo qualche mese, ma controllare OGNI GIORNO il numero di campanelli che ci eravamo prefissi di suonare. E se sono inferiori all'obiettivo scatta il semaforo rosso che fa intervenire immediatamente correggendo la rotta: nel caso specifico suonare più campanelli il giorno dopo. Il fatturato alla fine del mese, sarà quello desiderato.

Tale approccio sarà fatto per ogni area strategica:

prospettiva dei clienti, prospettiva economico finanziaria, prospettiva dei processi interni e prospettiva della formazione ed innovazione.

Nasce così la Balanced Scorecard, oggi lo strumento di controllo aziendale più utilizzato al mondo

(e lo sarà sempre di più anche se in Italia è pressochè sconosciuto).

Ci sono studi che dimostrano che l'utilizzo diffuso della BSC nelle aziende americane è all'origine dell'impetuoso sviluppo economico degli ultimi 10 anni negli Usa.

PRINCIPI ISPIRATORI

Se mi prefiggo di fare utili con la BSC faccio veramente utili.

Se qualcuno si sta domandando il perchè della mancata diffusione delle logiche della BSC ci sono alcune risposte:

1) Lo strumento, come in generale il controllo di gestione, non è sufficientemente studiato nelle facoltà di economia;

2) La sua progettazione potrebbe essere complicata e costosa per mancanza di tecnici preparati.

I pochissimi che ci sono costano tantissimo.

3) I sistemi informativi delle aziende o sono troppo elementari da non tracciare affatto alcuni dati essenziali o sono talmente complicati che forniscono una quantità enorme, e spesso inutile, di risultati che creano solo confusione;



CONTROLLO AZIENDALE

Lo **Studio Romagnoli & Partners**, attraverso l'ausilio di un cruscotto di controllo basato sulla "Balanced Scorecard", misura la salute e la continuità aziendale attraverso il monitoraggio periodico (con cadenza mensile) dei dati strategici dell'impresa quali **redditività, equilibrio finanziario, formazione, innovazione e clima aziendale**.

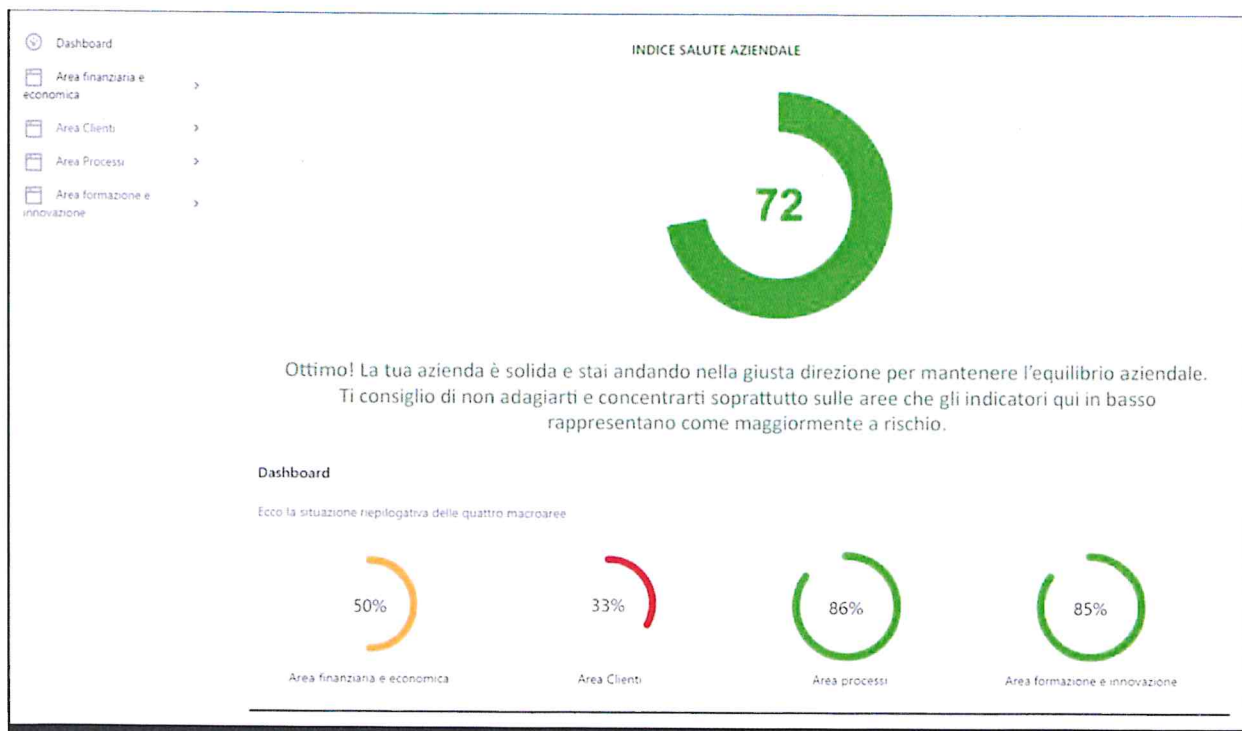
Non solo, attraverso la predisposizione di una <<**mappa strategica**>>, saranno stabilite e analizzate:

- **la mission aziendale**
- **gli obiettivi da raggiungere a medio-lungo termine**
- **gli swot (punti di forza e di debolezza, minacce e opportunità)**
- **lo scenario che circonda il mercato in cui si opera.**

Attraverso l'attività di **controllo periodico**, viene monitorato il raggiungimento o il mancato raggiungimento degli obiettivi stabiliti e il loro stato di avanzamento, al fine di intraprendere le dovute azioni correttive.



Il cruscotto - una volta inseriti al proprio interno tutti i dati necessari - fornisce una **valutazione da 1 a 100 dello stato di salute generale dell'azienda** nonché il risultato di ciascuna area analizzata. Questo indicatore è indispensabile per l'imprenditore al fine di sapere costantemente a che direzione sta andando la propria azienda.



VANTAGGI DEL SISTEMA DI CONTROLLO

- ✓ Quantificare il **costo giornaliero** della propria azienda
- ✓ Quantificare giornalmente il proprio **margin di contribuzione** (cioè l'utile o la perdita giornaliera)
- ✓ Analizzare il **punto di pareggio** e l'**equilibrio finanziario** (rapporto tra fonti di finanziamento e gli investimenti)
- ✓ Studiare e rilevare le attività che influiscono sulla **fidelizzazione del cliente** e **sull'acquisizione di nuovi clienti**
- ✓ Misurare con un sistema di indicatori (KPI) la **qualità percepita dalla clientela** (*come ci vedono i nostri clienti*)
- ✓ Misurare e migliorare i **processi interni** di approvvigionamento (analisi dei fornitori), amministrazione (analisi degli insoluti), produzione (analisi della redditività) e vendita (analisi delle azioni commerciali)
- ✓ Conoscere la **marginalità dei propri dipendenti** e se il numero degli stessi sono congrui in base alla redditività aziendale
- ✓ Misurare e migliorare la qualità della **formazione, innovazione e clima aziendale** presenti in azienda (*pilastro essenziale per la continuità aziendale*).



“Il Bilancio non può essere un metro di valutazione oggettivo ed utile per guidare da solo l’azienda nel futuro. **Il Futuro è sempre diverso dal Passato e se guidi l’azienda con il Bilancio, stai guidando guardando lo specchietto retrovisore**, perché il bilancio contiene dati morti riferiti al passato, che non hanno nessuna possibilità di far interpretare il futuro”.

**“NON E’ IL PIU’ FORTE O IL PIU’ INTELLIGENTE CHE SOPRAVVIVE, MA
L’AZIENDA CHE SARA’ IN GRADO DI EVOLVERSI”**