

E-CONTROLLING

La prima rivista di controlling
scritta e creata dagli utenti

Aprile 2013

Innovazione, unica via per lo sviluppo

5 modi di finanziare una startup
senza chiedere soldi ai VC

La scheda di
valutazione bilanciata

IN PRIMO PIANO

VII Edizione del
Premio Best Practices
per l'innovazione:
la rete degli innovatori

Innovation Accounting

Credit Management

Non solo idee ma
metriche

Prevenire per ridurre
gli insoluti
commerciali

Note di pubblicazione

Publicato a Aprile, 2013

B2corporate.com, Italy

Nato nel Dicembre2001, B2corporate distribuisce informazioni utili ed innovative rivolte a tutti i professionisti, consulenti e componenti del mondo delle PMI.

Il nostro obiettivo è supportare il lavoro della nostra community di professionisti con articoli, e-book, modelli, software ed altre risorse scritte e realizzate da professionisti di lunga e provata esperienza nei loro settori.

ISBN: NON DISPONIBILE

Versione: N°2- Aprile, 2013

Questo E-Magazine non è coperto da DRM. Ogni copia è distribuita gratuitamente previa registrazione sul sito <http://www.b2corporate.com>

Sommario

VII Edizione del Premio Best Practices per l'innovazione: la rete degli innovatori

a cura di Giuseppe De Nicola, Presidente Gruppo Servizi Innovativi e Tecnologici
Confindustria Salerno, Coordinatore PB - <http://www.premiobestpractices.it> pag. 04

Innovazione, unica via per lo sviluppo

a cura di Emilio Sassone Corsi Senior Partner & CEO MANAGEMENT INNOVATION srl -
<http://www.managementinnovation.it> pag. 08

5 modi di finanziare una startup senza chiedere soldi ai VC

a cura di Marco Regazzo, startupper e founder di AnyT1me Srl -
<http://it.linkedin.com/in/maregaz> pag. 10

Credit Management: prevenire per ridurre gli insoluti commerciali

a cura di Daniele Maggiolo - Studio Maggiolo Pedini Associati -
<http://www.studiomaggiolo.it> pag. 15

La scheda di valutazione bilanciata

a cura di Maurizio Nizzola, Easy Share Finance S.r.l. - <http://www.easysharefinance.com>
..... pag. 21

Innovation Accounting: non solo idee ma metriche

a cura di Luca Vanzulli – Controller – <http://it.linkedin.com/pub/luca-vanzulli/0/220/739/>
..... pag. 45

VII edizione del Premio Best Practices per l'Innovazione : la rete degli innovatori

a cura di Giuseppe De Nicola, Presidente Gruppo Servizi Innovativi e Tecnologici
Confindustria Salerno – Coordinatore PB - <http://www.premiobestpractices.it>

Il 6 e 7 giugno tornano le punture di spillo dell'innovazione.

Per la settima volta il gruppo Servizi Innovativi di Confindustria Salerno chiama a raccolta gli innovatori italiani per metterli in rete e per dare loro un'opportunità e una responsabilità.

Quando è nato il **Premio Best Practices per l'Innovazione**, il nostro obiettivo era quello di far conoscere in modo semplice al mercato (ed in particolare a quello meridionale) l'utilità e la normalità dell'innovazione.

Con il tempo, e con l'evoluzione dei cambiamenti del sistema economico in corso, questo ci ha fatto comprendere che innovare è una necessità, non una semplice opportunità.

Il nostro impegno, attraverso il premio, di conseguenza è aumentato : non si tratta solo di promuovere le innovazioni, che questo Paese continua a sfornare, ma di accelerare i processi di incontro tra queste e il tessuto produttivo tradizionale, sempre più in preda ad una crisi di natura "generazionale" oltre che economica: la difficoltà e la lentezza a comprendere i cambiamenti in corso e le opportunità derivanti da essi mette a serio rischio occupazione, fatturati e pil.

Noi, nel nostro piccolo, piccolo ma davvero piccolo ci stiamo impegnando a tentare di ridurre il danno.

E qualche risultato lo abbiamo ottenuto.

Il grande lavoro, tutt'ora in corso mentre scrivo, di creazione di sinergie ha portato il Premio in tutta Italia e coinvolto, dal basso, la rete confindustriale, i BIC, alcune banche, associazioni e università, investitori, media e siano arrivati anche oltre oceano, permettendo a 2 aziende di sbarcare in California e testare, con il supporto del prestigioso MBA della UCLA (linkato da Bridge to Italy via social network!), il mercato USA.

Abbiamo avuto la soddisfazione di credere in anticipo nel progetto Braincontrol di Liquidweb e dargli visibilità e relazioni, che il CEO Pasquale Fedele racconterà a Salerno, quando verrà per premiare il suo successore, così come i due fratelli Tassone, founders di Personal Factory l'azienda calabrese vincitrice della sezione Best Practices, una delle 2 in procinto di sbarcare in California.

Abbiamo verificato come molti spettatori (oltre 1200 lo scorso anno) hanno compreso e deciso di investire nelle proprie imprese e altri abbiano avviato relazioni con gli startupper partecipanti per assorbire le loro innovazioni nei processi aziendali.

Abbiamo compreso che il nostro Paese è tutt'altro che in declino e che, sotto la bandiera dell'innovazione, ha una identità chiara : dalla Calabria al Friuli la I di Italia si fonde con quella di Innovatori (e io aggiungo anche la I di Instancabili, malgrado quello che pensano amici di qualche altra nazione).

A giugno rivivremo la 2 giorni di Salerno, quella che , giocosamente , definisco il week end a base di innovazione e dieta mediterranea.

Mentre vi scrivo siamo alla prese con la raccolta dei progetti (deadline 19 aprile).

Non sappiamo ancora quanti ne arriveranno e di che tipo, ma quello di cui siamo certi è che ci aspettiamo di bissare il successo dello scorso anno, un successo non basato solo sui numeri (107 progetti, 1200 presenze in sala, 150.000 on line in 5 giorni) ma su quell'impercettibile e necessaria materia prima per lo sviluppo (PIL o FIL che sia) che si chiama ENTUSIASMO.

E per la VII volta non parleremo di innovazione, ma faremo parlare gli innovatori.

Una rassegna di storie vere che vale la pena di ascoltare, tra un match, una mozzarella di bufala e un'intervista e, per decidere il prossimo investimento da fare per la propria azienda, conoscendo e incontrando chi lo ha già fatto e chi lo potrà realizzare.

Quest'anno porteremo alcune delle innovazioni per le strade, nei bar e nella case di Salerno : vogliamo uscire fuori dalle stanze ufficiali (e dalla retorica sul tema) per mettere alla prova dei fatti queste idee, una scelta poco ortodossa ma necessaria, perché innovare è una cosa normale e noi dobbiamo avere l'ambizione di (ri)costruire un Paese normale attraverso essa.

Vi aspettiamo in tanti, con la vostra voglia di conoscere, di confrontarvi e di interagire con tutti, anche votando i progetti (on line dal 3 giugno sul sito del premio o in sala, contribuendo anche ad eleggere i vincitori dei 2

contest) seguendo i protagonisti in live stream e su tutti i principali canali social.

E ci aspettiamo che passiate parola.

Perché il vero successo di un progetto che parte dal basso è...NOI (Network Of Innovators).

Normale,no?

Ah dimenticavo : per saperne di più <http://ww.premiobestpractices.it>

Innovazione, unica via per lo sviluppo

a cura di Emilio Sassone Corsi Senior Partner & CEO MANAGEMENT INNOVATION srl –
<http://www.managementinnovation.it>

La FIAT ha deciso di risolvere i propri problemi di elevati costi di produzione abbassando il costo del lavoro: un operaio alla catena di montaggio lavora in media dieci ore al giorno con tre pause di dieci minuti ciascuna più una pausa mensa di mezz'ora. In questa maniera potranno essere prodotte più auto ad un costo competitivo.

Un operaio della Volkswagen in Germania guadagna quasi il doppio di un operaio italiano della FIAT ed ha una produttività cinque volte superiore. E' dovuto all'assenteismo alle pause tra un turno e l'altro oppure alla capacità di fare innovazione di prodotto e di processo diversa da quanto ha fatto la FIAT negli ultimi quarant'anni?

Questo esempio, relativo alla maggiore Industria manifatturiera del nostro Paese, fa comprendere che da molti, troppi anni abbiamo smesso di pensare ad una **Cultura dello Sviluppo** che riesca a scrollarsi di dosso l'immobilismo imprenditoriale che ci pervade e riesca a spingere le Imprese verso processi di innovazione equilibrati e sostenibili. Una Cultura dello Sviluppo che sia in grado di ripensare ad un sano rapporto col territorio e sia rispettosa dell'ambiente, che stimoli i **processi di Ricerca & Innovazione**, senza i quali saremo destinati a diventare marginali nell'economia mondiale.

Nei momenti di crisi (in cinese questo termine è rappresentato da due ideogrammi: il primo, «wei», ha il significato di problema; il secondo, «ji», significa opportunità), quando la lotta si fa più dura, si affrontano i problemi con maggior attenzione e determinazione, con la

consapevolezza che, se non dovessero essere risolti, si potrebbe soccombere.

E allora le residue risorse devono essere impiegate per tentare un rilancio, per uscire dal cul-de-sac nel quale si è finiti. Quando la crisi finirà, se mai finirà, lo scenario sarà sostanzialmente diverso. E l'unica strada per tentare un rilancio è l'innovazione.

Da un nuovo Governo del Paese ci attendiamo soprattutto investimenti in innovazione e sviluppo, sia di breve periodo, che consentano di generare nuovo lavoro produttivo, sia di medio lungo periodo investendo sulla Scuola, l'Università, la Ricerca e i processi di trasferimento tecnologico nell'Industria. Solo così riusciremo a risalire gradualmente la china e riaffacciarci al mondo con qualche credibilità.

5 modi di finanziare una startup senza chiedere soldi ai VC

a cura di Marco Regazzo, startupper e founder di AnyT1me Srl
<http://it.linkedin.com/in/maregaz>

Quando si progetta una startup si comincia con un sogno chiamato “Idea” e si finisce con l’incubo del “cash flow”. In effetti la mancanza cronica di soldi è il peggior nemico di una startup, prima ancora che i competitor o il mercato; perché senza i soldi ci si può anche stare, ma non per molto, meno che meno in Italia.

Per dirla tutta, a conti fatti, l’Italia è uno dei posti peggiori del mondo dove partire con una startup se si è corti di cash; per capirlo basta fare davvero due conti: mettiamo da parte, per una serie di motivi che saranno chiari in seguito, le “semplificate” o “giovanili” da 1 euro di capitale e supponiamo di aprire una società di capitali, una s.r.l. tanto per capirci e supponiamo pure che “Friends and Family” finanzino i famosi 10.000€ di capitale sociale. Ecco un veloce conto economico relativo al primo anno di attività del potenziale socio/imprenditore che lavora nella startup per farla partire, indipendentemente dal tipo di attività e dalle vendite (magari averle già il primo anno!)

Conto capitale:	10.000,00
------------------------	------------------

Notaio per costituzione: (si trova anche qualcosa in meno ma la media è questa)	- 2.000,00
Agenzia Entrate per apertura P.IVA:	- 350,00
Commercialista per 12 mesi e Bilancio	- 2.500,00
Consulente Lavoro:	- 800,00
INAIL (collaboratori):	- 200,00
INPS (socio lavoratore): (anche se guadagnate 0€!)	- 3.200,00
Totale costi (Euro)	- 9.050,00

Non mi dilungherò oltre, questi numeri si commentano da soli.

Al di là di recriminazioni sui costi del sistema per le Startup in Italia, la conclusione che ne può trarre chi ha spirito imprenditoriale e tanto, ma tanto, ottimismo è semplicemente che dovrà trovare velocemente fonti finanziarie con cui far fronte ai costi che ci siamo detti.

La prima soluzione che viene in mente, guardando a come funziona il sistema oltreoceano, ma anche altr'Alpe, in Germania o in Inghilterra, è quella di trovare un **Business Angel** e magari un **Venture Capital** disposti a finanziare la famosa idea che cambierà il mondo. Eppure, per quanto possa sembrare assurdo, non è detto che questo sia il modo migliore per cominciare, per i seguenti motivi:

- Trovare un BA o un VC che credano nella vostra idea a partire da un powerpoint o al massimo da un prototipo non è così facile, richiede tempo, energie e risorse ma qui stiamo parlando proprio di trovare le stesse tre cose per far sopravvivere la startup per i primi 12 mesi.
- In realtà in fase iniziale il VC è fuori gioco, il taglio di investimenti dei Fondi è tale che per arrivare a diventare interessanti per loro servono metriche, prodotto che funziona, validazioni, proiezioni economiche sostenibili... tutte cose che all'inizio è impossibile produrre. Restano solo i Business Angel e i cosiddetti "Fondi di Seed investment" che in Italia si contano sulle dita di una mano.

-
- Portarsi un socio esterno in azienda non è facile, specie se è un investitore professionale, perché egli arriverà con richieste più o meno comprensibili indicate, in generale, come “**termsheet**”. Chi parte con una startup, specie se giovane, dovrebbe sempre tenere a mente che nel gioco degli investimenti di capitale c'è una sproporzione enorme in termini di esperienza e di rischio tra chi finanzia (che lo fa di mestiere e sistematicamente) e chi è finanziato. Prima di fare il grande passo è allora opportuno che i fondatori abbiano capito bene le regole del gioco al quale hanno deciso di partecipare, e anche questo richiede tempo, energie, risorse, ecc.

Per fortuna, non tutto il male viene per nuocere. Appena si lascia perdere il tema dei BA e dei VC, almeno in fase di avvio, o Seed che dir si voglia, si libera un po' di tempo+energie+risorse ai founder che possono dedicarsi a cercare di finanziare la startup in altro modo. Ripeto, almeno in fase di avvio...

Ecco allora **5 modi diversi di finanziare la startup** a cui non tutti pensano:

- 1) **Contest e Seed Grant:** a guardarsi un attimo intorno, il mondo è ormai pieno di contest e gare per lanciare startup. Nel settore, c'è chi ne dice bene, e chi ne dice male, ma quando rilasciano un grant (finanziamento a fondo perduto come partecipazione nell'impresa), generalmente per una partecipazione tra il 5% e il 15% dell'azienda, a me tanto schifo non fanno, anzi. Per fare solo qualche esempio in Italia è attiva in questi giorni una call di Mind The Bridge, è appena partito una iniziativa in Trentino chiamata TechPeaks, c'è H-CAMP di H-farm, c'è Seedlab... tutte iniziative che contribuiscono economicamente in fase di seed, anche solo con una idea in un powerpoint. E all'estero? Y Combinator, Startup Chile, e molti altri; basta solo mettersi a cercare.

-
- 2) **Bandi e Fondi pubblici, nazionali e regionali:** lasciamo perdere in questo contesto i Fondi Europei (troppo complessi da gestire per una startup a meno che non si infili in una cordata). Tuttavia i bandi regionali e nazionali non vanno scartati. Il più delle volte contribuiscono tra il 50% e l'80%, spesso a fondo perduto (ossia non li dovete restituire) con importi che possono andare da 30/40.000€ fino a 150.000€ e oltre, anche se cifre troppo grandi possono essere più un problema che una opportunità per una startup. Sempre per fare nomi e cognomi, di recente in Veneto è uscito un bando denominato "Crea Lavoro" che offriva oltre l'80% a fondo perduto fino a 50.000€... per chi avesse avuto i famosi 10.000€ di conto capitale con cui partire era il bando ideale. Ma non è l'unico, né in Veneto, né nelle altre regioni d'Italia.
- 3) **Camere di commercio e fondazioni/enti locali:** anche questi enti sono spesso trascurati soprattutto all'inizio, eppure Camere di commercio e Fondazioni spesso hanno interesse a sviluppare l'economia del territorio e spesso intervengono direttamente con piccoli contributi e finanziamenti. In genere non si tratta di grandi cifre: p.e. il Bando ICT 2012 della Camera di Commercio di Venezia finanziava l'80% fino a un massimo di 6.000€; per contro l'equivalente bando di Camera di Commercio di Milano copriva il 50% con contributi fino a 25.000 €. In questi casi bisogna fare molta attenzione a dove fondare la startup in quanto, ovviamente, gli enti locali sostengono imprese locali, ossia con Sede Legale (talvolta anche solo Sede Operativa) nella provincia di riferimento della camera di commercio/ente.
- 4) **La Banca:** alla faccia di chi dice che il sistema creditizio bancario in Italia non funziona. Il più delle volte è vero, niente da dire, le banche prestano meno soldi di una volta e sono molto meno predisposte a esporsi in termini di rischio. Questo significa che

difficilmente presteranno soldi a una azienda che è in crisi di liquidità... ma qui stiamo parlando di come finanziare una impresa neocostituita con 10.000€ in conto corrente (almeno all'inizio). Stando bene attenti a come si opera con la banca, si può riuscire a trovare dei finanziamenti anche da loro, sotto forma di fidi di cassa e prestiti a medio termine, ma, mi raccomando, tenete sempre sotto controllo il mostro sacro di tutti gli istituti di credito italiani: il "Rating" della vostra azienda. Attenzione inoltre che se la società è una srl "a 1 euro" la banca diventa inviccinabile: nessun istituto bancario potrebbe prestare denaro a qualsiasi titolo a un soggetto che ha un capitale proprio di appena un euro.

- 5) **Vendere:** come mi hanno detto una volta a un corso di Finanza d'Impresa, "i clienti sono i migliori finanziatori di una azienda". Il che è verissimo se combinato con una attenta pianificazione dei costi: riuscire ad ottenere pagamenti lunghi dai fornitori ed accorciare al massimo quelli dei clienti è il metodo migliore per generare flussi di cassa positivi velocemente. In quest'ottica, non abbiate paura a concedere sconti per pagamenti a breve termine; il metro di paragone deve sempre essere lo strumento finanziario alternativo ossia il cosiddetto "sconto fatture" in banca. Se una banca generalmente è disposta ad anticiparvi l'80% o meno di una fattura a fronte di un tasso di interesse tra il 4% il 6%, a conti fatti vi conviene concedere il 5% di sconto al cliente se paga a 30 giorni. Tenete presente che questo approccio in alcuni paesi è addirittura sancito per legge: in Germania, per esempio, il cliente ha diritto a trattenersi il 2% sul valore della fattura se paga con un anticipo di almeno 14 giorni.

CREDIT MANAGEMENT: Prevenire per ridurre gli insoluti commerciali.

a cura di Daniele Maggiolo - Studio Maggiolo Pedini Associati
<http://www.studiomaggiolo.it>

CRISI, RECESSIONE, CONGIUNTURA NEGATIVA, MANCANZA DI CLIENTI, SCARSA LIQUIDITA'

Quante volte abbiamo sentito queste parole, usate dai clienti, per giustificare un ritardo nei pagamenti oppure un insoluto. L'attuale crisi, che ormai perdura da circa tre anni, ha condizionato pesantemente il fatturato e la redditività delle aziende, causando una mancanza di liquidità che a sua volta, per effetto domino, ha aumentato gli insoluti, ingenerando una spirale di insoddisfazione pericolosa: lui non paga me, io non pago te, tu non paghi lui

Indipendentemente dalle ragioni e dalle origini dell'attuale periodo di crisi, molte aziende sono costrette a lavorare in un mercato che vede aumentare il numero dei cosiddetti "cattivi pagatori", che spesso prima erano assolutamente solventi ed affidabili.

Il nostro punto di vista sulla situazione attuale è frutto dell'esperienza e professionalità maturata come consulenti di management sin dal 1985: **se oggi abbiamo problemi di liquidità, e ne subiamo le conseguenze, significa che è mancata una preventiva e adeguata gestione del rischio sulla concessione di credito commerciale ai clienti.**

Insomma, nel periodo ante crisi si è fatto nulla o poco per definire corrette ed efficaci politiche di prevenzione dei rischi sul credito.

RISCHIO SUL CREDITO

Definire corrette politiche di gestione del credito significa, innanzi tutto, intervenire sui criteri generali della gestione aziendale, per misurare la capacità del cliente di far fronte ai propri obblighi di pagamento, valutando tale capacità ex ante. Diventa fondamentale definire nuove procedure aziendali che portino alla valutazione del rischio di credito in modo consapevole, attraverso un diverso approccio alla questione che preveda la definizione di un'adeguata credit policy e la supervisione di tutto il processo di gestione del credito, che coinvolga tutte le funzioni aziendali, non solo quella amministrativa.

Nelle PMI non è diffusa un'evidente cultura della prevenzione, perché ritenuta costosa, e questa mancanza di cultura condiziona anche la gestione dei rischi sul credito, costringendo le aziende a investire molto nelle azioni di recupero dei crediti, gestite prevalentemente in out-sourcing.

I maggiori fattori di rischio sono:

- Mancanza di una precisa e convinta CREDIT POLICY.
- Scarso utilizzo delle informazioni interne utili per valutare la clientela (vecchia e nuova).
- Scarsa efficienza nell'acquisire, interpretare ed utilizzare informazioni dall'esterno (ufficiose e ufficiali).
- Scarsa integrazione (operativa e informativa) tra le diverse funzioni aziendali.
- Scarsa sensibilità nella personalizzazione della concessione del credito.

-
- Approccio commerciale approssimativo, orientato al **VENDERE** anziché all'**INCASSARE**.
 - Mancata definizione di **sistemi premianti** (per i clienti puntuali pagatori) e **punitivi** (per quelli che pagano male).
 - Mancanza di una “cultura di prevenzione”, da contrapporre ad una “attitudine alla reazione” (**recupero crediti VS gestione preventiva**).

Un credito non si recupera quando è scaduto oppure quando è insoluto, ma va gestito sin dalla sua origine, cercando di intervenire per presidiare o rimuovere tutte le cause che possono generare nuovi insoluti. La responsabilità nella gestione dei crediti, e la valutazione dei rischi commerciali connessi alle vendite, non è soltanto dell'amministrazione, ma dell'intera azienda.

LE CAUSE DEGLI INSOLUTI

Le cause dell'insoluto possono essere diverse e svariate, le principali sono:

- Difficoltà finanziarie del cliente.
- Modifica unilaterale delle regole di pagamento.
- Organizzazione o disorganizzazione del cliente insolvente.
- Rilevazione di un'insoddisfazione latente.
- Approssimazione negli accordi in fase di vendita.
- Inefficace o inadeguata struttura della “gestione dei pagamenti” del creditore.
- Valutazione di opportunità del debitore.
- Altro (disattenzione, errori, dimenticanze..).

Spesso il mancato pagamento alla scadenza prevista, oltre che a possibili difficoltà finanziarie del cliente, è imputabile a cause “banali” o comunque derivanti da mancanze organizzative del fornitore. Inoltre, non pagare alla scadenza e procurare così un insoluto è il modo più concreto per evidenziare la propria insoddisfazione sul prodotto/servizio.

Se i problemi alla base dell'insoddisfazione fossero rilevati prima della scadenza del pagamento, oltre ad incassare il proprio credito, l'azienda manterrebbe inalterato il rapporto con il proprio cliente.

Una soluzione, che aiuta a gestire i rischi sul credito, è quella di adottare una cultura di prevenzione con l'impiego delle procedure e tecniche di CREDIT MANAGEMENT normalmente usate dalle aziende maggiormente strutturate.

CREDIT MANAGEMENT

Il Credit Management è un'attività aziendale, presidiata dalla funzione amministrativa, che fa interagire correttamente l'azienda con i propri clienti per avere una migliore gestione finanziaria.

Per questo motivo la funzione Credit Management deve essere organizzata in modo strategico: organizzare, gestire e verificare efficacemente e adeguatamente le politiche dei crediti commerciali impiegate in azienda, significa prevenire il rischio d'insolvenza e definire le modalità di recupero più efficaci.

Un corretto approccio di CREDIT MANAGEMENT porta ad affrontare con rinnovata capacità il comportamento dei clienti "pago quando lo dico io o quando passa l'agente".

Eliminando all'origine, cioè prima della scadenza del pagamento, tutte le scuse che un cliente potrebbe addurre per non onorare il suo debito ed individuando le anomalie ricorrenti, si evidenziano le vere situazioni a rischio, poiché gli eventuali insoluti saranno causati, dal "non voglio pagare" o dal "non posso pagare".

La gestione pro attiva del credito permette di prevenire i rischi associati al credito, attraverso un processo decisionale in cui si integrano informazioni tecnico-contabili ed informazioni strategico-qualitative sul cliente e, contemporaneamente, salvaguardare il patrimonio commerciale dell'azienda, attraverso un processo di gestione del credito che sia attento al rapporto commerciale con il cliente.

CREDIT AUDIT

Per le aziende ancora non dotate di una funzione **CREDIT MANAGEMENT**, o per quelle che hanno attiva tale funzione ma che intendono valutarne l'efficacia, è molto utile operare un intervento di CREDIT AUDIT indirizzato verso la revisione dei processi.

L'audit deve prevedere la mappatura dei processi in essere, analizzando la filiera dall'ordine all'incasso, attraverso interviste dirette con tutti gli attori coinvolti nei processi, la valutazione della congruità, completezza ed efficacia della modulistica operativa in uso e l'analisi delle procedure di **CREDIT MANAGEMENT** (ove presenti), per individuare le situazioni problematiche ed evidenziare i punti critici e/o di debolezza nei processi, che il cliente può utilizzare come "spunti" per contestare i pagamenti.

Individuati i punti critici, si rende necessario un intervento multidisciplinare (formazione, consulenza, informatica dedicata), con l'obiettivo di eseguire la revisione dei processi operativi e modificare la cultura interna attraverso interventi formativi dedicati al management, al personale amministrativo interno e alla forza vendita (interna e/o esterna).

I vantaggi che l'azienda può ottenere da un intervento di CREDIT AUDIT sono molteplici:

- Ripristinare la liquidità di cassa.
- Migliorare i rapporti con i clienti.

-
- Migliorare il potere contrattuale e la capacità negoziale verso i clienti.
 - Allineare la rete commerciale (interna ed esterna) con le necessità finanziarie aziendali.
 - Ridurre i costi diretti ed indiretti nel recupero dei crediti insoluti.
 - Migliorare la conduzione amministrativa e finanziaria dell'azienda.
 - Definire i parametri operativi del CREDIT MANAGEMENT.
 - Redigere il manuale della CREDIT POLICY, con il dettaglio di ruoli, compiti, competenze, responsabilità, regole, deleghe, deroghe, azioni di controllo e programma delle azioni per la gestione, sollecito e recupero degli insoluti.
 - Programmare le azioni di prevenzione.
 - Valutare la complessità operativa di tutti gli attori coinvolti nel processo.
 - Implementare il sistema C.R.M. dedicato al CREDIT MANAGEMENT.

La Scheda di valutazione bilanciata

a cura di a cura di Maurizio Nizzola - Easy Share Finance S.r.l

<http://www.easysharefinance.com>

La metodologia della Scheda di Valutazione Bilanciata in inglese Balanced Scorecard (acronimo BSC) nasce nel 1992 con un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review da Robert Kaplan e David Norton dal titolo: “The Balanced Scorecard. The measure that drive performance”.

La BSC rappresenta, quindi, una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l’organizzazione.

Lo **scopo è di tradurre missioni e obiettivi** in una serie completa di misure di performance, che forniscano il modello di un sistema strategico di misurazione e gestione. In tal modo viene a delinearsi un nuovo strumento manageriale per mezzo del quale la BSC ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine, ponendo a confronto misure finanziarie e non, indicatori ritardati e indicatori di tendenza, prospettive di performance interna ed esterna.

Nelle intenzioni degli autori **questa metodologia deve permettere di impostare un sistema di misure intorno alle quali implementare un modello di controllo direzionale efficacemente collegato alle componenti della gestione aziendale, per poterne verificare la coerenza con le strategie poste in essere dall’impresa.**

Se la BSC viene implementata sulla base di questo principio, essa può essere definita come un “sistema coerente di misurazione e controllo integrato”. La continua evoluzione degli scenari macroeconomici impone alle aziende la ricerca di modelli innovativi per fronteggiare le continue

sfide di una concorrenza sempre più agguerrita, questo significa operare in un ambiente estremamente dinamico, dove per gestire la volatilità è indispensabile avere strategie efficaci e sistemi di controllo efficienti.

Il modello della BSC parte dalla premessa che **affidarsi unicamente a misure di tipo economico e finanziario in un sistema organizzativo manageriale possa indurre in errore, in quanto tali misure sono indicatori ex post che forniscono informazioni relative ad azioni già realizzate.**

La tendenza ad affidarsi esclusivamente alle misure finanziarie incoraggia un comportamento a breve termine, che sacrificando la creazione di valore a lungo termine, favorisce una performance immediata.

L'introduzione della BSC conserva misure della performance finanziaria, i cosiddetti indicatori ex post, ma li integra con le misure dei driver, o lead, della performance finanziaria futura. L'idea di fondo è la seguente: per vincere la partita che ogni giorno le aziende giocano sul mercato occorre avere a disposizione un numero molto elevato di informazioni e di indicatori che segnalino i punti in cui intervenire e gli effetti che questi interventi possono provocare all'interno e all'esterno dell'azienda.

Occorre, quindi bilanciare adeguatamente gli interventi per evitare che il beneficio ottenuto in un settore dell'attività si trasformi in un danno per un altro, ciò allo scopo di garantire che la strategia perseguita venga efficacemente utilizzata. La BSC mette ordine tra gli indicatori, onde integrarli e bilanciarli e ne definisce le connessioni logiche in modo da conoscere in anticipo quali riflessi una determinata azione avrà sull'intera gestione aziendale.

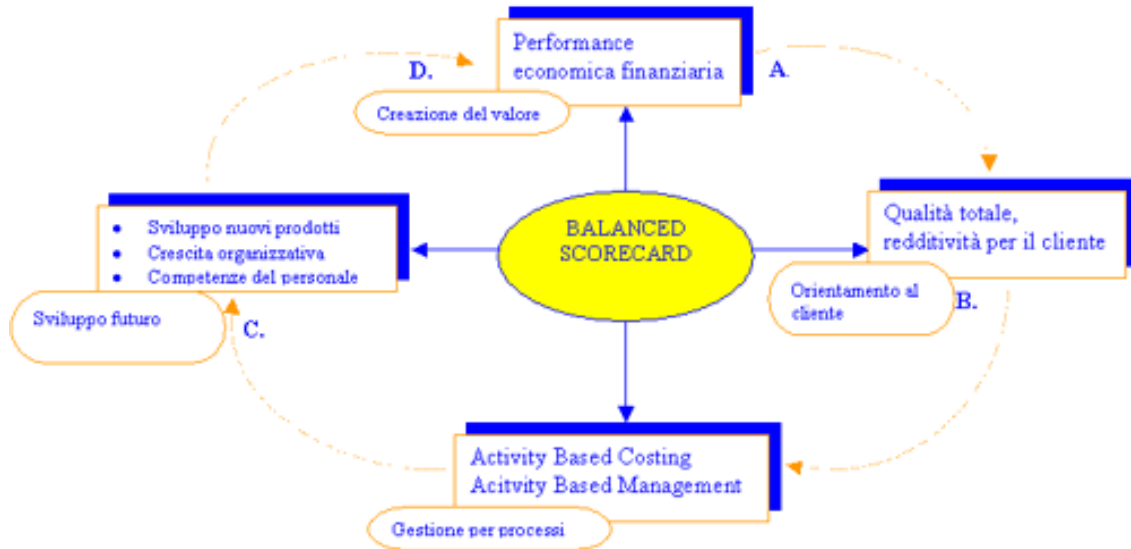
Dal momento che il domani dipende anche dalla gestione di oggi, per creare valore con continuità è necessario uno stretto collegamento tra gestione operativa e gestione strategica. Quest'ultima, individuate missione e visione, dovrà selezionare, confrontandosi con il contesto competitivo in cui opera, i progetti rilevanti da intraprendere. La gestione operativa diretta alla conduzione delle attività correnti e alla realizzazione dei progetti prescelti. La BSC può essere utilizzata efficacemente in aziende del settore privato o pubblico di ogni natura e complessità a condizione di descrivere in

modo accurato l'attività e la priorità relativa tra le varie componenti d'influenza (stakeholders).

Mentre nel settore privato la massima priorità sarà data al profitto, nel settore pubblico l'elemento fondamentale sarà rappresentato dal servizio al cittadino. La metodologia applicata parte dal presupposto che, per avere una visione esauriente dell'intera situazione aziendale, nessun indicatore di performance dovrà essere preso singolarmente, ma occorre costruire un insieme organizzato di indicatori che collegati tra loro consentano una valutazione globale dei risultati aziendali. Per tale motivo l'impostazione tradizionale di questo strumento analizza i risultati dall'azienda sulla base di quattro dimensioni rilevanti:

- **la prospettiva della performance economica finanziaria** che pone in relazione i risultati ottenuti dall'azienda con le aspettative di profitto degli azionisti;
- **la prospettiva del cliente** che fa riferimento alla necessità di orientare l'attività svolta alla soddisfazione delle esigenze da questo manifestate allo scopo di differenziarsi dalla concorrenza;
- **la prospettiva della gestione dei processi** diretta all'individuazione dei fattori critici di successo per la soddisfazione dei clienti e degli azionisti e di conseguenza delle iniziative operative di miglioramento per il raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli aziendali;
- **la prospettiva di sviluppo futuro** strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento dello stesso e miglioramento del sistema informativo.

Le 4 prospettive della scheda di valutazione bilanciata



La prospettiva economica – finanziaria

La prospettiva economico-finanziaria analizza i risultati realizzati in relazione alla strategia dell'azienda in termini finanziari. Gli indicatori presi in considerazione sono:

- **lo Shareholder Value Approach**, in cui la determinazione del "valore azionario" è dato dalla differenza tra le Passività e il Capitale Netto, mentre il "valore societario" è dato dalla somma tra passività e valore azionario. Il valore azionario, ossia il valore dell'azienda per gli azionisti, è rappresentato dalla differenza tra il valore societario, determinato sulla base della stima dei flussi di cassa quale differenza tra entrate e uscite previste negli esercizi futuri (Discounted Cash Flow: flussi di cassa futuri scontati) e le Passività aziendali, desumibili dallo Stato Patrimoniale.
- **l'Economic Value Added**, metodologia basata sul confronto del profitto realizzato con il capitale investito in azienda ed il costo dei fattori che lo hanno generato. L'EVA evidenzia la capacità del

management di produrre profitti superiori rispetto al rendimento del capitale investito dell'impresa qualora investito in attività di rischio collaterali.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{C})$$

Dove:

NOPAT = Net Operating Profit After Taxes (Risultato operativo al netto delle imposte correnti).

WACC = Weighted Average Cost of Capital (Costo medio ponderato del capitale).

C= Net Invested Capital (Capitale investito netto).

- **Il ROI (Return On Investment)**, dato dal rapporto tra il reddito operativo lordo della gestione caratteristica e il capitale investito. Esso esprime la percentuale di redditività operativa, ossia il rendimento offerto dal capitale investito nell'attività tipica aziendale.
- **Il ROE (Return On Investment)**, dato dal rapporto tra utile d'esercizio ed il capitale proprio, quest'ultimo ottenuto escludendo dal patrimonio netto l'utile d'esercizio. Il risultato indica la redditività del capitale di rischio, cioè dei mezzi impiegati dai soci o dal proprietario in azienda.
- **Il ROS (Return on sales)**, dato dal rapporto tra reddito operativo lordo della gestione caratteristica e ricavi netti di vendita. Il tasso esprime la redditività delle vendite indicando il risultato residuale dopo la copertura di tutti i costi della gestione caratteristica.

L'attenzione rivolta verso indicatori di tipo economico-finanziario è sicuramente indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa, ma non sufficiente. Infatti, l'evoluzione dei mercati e la rapidità con cui le aziende devono muoversi per affrontare i continui cambiamenti di regole nel gioco competitivo, stanno portando ad un sostanziale ripensamento del modo di misurare le performance aziendali. Il nuovo approccio, infatti, focalizza l'attenzione, in modo particolare:

1. sulla creazione di valore quale obiettivo di ogni impresa;

2. sulla creazione di valore, mirata a soddisfare i portatori di interesse nell'azienda;

La prospettiva del cliente

Nelle organizzazioni che operano in regime di libera concorrenza e di mercato, l'attenzione riservata al concetto di qualità del prodotto o servizio erogato fonda la sua ragion d'essere nel clima di competitività di in cui tutte le aziende si trovano ad operare. L'impresa ha bisogno di un consumatore soddisfatto e fidelizzato, poiché l'aumento della soddisfazione rappresenta un investimento redditizio e da privilegiare se l'obiettivo è l'incremento delle quote di mercato. I manager devono individuare, pertanto, per ogni Area Strategica di Affari, i clienti e le misure di performance. Le misure principali devono far riferimento ai fattori critici (customer driver) per l'acquisizione ed il mantenimento dei clienti, in ciascun segmento di mercato. I fattori di successo dell'impresa, determinati in funzione delle esigenze della clientela, potrebbero essere rappresentati da lead time brevi, dalle consegne on-time, dalla capacità di anticipare i bisogni emergenti, dall'approccio con cui si intendono soddisfare questi nuovi bisogni. In questa prospettiva le misure più importanti fanno riferimento a:

- quota di mercato dei vari prodotti e servizi;
- tasso di fidelizzazione dei clienti;
- capacità di acquisizione di nuovi clienti;
- il grado di soddisfazione dei clienti (customer satisfaction);
- il livello di redditività del cliente;
- gli attributi del prodotto e servizio richiesti;
- le relazioni con il cliente;
- l'immagine e la reputazione.

La prospettiva dei processi aziendali interni

La prospettiva della gestione dei processi interni deve consentire ai manager di definire i processi “critici” in cui l’azienda deve eccellere per conseguire gli obiettivi finanziari e di customer-based. Si tratta di processi che, per il valore che creano, sono in grado di attrarre e mantenere i clienti, oltre ad offrire agli azionisti aspettative di elevati ritorni finanziari.

I sistemi di misurazione tradizionale si focalizzano sui clienti già acquisiti e sull’offerta dei prodotti in essere, allo scopo di controllare e migliorare i processi già esistenti. Gli indicatori più significativi nella prospettiva di business interno sono rappresentati da quelli che consentono di valutare i processi operativi in termini di:

- **costi delle attività che ne fanno parte**, attraverso la tecnica di Activity Based Costing;
- **gestione economica delle stesse attività**, attraverso la metodologia di Activity Based Management;
- **la qualità dei processi**, sulla base del Business Process Reengineering.

I metodi tradizionali di rilevazione dei costi delle attività erano basati sul concetto di full cost, attribuendo costi diretti (manodopera e materiali) in relazione all’utilizzo dei fattori ad essi collegati e i costi indiretti, considerati fissi, sulla base di parametri convenzionali.

L’Activity Based Costing è una nuova metodologia che si propone l’obiettivo di attribuire le risorse aziendali impiegate nei processi di produzione alle attività da questa sviluppate ed i costi delle attività agli oggetti cui si riferiscono (in particolare i prodotti). La metodologia ABC è quindi uno strumento che consente di individuare la soluzione di particolari problemi dovuti non tanto ai volumi di produzione, quanto alle attività che li generano, evitando un utilizzo non ottimale delle risorse impiegate. L’impiego delle informazioni derivanti dalla metodologia ABC è la base per una strategia di **Activity Based Management**, in quanto il miglioramento di qualità, tempi, e costi passa attraverso le

gestione dei processi aziendali e la valutazione delle loro prestazioni. Lo scopo è di indirizzare le risorse aziendali verso le attività significative, per il cliente e per il funzionamento dell'azienda. Attività che presentino una maggiore prospettiva di redditività, migliorandone le modalità di svolgimento delle stesse. Lo sviluppo di una nuova visione di azienda come somma di processi che portino valore ai clienti, determina nel contempo l'esigenza di miglioramenti continui alla base di una nuova filosofia manageriale nota come **Business Process Reengineering**. Si tratta di un modello che impone un ripensamento del modo di lavorare basato su processi: la necessità di dotarsi di un nuovo strumento informativo e di misurazione delle performance tecnologicamente evoluto e la realizzazione di un sistema di valori focalizzato sulla soddisfazione del cliente.

La prospettiva di sviluppo futuro

La prospettiva dello sviluppo futuro può essere intesa come:

- **prospettiva di innovazione e vantaggio competitivo** tesa ad evidenziare l'infrastruttura necessaria a definire un'organizzazione ideale e in grado di competere nel lungo periodo. La crescente concorrenza dei mercati richiede che le imprese aumentino le loro capacità in termini di valore per clienti e azionisti, oltre che un impegno nell'innovare strumenti e tecnologie, soprattutto in un'ottica di crescita nel medio/lungo termine. L'analisi di competitività fa riferimento al posizionamento dell'impresa sul mercato rispetto alla concorrenza, in relazione alla qualità delle risorse a disposizione intese come livello di prestazione e come potenziali capacità di sviluppo. Gli indicatori più appropriati a misurare le performance sotto questa prospettiva fanno riferimento al turnover delle competenze per la gestione e lo sviluppo delle risorse chiave, al time to market, agli indici di flessibilità e di soddisfazione della clientela, agli indici per la misurazione del miglioramento continuo.
- **prospettiva del mercato**, in questo caso i manager individuano i segmenti di mercato in cui l'azienda può competere. La conoscenza dell'ambiente competitivo è indispensabile per poter

fronteggiare efficacemente le minacce e sfruttare al meglio le opportunità che si presentano. Gli indicatori più importanti riguardano la quota di mercato posseduta nei vari segmenti, il tasso di crescita del mercato, il grado di concentrazione e di differenziazione.

- **prospettiva della cultura e dell'apprendimento**, la cultura aziendale è costituita da abitudini ma anche da formazione e continuo apprendimento, in grado di orientare i comportamenti degli individui nello svolgimento delle loro attività. L'ambiente in cui operano oggi le imprese impone un continuo aggiornamento delle conoscenze e competenze in modo da indirizzare la competitività verso i livelli di eccellenza richiesti dal mercato. Gli indicatori più importanti riguardano, pertanto, il valore delle competenze e il peso delle ore/giornate di formazione.

Le Fasi d'implementazione della scheda di valutazione bilanciata

E' necessario che l'organizzazione d'impresa realizzi un costante miglioramento delle prestazioni nel medio periodo, istituendo al suo interno un efficiente ed efficace sistema di gestione delle prestazioni. Attivando buone pratiche quali: l'incremento di qualità dei prodotti, il contenimento dei costi, la rapidità e l'eccellenza del servizio ai clienti. Assicurando da parte dei dipendenti competenza, motivazione ed allineamento agli obiettivi prestabiliti. Ciò comporta il graduale passaggio da un sistema di controlli basati sul rispetto di regole formali ad una strategia orientata nel futuro, in grado di coinvolgere sia la direzione generale sia i diversi settori in cui l'organizzazione si suddivide. Per raggiungere questi obiettivi si deve fornire una visione della stessa strategia in risultati chiaramente misurabili, che ne definiscano il successo e che siano condivisi sia all'interno della gestione aziendale, sia all'esterno da clienti e stakeholders.

Per ottenere un duraturo successo è fondamentale che la cultura organizzativa evolva fino al punto di coltivare il miglioramento delle prestazioni come uno sforzo continuo. Considerare il miglioramento come un singolo evento è una ricetta per il fallimento, al contrario

incorporare la misura e il miglioramento delle prestazioni nella propria struttura gestionale, piuttosto che trattarle come un programma separato, accrescerà fortemente la longevità e il successo dell'azienda. Un'organizzazione deve quindi saper monitorare sia le prestazioni correnti sia gli sforzi di migliorare i processi, motivare ed istruire il personale ed ampliare il suo sistema d'informazione, ovvero sviluppare la sua capacità di apprendere e migliorare. La consapevolezza che nessun indicatore sia da solo in grado di misurare in modo completo l'incidenza dei differenti fattori che determinano la performance dell'azienda, ha portato allo studio di nuovi sistemi e modelli di valutazione che possano colmare questa lacuna, arrivando così allo sviluppo di una nuova metodologia definita **Balanced Scorecard (BSC)**, traducibile in **Scheda di Valutazione Bilanciata**. La BSC, quindi, si distingue dagli altri strumenti di valutazione, proprio perché considera, in un unico documento sintetico, una molteplicità d'indicatori, scelti in funzione delle finalità e strategie dell'impresa e raggruppati in schede allo scopo di fornire diverse prospettive. Favorendo, in tal modo, una visione più completa della performance dell'impresa e offrendo la possibilità di approfondimenti, in quanto collegata al sistema informativo. Questo importante strumento si caratterizza, infatti, per il suo orientamento alla gestione futura, senza peraltro tralasciare l'analisi delle performance passate, in modo da creare un sistema unico, interrelato, in cui convergono strategie, reporting direzionale e performance manageriali. La BSC assume un ruolo centrale nel tradurre la Mission e le Strategie aziendali in una serie di misure oggettive, intervenendo nelle diverse fasi del processo strategico in particolare per:

1. chiarire e tradurre la visione e la strategia;
2. comunicare e collegare gli obiettivi strategici e le misure;
3. pianificare, stabilire e adeguare le iniziative strategiche;
4. aumentare il feedback strategico e l'apprendimento.

Lo scopo che si prefiggono le società che hanno implementato la BSC quale struttura centrale e organizzativa dei processi manageriali, è quello

di ottenere chiarezza, consenso e messa a fuoco della loro strategia, comunicandola a tutta l'organizzazione.

Il nuovo processo riguarda il collegamento degli obiettivi settoriali e quelli individuali, degli obiettivi tattici con quelli strategici, l'introduzione di revisioni periodiche e sistematiche, ottenendo un feedback informativo periodico, indispensabile per conoscere meglio e migliorare la strategia. La BSC, quindi, deve essere impiegata come un sistema di comunicazione, informazione e apprendimento e non come un semplice sistema di controllo:

- **nella formulazione della strategia**, attraverso la valutazione dei fenomeni che caratterizzano l'ambiente competitivo, in cui l'impresa opera e si evolve. E' possibile adeguare gli obiettivi alle opportunità di business e alle minacce del mercato che di volta in volta si presentano. La definizione di una visione di successo, la sua traduzione in piani strategici e di valutazione delle prestazioni è importante per pianificare metodicamente il loro incremento. Per essere significativi tali piani devono comprendere obiettivi misurabili e tabelle dei tempi entro cui raggiungerli. Al fine di capire se l'organizzazione è seriamente orientata alla ricerca del miglioramento sarà, quindi, necessario, per ogni settore fissare dei target di prestazione. Ciò significa individuare un livello d'attività espresso tramite una misura tangibile con quale confrontare la prestazione effettiva, e dei principi guida per collegare nel modo migliore i target ai piani annuali di prestazione.
- **nella diffusione della strategia**: per esprimersi in modo efficace una BSC deve coinvolgere l'intera organizzazione, introducendo una metodologia di misurazione delle prestazioni equivalente per tutte le attività, un "linguaggio" comune a tutti i dirigenti, una base comune per comprendere i risultati delle misure. Pertanto un quadro integrato per l'organizzazione nel suo insieme. E, poiché, le iniziative per il miglioramento delle prestazioni di un'area potrebbero influenzare positivamente o negativamente quelle di un'altra, occorre promuovere il coordinamento trasversale

tra le diverse funzioni eliminando i “colli di bottiglia” nell’organizzazione.

- **nella realizzazione della strategia:** la strategia aziendale deve essere tradotta in termini operativi affinché ogni componente dell’organizzazione abbia una visione quanto più possibile chiara e possa sentirsi coinvolto, contribuendo con le proprie competenze al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il sistema BSC può essere implementato attraverso:

- la definizione della sua struttura;
- la definizione dei livelli di controllo;
- la definizione dei fattori critici di successo
- l’individuazione degli imperativi per la creazione del valore
- l’elaborazione di misure di performance per ogni livello e area individuati.

La struttura della scheda di valutazione bilanciata

La **Balanced Scorecard** è strettamente connessa alle scelte strategiche dell’impresa e basata sull’individuazione dei relativi fattori critici di successo, da ciò deriva l’impossibilità di definire una struttura generica che possa essere utilizzata da qualsiasi impresa sulla base di parametri generici. Ogni azienda, in relazione alle quattro prospettive assunte come base di valutazione delle proprie prestazioni, deve essere in grado di giungere ad una chiara percezione di come i processi organizzativi consentono il raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari, motivando la struttura aziendale verso le scelte strategiche perseguite per mantenere o acquisire il proprio vantaggio competitivo.

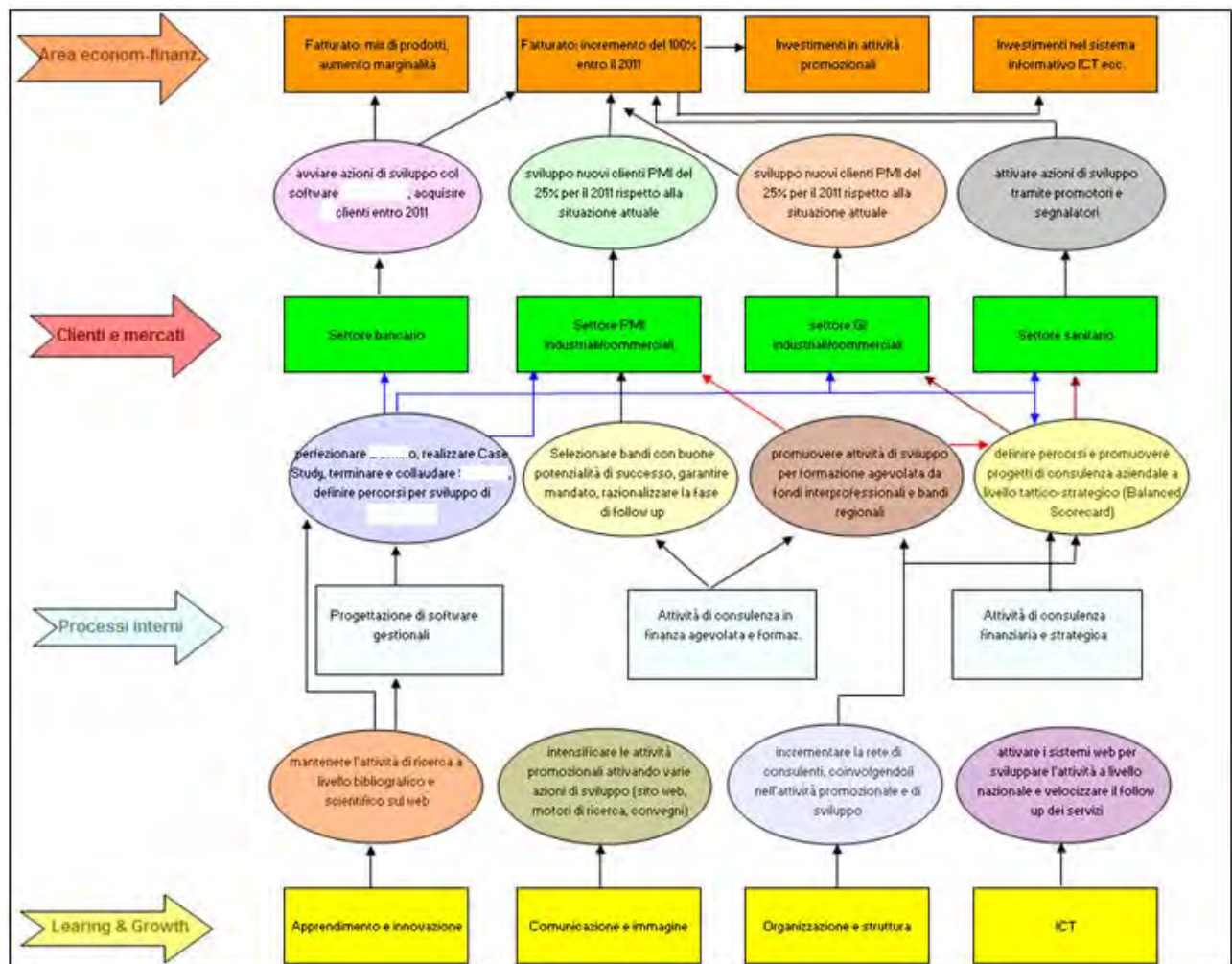
La BSC risponde ad una **logica di tipo top-down**, poiché è quanto definito a livello strategico che determina quello che viene elaborato ai livelli inferiori. Il punto di partenza è quindi rappresentato dalla definizione della strategia che deve essere tradotta in azioni attraverso l’utilizzo di “mappe strategiche” in cui ogni misura della BSC viene inserita in una

catena di rapporti di causa-effetto che collega i risultati attesi coi i driver (attività) che porteranno ai risultati strategici. Le mappe strategiche devono fornire un supporto per il sistema di gestione diretto a mettere in atto la strategia in modo rapido ed efficace, individuando per ciascuna prospettiva una serie di obiettivi e attività che dovranno differenziare un'impresa dalla concorrenza e creare clientela e valore economico per l'azionista a lungo termine. Il processo ha inizio col definire con chiarezza la strategia dalla prospettiva dell'azionista e del cliente, individuando gli obiettivi economici-finanziari che contribuiranno a favorire la crescita e la produttività e le modalità attraverso cui ottenere successo presso il potenziale target di clienti destinato ad incrementare la crescita degli introiti e a favorire la realizzazione di un mix di prodotti più redditizio. Gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria e dei clienti rappresentano i risultati desiderati. La definizione dei risultati desiderati non è però sufficiente per capire come gli stessi potranno essere raggiunti. La creazione del valore sarà possibile solo attraverso un'attenta gestione della produttività interna, intesa come progettazione del prodotto, sviluppo del marchio e del mercato, vendita dei servizi, miglioramento delle operazioni di logistica, diretta all'individuazione delle attività necessarie per creare la differenziazione e la proposta di valore desiderato da offrire al cliente, oltre che i risultati economici perseguiti. La quarta prospettiva tiene conto del fatto che la capacità di mettere in atto i processi aziendali interni attraverso modalità nuove e differenziate dipende dalle competenze, dalle capacità, e dalle conoscenze dei dipendenti.

Le quattro “determinanti” dell’implementazione strategica



Esempio di mappa strategia (impresa di servizi)



I livelli di controllo della Balance Scorecard

La prima fase d'implementazione di una BSC riguarda la costruzione del modello di controllo, che metta in evidenza le relazioni esistenti ai vari livelli dell'organizzazione e le relazioni causa-effetto tra gli indicatori individuati. In relazione alla struttura organizzativa la misurazione dei risultati può essere riferita a:

- **Scheda di valutazione bilanciata Strategica:** lo strumento della BSC si pone come obiettivo quello di concentrare le squadre di executive, le unità di business, le risorse umane, l'information technology e le risorse finanziarie sulla strategia dell'organizzazione.

Il nuovo orientamento impone una maggiore focalizzazione di tutte le risorse verso gli obiettivi strategici dell'azienda, necessaria per avviare un processo di cambiamento verso performance future nettamente migliori. Le misure definite, a questo livello, sono quelle relative ai principali indicatori finanziari, ma anche ad indicatori non finanziari come gli indici di soddisfazione degli utenti, quote di mercato, gli indici di qualità e di tempo del ciclo dei processi più importanti e gli indici relativi al grado di innovazione del prodotto.

- **Serie di Schede di valutazione bilanciate funzionali (BSC) o di processo:** ogni organizzazione si compone di numerosi settori: unità di business, dipartimenti specializzati, ecc., ciascuno dei quali dotato di una propria strategia interna. Per giungere alla determinazione della performance aziendale il compito dell'organizzazione è, pertanto, quello di correlare e integrare fra loro le singole strategie. Tradizionalmente le organizzazioni si articolano in funzioni (finanza, produzione industriale, vendite, progettazione, acquisti) caratterizzate da un patrimonio specifico di conoscenze, linguaggio e cultura. Ciò può rappresentare un ostacolo all'attuazione dell'effetto sinergico desiderato, a causa delle forti difficoltà a coordinare fra loro funzioni sino a quel momento gestite in modo separato. In un'impresa orientata alla strategia si superano tali ostacoli attribuendo a ciascuna unità organizzativa temi e obiettivi strategici comuni da perseguire nello svolgimento della propria attività. Il successo nell'utilizzo della metodologia BSC dipende proprio dalla capacità di coordinamento tra le aree funzionali dell'impresa per far sì che i risultati aziendali siano qualcosa in più di una semplice somma di parti. Le Schede di valutazione bilanciate, funzionali o di processo, si basano su misure relative al monitoraggio delle diverse funzioni, in cui l'azienda è organizzata, e dei processi che al loro interno si sviluppano. Si tratta di misure legate sia a valori monetari come l'analisi dei costi di un processo, sia a valori non monetari come l'analisi dei tempi di processo, dei livelli di output realizzati dagli stessi e dei livelli di soddisfazione del cliente.
- **Serie di BSC individuali o di attività:** per attuare la BSC è necessario il contributo attivo di tutti i componenti

dell'organizzazione, per tale motivo la strategia deve essere comunicata e compresa da tutti i dipendenti che devono concorrere, quotidianamente, nello svolgimento della propria attività, al successo di quella strategia. Attraverso la BSC i membri dell'organizzazione vengono istruiti sui fattori chiave alla base della strategia (clienti, variabilità dei costi, banche dati di marketing,..) allo scopo di elaborare obiettivi propri alla luce delle fondamentali priorità. Le BSC individuali fanno pertanto riferimento a parametri di tipo quali-quantitativo, legati alle attività sviluppate dalle singole persone, quali i tempi medi per attività, la percentuale di errori per singola attività, la percentuale di successo nelle trattative, la produttività media individuale.

Ognuna di queste Schede di valutazione è caratterizzata dalla presenza contemporanea di misure quantitative, qualitative e indicatori di performance. L'applicazione della BSC ad ogni livello organizzativo consente di adattare gli indicatori alla struttura di riferimento e di elaborare gli obiettivi delle singole unità inquadrandoli nell'ambito di una strategia unitaria a livello aziendale.

I riferimenti della creazione del valore

Il concetto di valore, con tutti i suoi riferimenti, è l'elemento centrale che collega tutti gli elementi di una BSC dando una visione sintetica ed unificante dei risultati della gestione aziendale. La BSC deve fornire all'impresa la "ricetta" per consentire agli ingredienti, già presenti nell'organizzazione, di combinarsi fra loro per ottenere la creazione di valore a lungo termine. La ricetta corrisponde alla strategia che combina risorse interne e capacità per creare proposte di valore uniche riservate ai clienti e ai segmenti di mercato target. Mentre i sistemi di misurazione della performance tradizionali sono sostanzialmente finalizzati al miglioramento dei processi operativi già esistenti, con lo strumento della BSC, partendo dalla soddisfazione degli clienti, si vuole giungere all'individuazione di processi del tutto nuovi nei quali l'organizzazione deve ricercare l'eccellenza.

Le attività dell'organizzazione si concretizzano, quindi, nei processi interni che costituiscono la catena del valore del cliente di una impresa privata, che può essere, a sua volta, segmentata in quattro serie di processi rappresentati dai:

- processi di innovazione;
- processi di gestione dei rapporti con il cliente;
- processi gestionali operativi;

Attraverso il **processo d'innovazione**, l'organizzazione, con le differenti unità gestionali che vi afferiscono, si propone lo studio delle esigenze emergenti o latenti del destinatario delle prestazioni, finalizzato alla creazione di servizi in grado di soddisfare tali esigenze. Gli organismi pubblici che adottano la strategia di "leadership del servizio" devono eccellere nella funzionalità, nelle caratteristiche e nelle performance del servizio o prodotto offerto. Il processo di innovazione è, quindi, un processo interno di rilevante importanza, che corrisponde alla cosiddetta onda lunga della creazione del valore attraverso cui l'organizzazione identifica nuovi mercati e di conseguenza nuovi clienti a cui rivolgere la propria offerta.

Tale processo si articola, pertanto, in due momenti fondamentali corrispondenti alla fase di ricerca del mercato diretta ad identificare le dimensioni dello stesso e le eventuali possibilità di sviluppo al suo interno in base alle preferenze degli utenti e alla fase della progettazione e sviluppo di servizi innovativi.

In un'organizzazione **la cui strategia punta alla leadership del prodotto** attraverso processi innovativi e all'avanguardia diretti alla creazione di prodotti nuovi e con caratteristiche peculiari offerti con tempestività sul mercato, il management della clientela si concentrerà sulla rapida acquisizione di nuovi clienti per consolidare il vantaggio creato da un prodotto leader. Nell'ambito di una strategia diretta all'attivazione di processi innovati assume, inoltre, particolare significatività il ricorso a partnership, da molti considerate la soluzione al problema della limitatezza delle risorse finanziarie di cui si dispone. **Le strategie collaborative** rappresentano una nuova modalità di azione per perseguire obiettivi d'innovazione gestionale, produttiva, organizzativa, finanziaria e consentono alla gestione di evolversi con rapidità rispetto alla dinamicità dell'ambiente esterno.

Il **processo di gestione dei rapporti con la clientela** risponde alla necessità di colmare un bisogno informativo che caratterizza ogni cliente nel momento in cui si rivolge ad un'azienda. Tale processo di gestione si concretizza nel raggiungimento di un'integrazione perfetta con la catena del valore del cliente, attraverso soluzioni tempestive alle problematiche proposte, lo sviluppo di un servizio clienti orientato a fornire un supporto informativo costante e ad ottenere una maggiore fedeltà a fronte della maggiore consulenza offerta. In un'impresa con strategia **basata sullo sviluppo di un rapporto privilegiato con il cliente**, il processo innovativo sarà motivato dalle esigenze manifestate dal target di clienti individuato, concentrandosi sullo sviluppo di nuovi prodotti e il miglioramento dei servizi che contribuiscano a soluzioni migliori per i destinatari.

Il **processo gestionale operativo** consiste in quella fase che inizia con la richiesta del servizio da parte del cliente e termina con l'erogazione dello stesso da parte dell'organizzazione. Essa rappresenta la cosiddetta onda corta della creazione del valore di un'azienda. Tale processo pone, pertanto, l'accento sugli aspetti legati all'efficienza alle regolarità e alla puntualità con cui il servizio viene erogato, aspetti strettamente connessi al grado di efficienza nell'impiego delle risorse umane e strumentali, alla capacità di agire sul contenimento dei prezzi di acquisto delle differenti risorse e al monitoraggio di indicatori di efficacia ed efficienza delle prestazioni. In particolare nelle aziende orientate al miglioramento continuo dei processi aziendali interni, le misurazioni relative a tempo, qualità e costo forniscono informazioni indispensabili per verificare se gli obiettivi di questo programma di miglioramento siano effettivamente raggiungibili.

- Il **tempo** deve essere inteso come il periodo che intercorre tra il momento in cui l'utente manifesta il bisogno e il momento in cui la data struttura privata/pubblica è nelle condizioni di soddisfarlo (lead time).
- La **qualità** deve, invece, essere intesa come l'attitudine dell'organizzazione ad incrementare la capacità di risposta all'utente attraverso una maggiore comunicazione. La possibilità di

fruire d'informazioni precise e complete, la previsione di reinterventi nel processo di erogazione del servizio diretti ad evitare lo spreco di risorse, la riduzione dei lunghi tempi di attesa per avere accesso alle prestazioni, abbattendo in tal modo la percentuale d'insuccesso. L'attivazione di programmi di miglioramento della qualità dei processi operativi può avere un impatto significativo sui costi aziendali che devono essere posti in costante rapporto con l'efficienza dei singoli procedimenti, operazioni o centri di costo.

Il raggiungimento degli obiettivi operativi, il perseguimento delle strategie aziendali sono dei precisi riferimenti alla creazione di valore e devono essere visti in modo "bilanciato" tra gli interessi dell'azienda, delle persone che della stessa fanno parte (azionisti e dipendenti) e delle persone, delle aziende e degli enti che svolgono funzioni importanti per la vita dell'azienda (clienti, fornitori, enti finanziatori, ecc.). La creazione di valore nelle diverse aree non può che basarsi sull'individuazione dei fattori critici di successo che ne permettono il conseguimento, e di conseguenza, delle iniziative di miglioramento che devono essere alla base del raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli aziendali.

Le domande della Balanced Scorecard



L'individuazione dei fattori critici di successo

La proposta di valore offerta al cliente e il modo di tradurla in crescita e redditività per l'azionista costituiscono la base della strategia, che non deve, però, limitarsi a specificare i risultati individuati senza descrivere in che modo gli stessi saranno ottenuti.

Porter affermava che: "L'essenza della strategia è racchiusa nell'attività: scegliere delle attività da svolgere in modo diverso, o scegliere di svolgere attività diverse dalla concorrenza", ciò significa che il successo di una strategia consiste nell'ottenere l'allineamento delle attività interne di un'organizzazione con la proposta di valore per i suoi clienti. Una strategia che punta all'eccellenza operativa pone in risalto le misure del costo, della qualità e dei cicli di tempo dei processi operativi, rapporti

eccellenti con i fornitori, rapidità ed efficienza dei processi di approvvigionamento e distribuzione.

Assume pertanto vitale importanza per l'impresa l'individuazione dei fattori critici di successo, ovvero di quelle attività in cui le imprese devono eccellere per avere massimo impatto sulla creazione di valore per il cliente e per il raggiungimento dei risultati economico-finanziari per gli azionisti. L'organizzazione della mappa dei fattori critici di successo deve far riferimento all'analisi di quattro fattori legati alla gestione aziendale (SWOT analysis):

- i punti di forza dell'organizzazione;
- i punti di debolezza dell'organizzazione;
- le minacce del contesto di riferimento;
- le opportunità del contesto di riferimento.

Tale analisi incrociata permetterà all'impresa di capire se in base alla propria situazione interna, la strategia adottata sia effettivamente fondata su fattori critici di successo che rappresentino i punti di forza e che in base al contesto operativo si rivelino un'opportunità. Questa analisi, quindi, consentirà di capire se i responsabili del raggiungimento degli obiettivi hanno una chiara percezione delle caratteristiche dell'azienda, per correlare ad esse le strategie perseguite.

Come misurare la performance?

La traduzione della strategia aziendale in una BSC richiede l'individuazione di iniziative strategiche razionali selezionando quelle che, in relazione alle risorse a disposizione, risultino realmente focalizzate al raggiungimento degli obiettivi dell'intera organizzazione. Occorre, quindi, stabilire una correlazione tra il piano strategico, che ha una prospettiva a lungo termine, con il budget annuale che assume, invece, il valore di mappa intermedia nella realizzazione della strategia. La scelta di misure o indicatori di performance è il passo successivo all'individuazione dei fattori critici di successo, al loro collegamento agli obiettivi ed al loro riferimento alla creazione di valore. Le misure della performance, che

possono essere rappresentate da parametri monetari, parametri di tipo quantitativo numerico e parametri di tipo quantitativo non numerico, devono essere collegate alle strategie perseguite dall'azienda in modo tale che tutte le iniziative, le attività e le competenze interne che a questa sono connesse, siano coerenti con quanto deciso a livello decisionale.

La scelta delle misure ritenute più idonee alla determinazione della performance aziendale deve rispondere ad una serie di requisiti quali:

- **chiarezza:** non devono sussistere dubbi di comprensione, né sul funzionamento delle stesse;
- **semplicità:** devono essere facilmente e rapidamente attuabili, evitando indicatori complessi che richiedono l'elaborazione di grandi quantità e notevoli perdite di tempo nei controlli;
- **dinamicità:** intesa come capacità dell'impresa di adeguarsi ai possibili cambiamenti "di rotta", che portino ad una necessaria modifica dei suoi obiettivi.

Ogni indicatore dovrà essere convalidato dal management, in base a ciò l'impresa sarà consapevole di avere a disposizione un insieme di indicatori, che abbiano passato il vaglio delle caratteristiche richieste e che siano facilmente reperibili dal sistema informativo aziendale. Nella definizione delle misure di performance è necessario che ogni impresa scelga un gruppo di indicatori "su misura", quale risultato di un'attenta analisi della specifica realtà aziendale. Escludiamo a priori, quindi, la possibilità di adottare un insieme di misure di tipo "universale".

I parametri scelti, dovendo, infatti, riflettere tutte le dimensioni che all'interno dell'azienda creano valore, devono possedere caratteristiche comuni, che consentano il necessario collegamento tra tutti i livelli in cui la BSC è strutturata. Nell'intento di tenere sotto controllo ogni singolo aspetto della gestione, spesso all'interno di un'azienda si giunge alla raccolta di una serie di dati poco comprensibili se non addirittura contraddittori, per tale motivo nella gestione delle misure della BSC assume rilevanza l'individuazione di misure che siano rilevanti ed espressive ai fini del raggiungimento degli obiettivi. Per evitare che

l'organizzazione si ritrovi con tanti dati e poche informazioni, occorre focalizzare gli sforzi sulle aree che hanno maggiore impatto sui risultati aziendali. Ai fini di un'efficace implementazione della BSC è importante che le misure scelte per ogni processo, anche se poche, siano correttamente integrate e bilanciate tra di loro. In tale ottica la Scheda di valutazione bilanciata strategica, realizzata per prima, diventa il modello di riferimento per quelle elaborate successivamente a livello di funzione, di processo di individuo o di attività, i cui indicatori e misure divengano compatibili con quelli strategici.

Innovation accounting: non solo idee ma metriche!

a cura di Luca Vanzulli – Controller

<http://it.linkedin.com/pub/luca-vanzulli/0/220/739/>

Spesso quando si parla di startup e innovazione si pone enfasi sul ruolo della business idea. Tuttavia questo non è sufficiente per trasformare un progetto in fase embrionale in una macchina in grado di muovere i primi passi con sicurezza e creare valore nel lungo periodo. Lo sviluppo del progetto attraverso un'attenta pianificazione e un costante monitoraggio sono alcune delle attività che si devono progressivamente implementare per favorire la crescita di startup. A tutto questo si devono poi aggiungere altri ingredienti che rientrano nella sfera delle risorse umane come la valorizzazione e motivazione del team o nelle logiche di creatività, innovazione e Customer Company.

<http://www.b2corporate.com/customer-company-in-3-step>

Ma come si misura il tasso di successo per le startup innovative? Sicuramente attraverso 5 diversi principi della Lean Startup, concetto tratto dal libro di Eric Ries. Tra questi cinque principi, di cui tra l'altro vi avevo parlato in un mio precedente articolo pubblicato su E-controlling di Gennaio 2013, c'è quello denominato "Innovation Accounting".

Secondo Eric Ries tra le cose più pericolose da evitare in ciascun startup che sta evolvendo il proprio percorso da idea a business può essere quella di perseverare troppo a lungo, facendosi trasportare da uno sfrenato ottimismo.

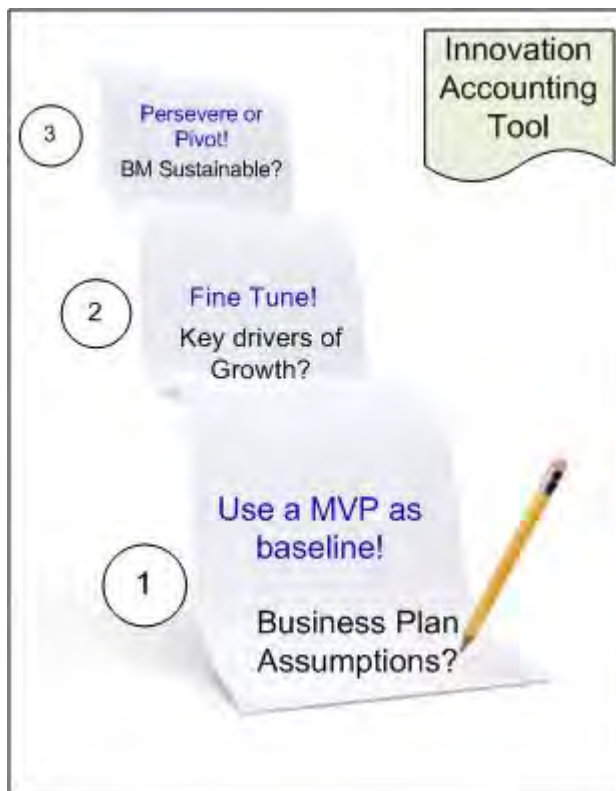
La definizione di Innovation Accounting può essere intesa come una

sorta di metrica per le early stage startup ma non solo. Occorre sempre porsi delle domande e analizzare le cause effetto che progressivamente si susseguono, ripetono o mutano nell'ambito dell'evoluzione della startup. Ad esempio potremmo ragionare su cosa focalizzarci nel primo timing immediatamente successivo al lancio di un determinato business sia esso un servizio, un prodotto, ma anche una business unit. Cosa succede? Quali fattori misurare?

L'Innovation Accounting è pertanto adatta per tenere sotto controllo attraverso una qualche forma di misura l'attività delle startup, che in parte è quella di fare innovazione e progettare. L'Innovation accounting è un mix tra qualcosa di nuovo (l'innovazione) e un ambito apparentemente più anacronistico (l'accounting). Gli strumenti accounting tuttavia non devono essere visti come un mondo obsoleto da utilizzare e nell'ambito della semplici operazioni amministrative-contabili. Non ci deve solo limitare a identificare kpi come il ROI, il valore attuale, il tasso interno di rendimento (IRR), ecc; occorre andare oltre e vedere l'insieme degli strumenti di accounting come un modo di testare quello che un'azienda, sia essa una startup, una nuova business unit, una nuova idea imprenditoriale, si sta muovendo: apprendere come raggiungere un business sostenibile.

Secondo Eric Ries, l'innovation accounting si muove su tre step differentilimplementazione di un MVP – minum viable product per definire attraverso l'analisi di dati reali dove l'azienda è arrivata ora. L'attuale posizione del viaggio di crescita della startup consente di tracciare il progresso prodotto.

- Le startup devono **regolare il motore**. Questa fase è molto cruciale e può richiedere diversi tentativi, cambiamenti , implementazioni e ottimizzazioni di prodotti e servizi.
- A un certo punto si arriverà a un “**decision point**”: girare come una trottola oppure perseverare. Per esempio il tasso di attivazione di nuovi clienti può essere considerato un importante driver di riferimento in termini di crescita.



Il concetto di MVP – Minum Viable product è un aspetto fondamentale che merita di essere approfondito ponendosi alcune domande:

1) Perché ci sono persone/team che vogliono creare un nuovo prodotto?

La domanda può sembrare banale tuttavia secondo Eric Ries ci sono alcune risposte di diverso tipo e livello di priorità variabile a secondo della personalità cui ci si trova di fronte:

- Deliziare i clienti
- Ottenere crescenti subscription
- Fare molti soldi,
- Realizzare una big vision
- Cambiare il mondo

2) Quali sono gli approcci possibili da adottare e implementare?

Eric Ries suggerisce due distinti approcci:

- a) Massimizzare le possibili chance di successo
- b) Realizzare prima, realizzare spesso



Il **primo approccio** sposa la filosofia di realizzare un prodotto d'impatto e arricchito di caratteristiche originali, che sono quelle che vogliono i clienti

Problema: non ci sono feedback fino alla fine e ciò potrebbe portare all'impossibilità di attuare aggiustamenti successivamente.

Il **secondo approccio** invece punta sul fatto di avere più feedback possibili e il prima possibile

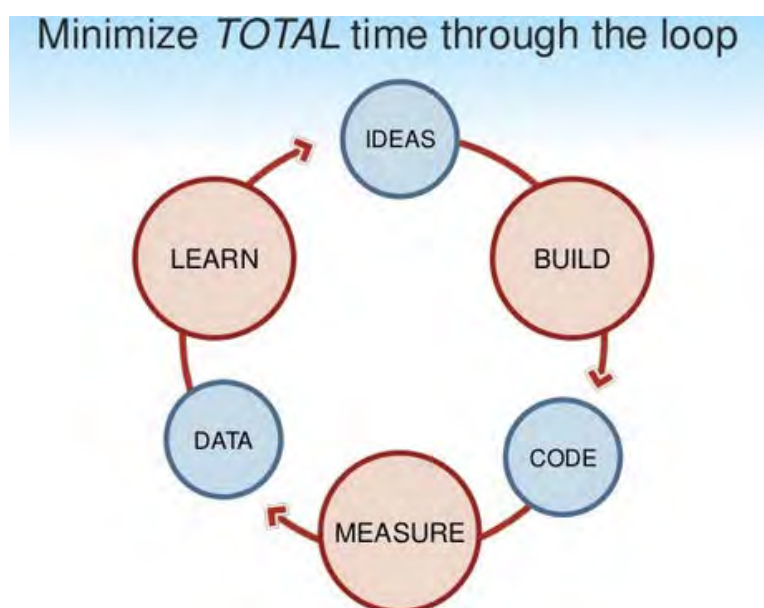
Problema: c'è il rischio di correre in un circolo vizioso inseguendo ciò che si pensa che i clienti richiedano.

Il concetto di MVP è da intendersi come quel minimo set di elementi distintivi da osservare per favorire il percorso di apprendimento dei fenomeni dall'early evangelist (visionary early adopter); in altre parole bisogna cercare di:

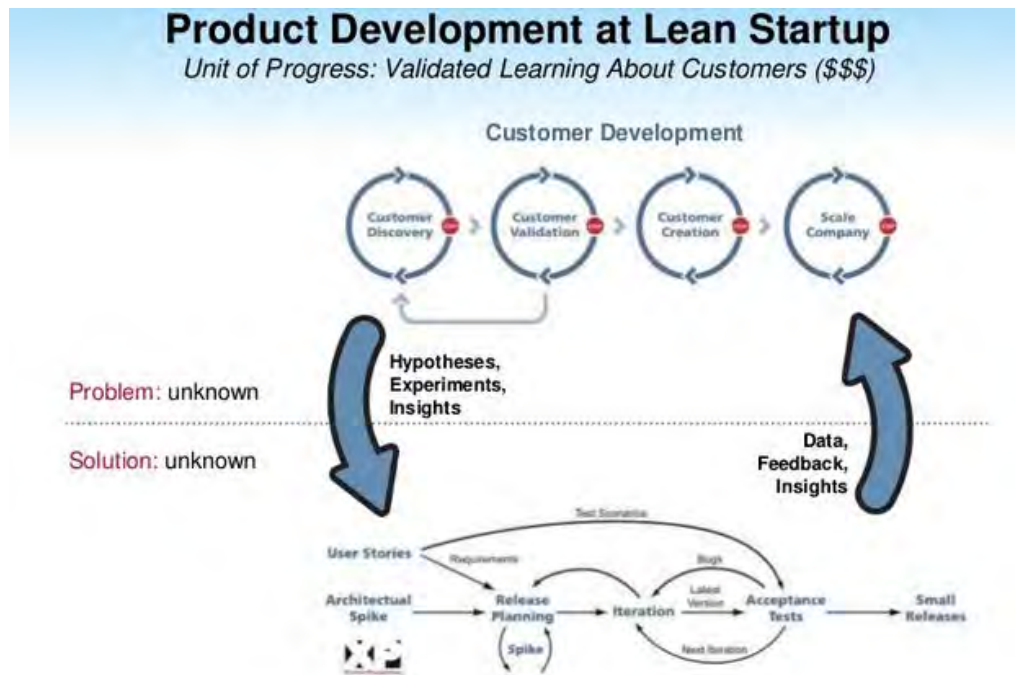
- Impedire di realizzare prodotti che nessuno vuole
- Massimizzare l'apprendimento per dollaro speso.

3) Quale utilità si può ottenere ragionando in logica di MVP?

In primo luogo occorre sottolineare il fatto che il cliente visionario se considerato come driver del prodotto può contribuire a ridurre il gap relativamente alle caratteristiche mancanti, nel caso in cui il prodotto risolve un problema reale; in secondo luogo la logica MVP ci permette di ottenere una big vision attraverso piccole migliorie senza necessariamente scivolare in un circolo vizioso. Infine richiede un costante impegno all'iterazione.



E' fondamentale minimizzare il tempo totale attraverso la logica del loop: **Build –Measure-Learn** e favorire il processo di validazione dello sviluppo del prodotto attraverso il cliente come evidenziato nello schema riportato qui sotto:



Eric Ries suggerisce poi alcune tecniche per testare il working progress dei propri prodotti/servizi, che in questo articolo sono riepilogati nei seguenti bullet point:

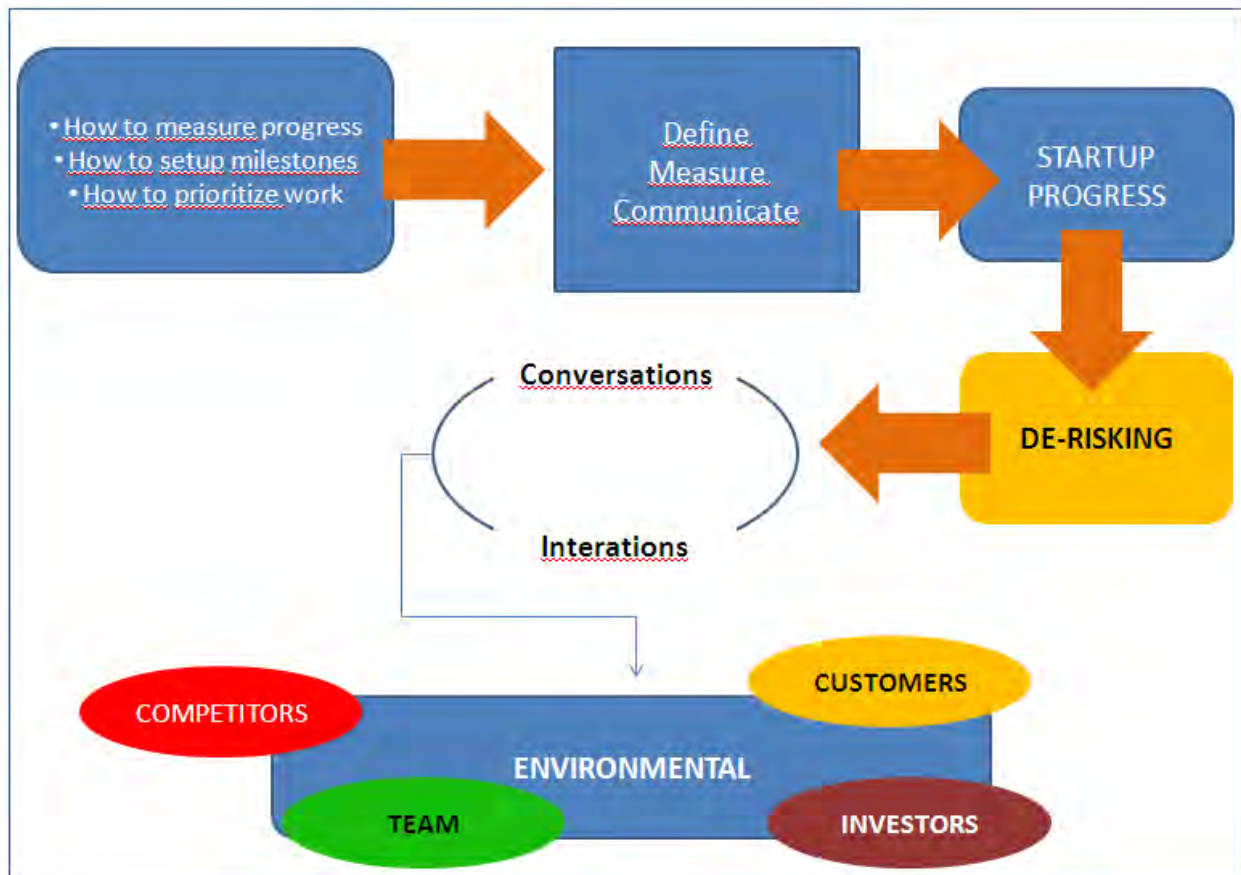
- 1) Smoke testing con una landing page
- 2) SEM secondo la logica dei 5\$ per day
- 3) In product split testing
- 4) Paper prototypes
- 5) Customer discovery/validation
- 6) Removing feature (cut and paste).

La logica di questo modus operandi è sintetizzabile in 3 aspetti fondamentali, che vengono sintetizzati da **Ash Maurya** autore del libro "Running Lean" e founder di **Spark59** (<http://spark59.com/>)

- Come misurare il working progress
- Come fissare le milestones
- Come attribuire le priorità alle attività in corso

Il processo di definire, misurare e comunicare deve garantire il working progress della startup, al fine di minimizzare i rischi, dando rilevanza anche agli aspetti interattivi e conversazionali con l'ambiente esterno e

interno. Qui di seguito un semplice schema sintetizza questi i vari step:



Lo **startupper** deve interagire con l'ambiente, che lo circonda e intercettare i segnali o le opportunità adattabili alle proprie strategie. I clienti non sono solo quel driver di riferimento da collegare ai target di vendita da raggiungere (fare ricavi e monetizzare), ma anche il mezzo per migliorare i prodotti e i servizi. Come? Interagendo con loro e facendoli parte attiva del processo di evoluzione e miglioramento continuo.

La **startup** è un susseguirsi di test e esperimenti in progress che tuttavia devono portarmi a capire e percepire dove sto andando e cosa potrà accadere in una logica di revenues e timing.

Come potete capire, in questa logica la nozione di **Accounting** preceduta dalla parola **Innovation** è un presupposto fondamentale per garantire il corretto avanzamento della crescita e dello sviluppo di un determinato prodotto. L'attività di un sistema accounting tradizionale

tuttavia può soffocare il prodotto nascente ancora prima che questo esca dalle fasi embrionali. La contabilità tradizionale tende infatti a essere molto più funzionale in una logica di misurazione di prodotti già maturi o ben collocati sul mercato. I **prodotti innovativi** hanno dalla loro il limite di avere scarsi trend storici di riferimento; i ricavi sono tendenti allo zero: le uscite di cassa non sono equilibrate da entrate derivanti dall'area business. Pertanto la contabilità tradizionale porterebbe a prendere in esame questi prodotti attraverso logiche di comparables esistenti e consolidati, impedendo l'esatta metrica di analisi e il riferimento agli indicatori chiave.

La regola fondamentale è quella di implementare un **sistema di innovation accounting** non solo fatta di numeri e scostamenti ma anche di **reporting specifici** focalizzati su aspetti più qualitativi, che possono avere cadenza quotidiana, settimanale, mensile, a seconda di quello che si vuole osservare e monitorare. Ad esempio se stiamo monitorando un test bisogna raccogliere tutte le informazioni che progressivamente emergono. Alla fine del test possono poi delinearsi differenti percorsi operativi, che tengano conto sia del fatto che la **testing phase** sia andata bene o male. Perché ho fallito? Quali sono gli elementi che mi hanno permesso di ottenere un simile risultato? L'implementazione un simile progetto consentirebbe l'attuazione di un **learning approach** in grado di far tesoro delle esperienze pregresse.

Tools di Approfondimento:

The Lean Startup di Eric Ries: <http://theleanstartup.com>

Running Lean di Ash Maurya: <http://spark59.com>

Video dedicato al tema "Innovation accounting in practice":

<https://www.youtube.com/watch?v=gU3MZXW3uXw>