

# ControllAzienda

## La soluzione del Commercialista Telematico per L'applicazione della Balanced Scorecard alle PMI

### Sommario

1.	CONTROLLAZIENDA E LA BALANCED SCORECARD .....	2
2.	FOGLIO DI INTERVISTA.....	4
3.	MAPPA STRATEGICA.....	8
4.	FOGLIO RELAZIONI.....	10
5.	LA PAGELLA DEGLI INDICATORI .....	12
6.	IL FOGLIO CONSUNTIVI.....	13
7.	IL CRUSCOTTO .....	15
8.	IL FOGLIO AZIONI.....	16
9.	LA SCHEDA INDICATORE .....	17
10.	IL PANNELLO DI CONTROLLO (utenti avanzati) .....	18
11.	CONCLUSIONI .....	20

## 1. CONTROLLAZIENDA E LA BALANCED SCORECARD

Il software **ControllAzienda** è stato pensato quale valido aiuto per imprenditori, manager e consulenti aziendali **che intendono introdurre un sistema di reportistica avanzata e globale** attraverso il metodo della Balanced Score Card. Il software utilizza una piattaforma che consente di seguire tutti i passaggi utili alla costruzione di tale strumento. Il foglio di lavoro è volutamente sprovvisto di password al fine di lasciare all'utente la massima libertà nella modifica, nell'integrazione e nel miglioramento delle funzionalità già presenti. Tuttavia per facilitarne l'utilizzo e impedire cancellazioni accidentali, il foglio è stato protetto da revisioni; per rimuovere la protezione è sufficiente cliccare sul tasto "RIMUOVI PROTEZIONE " della scheda Revisione.



### Ma cos'è la Balanced Scorecard?

La Balanced Score Card (BSC) può essere definita come l'individuazione dei parametri che rappresentano gli obiettivi strategici dell'azienda, ciascuno secondo i propri ambiti.

2

**Al centro del sistema di indicatori occorre porre la strategia, caratteristica che rende la Balanced Score Card diversa da qualsiasi altro dashboard o cruscotto aziendale.**

L'intuizione che sta alla base della BSC è che gli indici rappresentativi della situazione economica-patrimoniale e finanziaria di un'impresa, per quanto importanti ed esplicativi, non sono sufficienti a spiegare la realtà. **La dimensione finanziaria altro non è infatti che il risultato di scelte legate al comportamento tenuto dal proprio cliente nell'approccio con i processi aziendali, ciò è possibile anche grazie al percorso di apprendimento continuo che un'impresa è chiamata a svolgere.** (Fig. 1: Le dimensioni della BSC)

Il termine Balanced (bilanciata) deriva dal fatto che a ciascun indicatore (PSI: Performance Strategic Indicator), area strategica (PSA: Performance Strategic Area), dimensione è assegnato un peso da 0 a 100.

La figura 2 riporta uno spaccato di possibile struttura di Balance Scorecard organizzata per dimensioni, aree e indicatori.



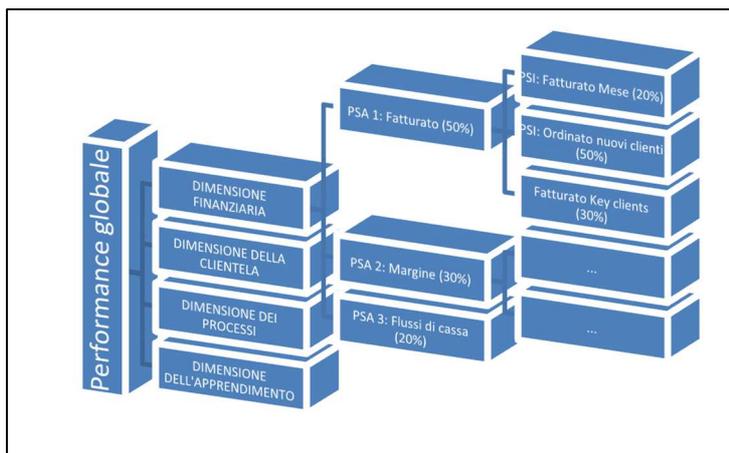


Figura 2: La struttura di una Balanced scorecard

Per poter disporre di uno strumento completo di controllo strategico occorre seguire una serie di passaggi che partono dall'analisi del tipo di azienda, del modello di produzione, delle capacità del sistema informativo, del comportamento dei player del mercato e sulle loro preferenze, per poi collocare l'azienda all'interno di un ambiente ben delineato che le consenta di definire le scelte strategiche chiarendo Mission and Vision; Mission e Vision assumeranno un ruolo centrale e dovranno poi orientare tutte le scelte in merito alle aree strategiche e agli indicatori.

### 3 Come procedere?

Prima di cominciare qualsiasi spedizione occorre definire il team che dovrà affrontarla: inizialmente l'imprenditore, la direzione o il professionista selezioneranno alcune figure che dovranno dare il proprio prezioso contributo nei successivi passaggi. È importante che nel team partecipino «oltre alle figure più vicine al consiglio di amministrazione e agli organi di governo dell'impresa» i rappresentanti delle diverse funzioni: vendita, produzione, amministrazione, etc... per poter avere diversi punti di vista e ottenere una cultura più eclettica possibile. Il numero dei componenti del team dipenderà dalle dimensioni dell'azienda ma si suggerisce di non esagerare per non appesantire la discussione. Nel caso di realtà piccole e ruoli sovrapposti non è escluso che il team iniziale sia formato dal consulente e dall'imprenditore (a patto che da questi dipendano sia le vendite che la produzione)

**L'argomento dei primi incontri sarà la Mission:** qual è il ruolo dell'impresa sul mercato? Perché esiste e perché il mercato ha ancora bisogno di un'impresa come la nostra?

**Il tema successivo da affrontare sarà la Vision,** basterà porre una semplice domanda: se questo è il motivo per cui esistiamo, quale deve essere il nostro obiettivo da qui a tre anni e a cinque anni?

Per rispondere a queste domande può essere utile adottare la metodologia del brainstorming: ciascuno a turno esprime la propria opinione e un coordinatore raccoglie il parere di tutti e lo rappresenta su un supporto che tutti sono in grado di vedere (PowerPoint o lavagna luminosa o a fogli mobili andranno benissimo), avendo cura di evidenziare eventuali relazioni tra quanto emerge nel corso della discussione. Le riunioni così impostate si concluderanno con una raccolta di idee e con una sintesi, fino ad arrivare a quella definizione che meglio accoglie le istanze di tutti e che, a parere del gruppo, rappresenta meglio il senso di quanto è emerso.

Successivamente i partecipanti potranno cominciare a riflettere sulle possibilità di realizzazione dell'obiettivo e sugli ostacoli, proponendo eventuali modifiche. Definiti questi capisaldi occorrerà organizzare una serie di incontri (individuali o collettivi a seconda delle caratteristiche dell'impresa e dei partecipanti) in cui rispondere ad un'altra domanda: come si realizza la Vision? Attraverso quali valori?

Definiti i valori occorrerà affrontare il compito più gravoso e delicato: trasformare Vision e Valori in obiettivi concreti e misurabili.

Si tratta in pratica di evidenziare:

- quali indicatori di bilancio mi confermano che sto raggiungendo gli obiettivi proposti (Prospettiva economico- finanziaria)
- come devo apparire ai miei clienti per poter raggiungere l'obiettivo (Prospettiva del cliente).
- Cosa non posso assolutamente sbagliare per soddisfare il mio cliente (Prospettiva dei processi interni)
- in cosa devo migliorare e verso quali argomenti orientare la formazione delle mie risorse umane (Prospettiva della crescita e dell'apprendimento).

4

**Gli obiettivi dovranno essere tra loro collegati e insieme formeranno una «mappa strategica»** come quella che sarà descritta nel paragrafo 3. Per **ogni tema** strategico compreso nella mappa dovranno essere **identificati uno o più parametri in grado di descriverlo**. Si formeranno così progressivamente una serie di indicatori che diverranno oggetto del sistema di controllo di gestione e che consentiranno di definire le azioni necessarie al raggiungimento dell'obiettivo.

Il software **ControllAzienda** consente di gestire in maniera efficace tutte le fasi di costruzione di una Balanced Scorecard e attraverso le schede da cui è composto (Figura 3) è in grado di guidare il professionista, l'imprenditore o il manager passo, passo, dall'intervista preliminare per cogliere esigenze informative e aziendali, alla costruzione della Mappa strategica e sua rappresentazione grafica, fino alla creazione di un vero e proprio cruscotto con il quale consultare risultati e azioni.



Figura 3: Le schede di Controllazienda

## 2. FOGLIO DI INTERVISTA

Il foglio **INT: intervista** è diviso in cinque sezioni; la compilazione è limitata alle sole caselle bianche ed è facilitata da elenchi a discesa o da indicatori di scorrimento:

- **DATI AZIENDA:** Anagrafica informazioni di base
- **SISTEMA INFORMATIVO:** Come è organizzata l'azienda per reperire le informazioni che occorrono alla gestione
- **MERCATO:** Come si comportano i protagonisti del mercato e perché
- **AZIENDA:** Visto il mercato come si colloca l'azienda
- **STRATEGIA:** Cosa vuole fare, dove vuole arrivare e come

La prima sezione (Figura 4) è dedicata all'azienda e all'attività svolta: oltre ai dati riferiti alla ragione sociale e all'ATECO, occorrerà indicare: l'incidenza dell'attività manifatturiera rispetto alle altre, il tipo di distribuzione, la quota di export e infine il tipo di produzione (su commessa, lotti, magazzino).

Figura 4: Intervista - Dati azienda

La costruzione del sistema BSC vede lo scontro di due forze opposte: **da un lato abbiamo la necessità di ricavare determinati parametri utili all'analisi e dall'altro la difficoltà nell'ottenerli**; per questo motivo la seconda sezione, dedicata al Sistema Informativo, ha lo scopo di comprendere quali dati l'azienda sia in grado di produrre, in che modo, con quale frequenza e da chi vengono utilizzati (Figura 5).

5

Figura 5: Intervista: Sistema informativo aziendale

Questa esplorazione sarà molto utile per identificare meglio i componenti del team che si occuperà della definizione e costruzione dello strumento insieme al consulente, ma, allo stesso tempo, consentirà anche di individuare eventuali carenze del sistema informativo al fine di predisporre le eventuali implementazioni.

La terza sezione si concentra invece sul mercato; occorre innanzitutto definire in quale punto della filiera si pone l'azienda (ad esempio un rivenditore di gioielli occupa una posizione che si colloca a valle dei produttori e a monte dei negozi).

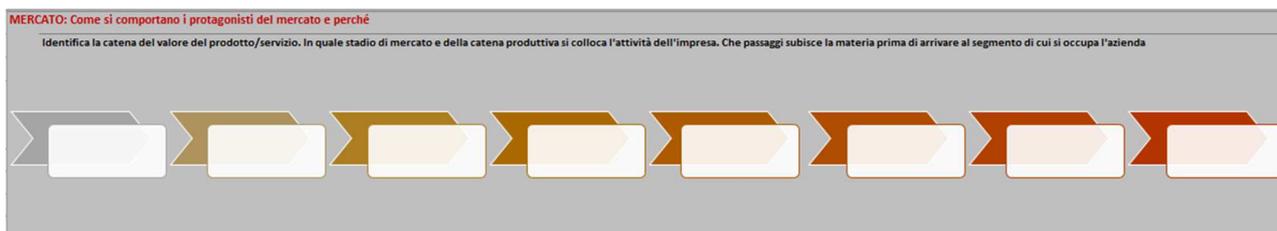


Figura 6: Intervista: La filiera di mercato

Una volta definito l'ambito, occorre comprendere **quali fattori rappresentano la chiave per eccellere nel mercato**; viene pertanto chiesto di assegnare un punteggio da 1 a 5 giudicando l'importanza di alcuni tipici fattori critici di successo (prezzo, qualità, immagine etc.). L'utente potrà inoltre aggiungere a piacere fattori non sopra contemplati ma ugualmente importanti per l'impresa e per il mercato. È importante nella compilazione di tale sezione prestare attenzione a indicare, non tanto gli aspetti relativi all'impresa, ma quelli relativi al mercato sia per quanto riguarda il lato della domanda (clienti), che per quello dell'offerta (fornitori).

La riflessione sull'impresa e sulla definizione del mercato può essere efficacemente svolta attraverso l'analisi delle forze di Porter che, come è noto, sono date dal potere dei clienti, potere dei fornitori, possibilità di nuovi entranti, possibilità di prodotti sostituti. Infine viene chiesto di definire il livello di concorrenza e se il mercato è tuttora un mercato attrattivo; una breve descrizione dell'evoluzione del mercato e delle sue prospettive future derivabili anche da studi di mercato di fonti esterna completa la sezione (Figura 7).

6

**Forze di Porter**

<p>Che potere negoziale hanno i clienti e da cosa è dato</p> <input type="text"/>	<p>Che potere negoziale hanno i fornitori e da cosa è dato</p> <input type="text"/>	<p>Che rischi/possibilità ci sono che sul mercato si affaccino nuovi players quali barriere all'entrata ci sono</p> <input type="text"/>	<p>Esistono prodotti o servizi che possono sostituire il prodotto attualmente offerto</p> <input type="text"/>
<p>In generale il livello di concorrenza è Alto?</p> <input type="text"/>	<p>E' un mercato attrattivo? Perché</p> <input type="text"/>	<p>Il mercato è in crescita?</p> <input type="text"/>	<p>Quali sono le prospettive future</p> <input type="text"/>

Figura 7: Intervista: Le forze di Porter

**Nella quarta sezione** il focus ritorna sull'azienda per la quale si è in procinto di costruire il sistema. Occorrerà definire l'organigramma, la catena del valore e i concorrenti.

**AZIENDA: Visto il mercato come si colloca l'azienda**

Organigramma: indicare le figure chiave e ruolo

<input type="text"/>	<input type="text"/>

Catena del valore dell'azienda: indicare i passaggi che vanno dall'idea di prodotto alla sua vendita indicando le funzioni dedicate a ciascuna fase

Concorrenti

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 8 Intervista: L'azienda

Ciascuno di questi elementi potrà servire per la definizione della strategia o per la verifica della sua congruità rispetto al contesto e potrà sicuramente essere uno spunto importante nella costruzione della mappa strategica

Alla strategia in sintesi è dedicata la sezione finale (Figura 9) del foglio intervista.

**STRATEGIA**

In cosa l'azienda si distingue dai concorrenti, quali sono i plus che orientano i clienti verso i prodotti servizi dell'azienda

SWOT: Punti di forza; Punti di debolezza; Opportunità; Minacce. Evidenziare per ambito (Prodotto, servizio, mercato, immagine, organizzazione)

**Punti di forza :**  
evidenziare per ambito (Prodotto, servizio, mercato, immagine, organizzazione)  
\*...

**Punti di debolezza dell'azienda:** (Prod., servizio, mercato, immagine, organizzazione, fonti finanziarie)  
\*...

**Opportunità dall'esterno:** (Nuovi Prodotti, crisi concorrenti, tecnologie, servizi, mercati, leggi ...)  
\*...

**Minacce dall'esterno:** (Nuovi Prodotti, tecnologie, servizi, mercati, leggi ...)  
\*...

**Mission: perché esiste l'azienda**

\_\_\_\_\_

**Vision: dove voglio arrivare e entro quando**

\_\_\_\_\_

**Motto: in poche parole l'azienda e cosa vuole fare...**

\_\_\_\_\_

Abbiamo un piano \_\_\_\_\_ Chi lo conosce \_\_\_\_\_ Qual è l'obiettivo \_\_\_\_\_ Entro quando si deve realizzare (come minimo e come massimo) \_\_\_\_\_

Quali parametri sono in grado di rappresentare l'obiettivo \_\_\_\_\_ Cosa deve assolutamente funzionare \_\_\_\_\_ Che rischi ci sono \_\_\_\_\_

Entro il \_\_\_\_\_ Entro il \_\_\_\_\_ Entro il \_\_\_\_\_ Entro il \_\_\_\_\_

Le tappe del piano → \_\_\_\_\_ Entro il \_\_\_\_\_ Entro il \_\_\_\_\_ Entro il \_\_\_\_\_

Abbiamo un piano B? Se sì quale? \_\_\_\_\_

7

Figura 9 Intervista: La strategia

Di grande ausilio alla definizione della strategia è sicuramente importante focalizzarsi **sull'analisi dei propri fattori interni (punti di forza e punti di debolezza) ed esterni (opportunità, minacce) in pratica compiere la S.W.O.T. ANALYSIS**

A questo punto, e solo a questo punto, è possibile provare a definire MISSION E VISION.

La missione di un'azienda è legata alla sua esistenza: Perché esiste l'azienda? Domande di questo tipo sono sicuramente disorientanti e spesso occorre scavare fino alle radici più profonde dell'animo dell'imprenditore per trovare le risposte. Si tratta di individuare il motivo per il quale l'imprenditore e i soci hanno deciso di costituire l'azienda, di investire un capitale e di continuare a impiegare denaro guadagnato in tutti gli anni di vita dell'impresa.

**Chiarire questo punto diviene un passaggio irrinunciabile: se non so perché esisto non posso capire quale possa essere il mio compito all'interno del mercato, dove voglio arrivare e non posso nemmeno pensare a formulare obiettivi di breve periodo.**

Robert Kaplan, uno dei massimi esperti del controllo di gestione, nel libro «the Execution Premium», sostiene che un obiettivo per essere ritenuto tale deve essere: *una dichiarazione sintetica che definisce un traguardo ambizioso, misurabile e la corrispettiva data di realizzo.*

La definizione presuppone tre elementi fondamentali: un obiettivo, una misura e un tempo per realizzarlo.

Se manca uno dei tre elementi non si può parlare di vero obiettivo ma solo di dichiarazioni di intenti.

La Vision invece è più simile ad uno scopo ultimo ma ben definito sia nei termini, che nei tempi; **non si può infatti parlare di obiettivo senza una chiarezza sui parametri che lo rappresentano, sui tempi entro i quali tali parametri devono assumere valori prossimi al target.**

Il **motto** fa invece appello alle capacità di sintesi dei due aspetti (Vision and Mission) e ha il compito di riassumere in una frase l'intera filosofia aziendale, ad esempio: "miglioriamo il tuo mondo", "tutto intorno a te", etc. Sebbene il motto non sia un elemento fondante del sistema ha indubbiamente una valenza evocativa e comunicativa e potrà svolgere un ruolo di notevole impatto nella fase di comunicazione dell'esito dei lavori del team BSC a tutta l'azienda.

Non può infatti esistere obiettivo che disattenda il piano strategico: se la strategia e la visione strategica rappresentano il centro interno attorno al quale far ruotare l'intero sistema non possono che essere completamente integrate con l'eventuale piano strategico. Qualora l'azienda non abbia ancora definito la propria strategia l'introduzione di un sistema di BSC potrebbe essere un'occasione buona per cominciare a dedicarsi ad orizzonti di medio lungo periodo e non solo di aspetti operativi day by day. La sezione dedicata alla strategia è volutamente sintetica ma potrà essere integrata a piacere dell'utente;

Le ultime indicazioni necessarie alla compilazione del foglio sono dedicate ad individuare con chiarezza se esiste un piano, entro quanto si deve realizzare e non ultimo quali siano i rischi e le eventuali alternative al piano ipotizzato. In poche parole se abbiamo pensato o meno ad un piano B.

**Nota Tecnica:** *Il foglio intervista non contiene alcuna casella o dato a compilazione obbligatoria e la sua compilazione o meno non influenza in alcun modo il funzionamento del software. Il suo utilizzo è tuttavia vivamente consigliato da un punto di vista metodologico se si intende "dare sostanza" e solidità al cruscotto aziendale e massimizzare l'efficacia del controllo della gestione. Ovviamente quanto indicato nel foglio potrà essere utilizzato quale spunto per successive implementazioni da realizzare anche al di fuori del software CONTROLLAZIENDA*

### 3. MAPPA STRATEGICA

Il foglio **IMS**: (Inserimento **M**appa **S**trategica) dovrà essere utilizzato per riportare la mappa strategica dell'azienda e gli indicatori del sistema di controllo.

**La costruzione di una mappa strategica rappresenta un processo che, tenendo come sfondo la strategia composta da Mission e Vision, individua quegli elementi che consentiranno il successo dell'azienda e la realizzazione dei suoi obiettivi.** È importante che la mappa strategica contempili tutti gli ambiti che sono ritenuti essenziali per sfruttare appieno i fattori critici di successo.

Come si è già avuto modo di dire, la Balanced Score Card allarga la gamma degli obiettivi aziendali **dalla consueta dimensione finanziaria, che occupa comunque un ruolo vitale all'interno della mappa, verso aspetti legati alla clientela e alla sua soddisfazione, all'efficientamento dei processi, nonché al miglioramento continuo necessario a tale efficientamento.**

Secondo quanto osservato dal creatore della BSC Robert Kaplan, la definizione degli obiettivi strategici attraverso i quattro ambiti sopra riportati corrisponde a fornire una risposta a quattro fondamentali domande: come devo essere per soddisfare gli stakeholder (dimensione finanziaria)? Come devo apparire ai miei clienti affinché gli obiettivi della dimensione finanziaria possano essere realizzati (dimensione clienti)? Come devo migliorare i processi interni affinché il cliente possa essere soddisfatto (dimensione progetti)? Come devo formare le mie risorse umane affinché siano in grado di svolgere i processi in maniera efficace ed efficiente (dimensione dell'apprendimento e miglioramento continuo)?

Per facilitare la compilazione della mappa strategica il **foglio IMS** è stato predisposto secondo il seguente schema: nella prima colonna a sinistra vengono riportate le **quattro dimensioni** contrassegnate da colori diversi per ogni dimensione (azzurro per la dimensione finanziaria, verde per la clientela, giallo per i processi e arancione per l'apprendimento); vengono poi individuate delle **aree strategiche** che si possono considerare una sorta di suddivisione dell'obiettivo e infine, **per ogni area strategica, vengono riportati gli indicatori considerati utili a rappresentare l'obiettivo** assegnato all'area strategica (Figura 10).

9

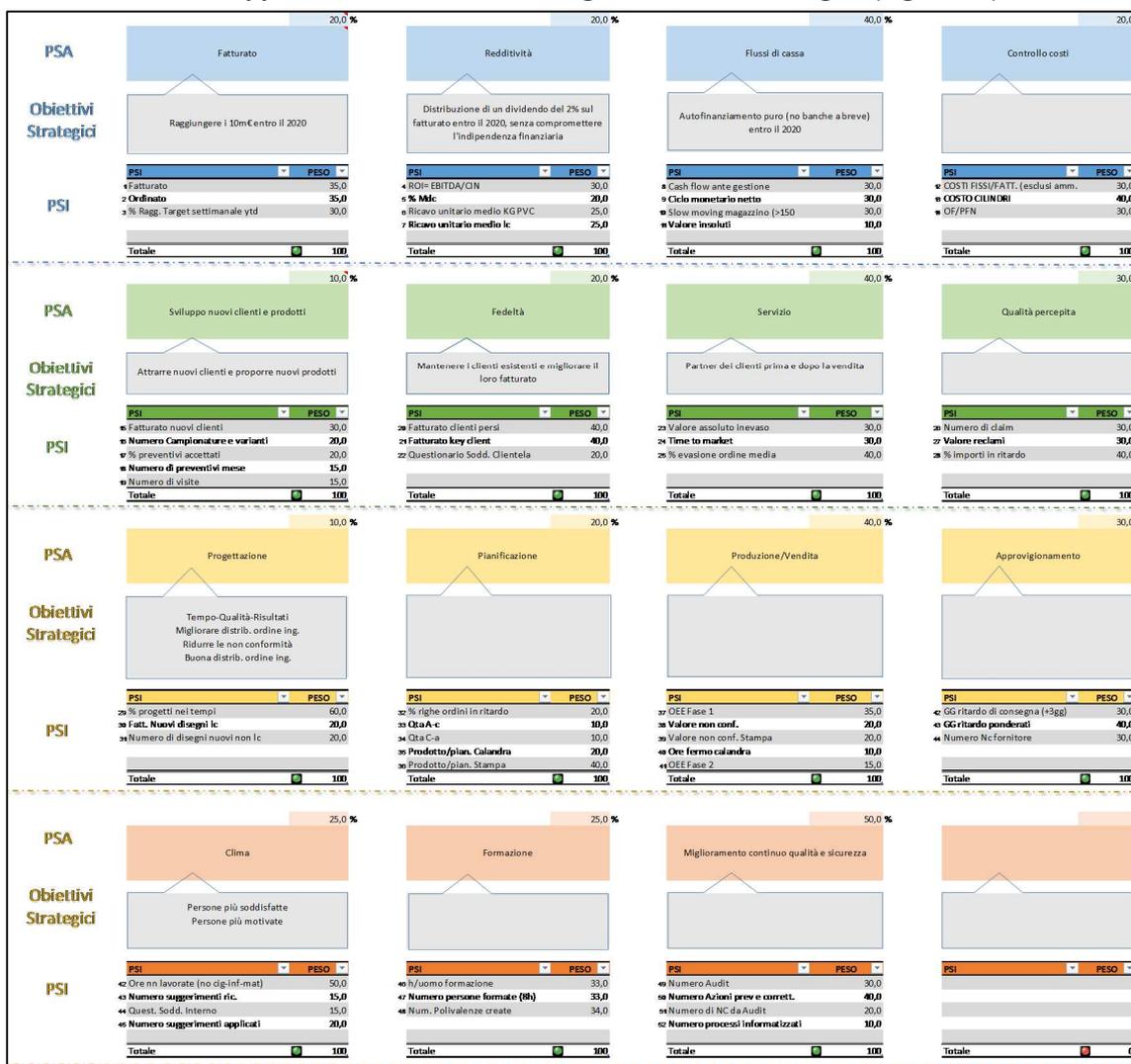


Figura 10: Esempio di mappa strategica

Lo strumento può essere utilizzato per soggetti aventi dimensioni del tutto differenti tra loro: sono state previste **quattro aree strategiche** e ad ogni dimensione è stata data la possibilità di indicare fino a **cinque indicatori** (Performance Strategic Indicator), così da poter gestire un cruscotto che **contenga fino a 80 indicatori** (4\*4\*5). **Si suggerisce tuttavia di limitare sia le aree strategiche che gli indicatori allo stretto necessario**, al fine di non appesantire il sistema e renderlo di difficile aggiornamento. La compilazione della Mappa Strategica dovrà necessariamente essere supportata dal responsabile del progetto di Balanced Score Card con l'indispensabile ausilio dei componenti del team. La teoria e la pratica aziendalistica suggeriscono di non utilizzare più di 10,12 indicatori; in caso di piccole-medie imprese, tale numero può scendere anche sensibilmente.

Al termine di questa fase, che dovrà essere soggetta a verifiche e a revisioni periodiche al fine di poterne confermare la perdurante validità, l'azienda disporrà di un elenco ragionato di obiettivi, indicatori e pesi. Ogni indicatore, oltre ad avere un peso rispetto all'area, avrà un peso globale, dato da:

$$\text{peso globale} = \text{peso dimensione} \times \text{peso area} \times \text{peso indicatore}$$

La somma dei pesi globali di tutti gli indicatori, sarà pari a 100

Sarà così possibile individuare un indice di performance globale che, pur nella sua eterogeneità, rappresenta un parametro altamente suggestivo per esprimere le performance aziendali.

10

**Nota Tecnica:** Da un punto di vista prettamente tecnico l'utilizzo di tale foglio non richiede particolari difficoltà: si tratta semplicemente di compilare le caselle dedicate alle aree strategiche (PSA) assegnando a ciascuna di esse un peso rispetto alla dimensione che rappresentano, in maniera tale che la somma dei pesi sia pari al 100. A tal fine è stato predisposto un controllo a semaforo: la presenza di un semaforo rosso segnala l'incongruenza dei pesi rispetto a 100; analogamente per ogni area strategica (PSA) occorrerà individuare uno o più (fino al cinque) indicatori che consentano di verificare, sotto diversi ambiti, il raggiungimento dell'obiettivo enunciato. Tali indicatori andranno ponderati in maniera tale che la somma dei pesi assegnati agli indicatori per ciascuna area sia pari a 100; anche in questo caso è stato previsto il controllo a semaforo per guidare l'utente nella corretta assegnazione dei pesi.

**La compilazione del foglio è obbligatoria e regge l'intero cruscotto aziendale.**

#### 4. FOGLIO RELAZIONI

Il foglio REL (Relazioni) ha scopo puramente esplicativo e comunicativo: **la BSC non è un mero insieme di indicatori più o meno strutturati, ma una traduzione della mappa strategica in parametri in grado di esprimere gli obiettivi di ciascuna area collegati tra di loro con un criterio di causa-effetto. La costruzione delle relazioni è un passaggio fondamentale nella creazione della mappa: le aree strategiche devono infatti essere collegate tra loro da rapporti di causa effetto.**

Il foglio relazioni riporta in forma grafica le aree strategiche (PSA) identificate nel corso della definizione di MAPPA STRATEGICA; ciascuna di esse è rappresentata da un box come quelli qui sotto riportati e potrà essere liberamente posizionata e integrata con altri elementi.

Le aree strategiche sono rappresentate con una forma grafica particolare:

-  per la dimensione finanziaria

-  per la clientela
-  per i processi
-  per l'apprendimento

Pur non essendo un foglio ad alto contenuto tecnico e pur non influenzando alcun dato della cartella di lavoro, se ne raccomanda vivamente l'utilizzo nel processo di formazione del cruscotto aziendale. **E' infatti attraverso l'individuazione dei legami tra le aree strategiche che è possibile riscontrare le carenze della strategia delineata. Se, per esempio, durante tale fase qualche riquadro dovesse rimanere isolato e senza collegamenti con gli altri, potrebbe essere legittimo interrogarsi sull'utilità stessa di tale area strategica.**

**Nota Tecnica:** L'utilizzo del foglio non comporta alcuna difficoltà. I box sono già compilati con i nomi delle aree strategiche individuate in fase di creazione della mappa strategica. Sarà sufficiente eliminare i riquadri non utilizzati, spostare i box e aggiungere liberamente frecce, commenti ed elementi grafici a piacere come rappresentato nell'esempio in figura 11.

11

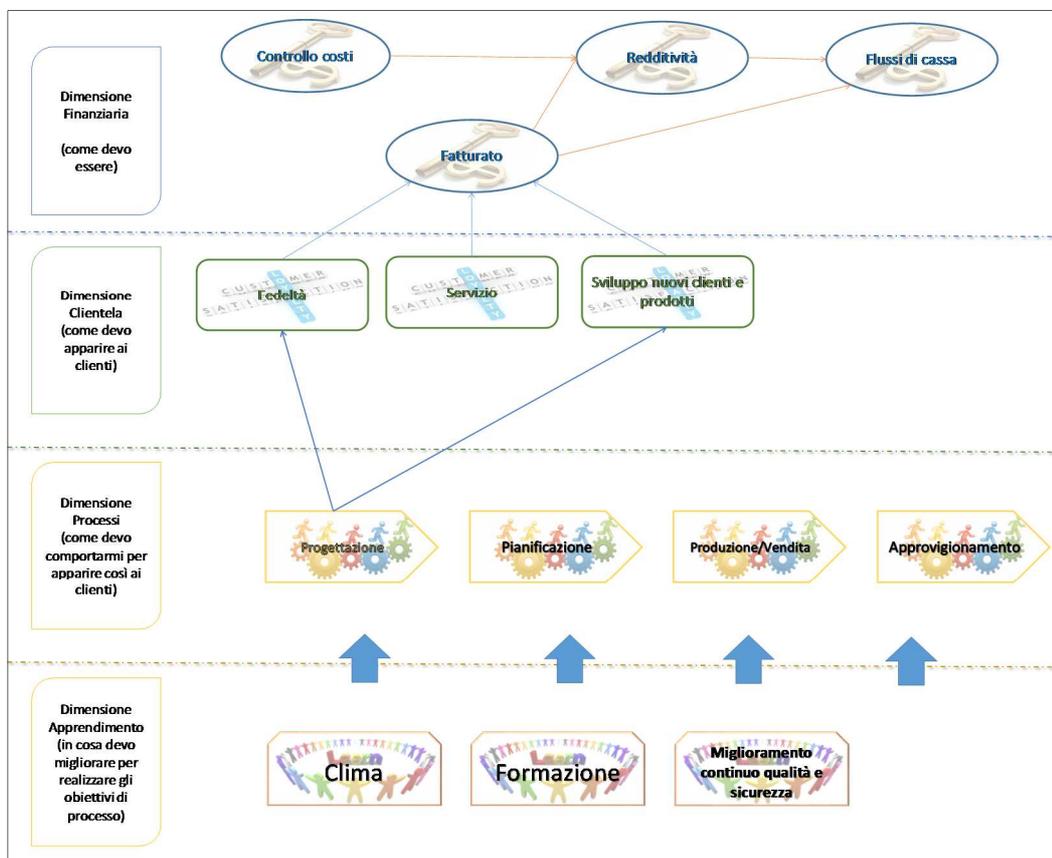
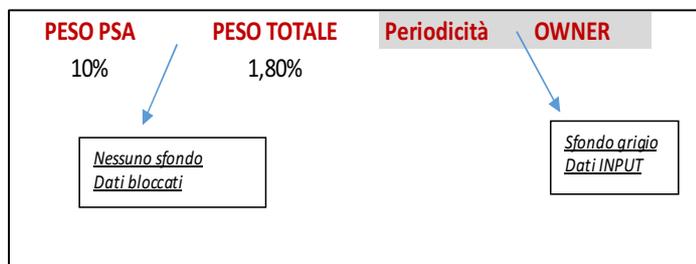


Figura 11: Esempio di relazioni nella mappa strategica

## 5. LA PAGELLA DEGLI INDICATORI

Se sono state correttamente seguite le fasi sopra descritte l'elenco degli indicatori è a questo punto completo e interamente riportato nel foglio **PI: Pagelle Indicatori**. Occorrerà ora entrare nel merito dei singoli indicatori (PSI) individuando:

- La periodicità con cui vanno rilevati gli indicatori
- Chi è responsabile deve coordinare le azioni per supportarne il miglioramento dell'indicatore (Owner)
- I valori correnti degli indici
- Gli obiettivi da raggiungere entro i 12 mesi successivi
- I valori target, massimi e minimi ammessi
- Se si tratta di un parametro inverso (Es: il tasso di indebitamento che è tanto migliore quanto più basso)
- I target mensile per ciascuno dei 12 mesi



Graficamente il foglio risulta organizzato per dimensioni e quindi per aree. Tramite la formattazione dell'intestazione di riga (ciascuna con un colore diverso: azzurro per la dimensione finanziaria, verde per la dimensione della clientela, giallo per la dimensione dei processi, arancione per l'apprendimento) è possibile

12

Figura 12: Campi input e output

comprendere la dimensione di appartenenza di ogni singolo indicatore mentre dall'intestazione di

colonna è possibile distinguere i dati di input che dovranno essere compilati dall'utente con **sfondo grigio**, da quelli di output calcolati e quindi non modificabili senza alcun sfondo.

La Tabella riporta le colonne che compongono il foglio distinguendo tra dati di input (da compilarsi a cura dell'utente, sono quelle con sfondo grigio chiaro) e dati calcolati (bloccati per l'utente e di sola consultazione, di colore bianco) indicando anche la fonte e la obbligatorietà del dato.

Campo	Descrizione	Fonte	Obbligatorio
<b>id</b>	Identificatore progressivo dell'indicatore	IMS: Mappa strategica	Sì
<b>PSI</b>	Descrizione Indicatore	IMS: Mappa strategica	Sì
<b>Peso PSI</b>	Peso % dell'indicatore rispetto all'area	IMS: Mappa strategica	Sì
<b>Dimensione</b>	La dimensione a cui appartiene l'indicatore (da 1 a 4)	IMS: Mappa strategica	Sì
<b>PesoDim</b>	Il peso della Dimensione	IMS: Mappa strategica	Sì
<b>PSA</b>	Il codice dell'area strategica	IMS: Mappa strategica	Sì
<b>DESC PSA</b>	La descrizione dell'area strategica	IMS: Mappa strategica	Sì
<b>Obiettivo Strat.</b>	L'obiettivo strategico indicato per l'area	IMS: Mappa strategica	No

13

<b>PESO PSA</b>	il Peso dell'area strategica	IMS: Mappa strategica	Sì
<b>PESO TOTALE</b>	Il peso totale dell'indicatore	(PESO PSI * PESODim * PESO PSA)	Sì
<b>Periodicità</b>	Periodicità con cui l'indicatore viene rilevato	Input Utente	No
<b>OWNER</b>	A chi è rivolto l'indicatore	Input Utente	No
<b>ANNO N-1</b>	Eventuale risultato anno precedente	Input Utente	No
<b>TARGET</b>	Obiettivo finale	Input Utente	No
<b>Scarso</b>	% raggiungimento al di sotto della quale la performance è da considerare scarsa	Input Utente	Sì
<b>Buono</b>	% raggiungimento al di sotto della quale la performance è da considerare buona ma suscettibile di miglioramento	Input Utente	Sì
<b>Ottimo</b>	% raggiungimento al di sopra della quale la performance è da considerare Ottimale	Input Utente	Sì
<b>Inverso</b>	Indicare VERO se il parametro è inverso (migliora se diminuisce)	Input Utente	Solo se VERO
<b>da 1 a 12</b>	Obiettivi mensili	Input Utente	Sì

Nel foglio andrà anche inserito il primo mese dei dodici oggetto del cruscotto



## 6. IL FOGLIO CONSUNTIVI

Il foglio **C Consuntivi** andrà compilato periodicamente per indicare i livelli di performance e individuare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il foglio si presenta come un elenco ordinato di PSI in cui devono essere compilate le colonne contrassegnate da numeri che vanno dall'1 al 12 nelle quali riportare i risultati periodici.

Quale prima azione l'utente può selezionare un periodo con l'apposita casella di selezione



La selezione di un periodo fa sì che la colonna relativa al periodo selezionato assuma un colore verde.



Il periodo selezionato influenzerà anche i fogli **CR: Cruscotto** e **SI: Situazione**; l'indicatore potrà essere modificato successivamente anche in tali fogli.

La Tabella riporta le colonne che compongono il foglio distinguendo tra dati di input (da compilarsi a cura dell'utente con sfondo grigio chiaro) e dati calcolati (bloccati per l'utente e di sola consultazione, di colore bianco).

Campo	Descrizione	Fonte
-------	-------------	-------

<b>id</b>	Identificatore progressivo dell'indicatore	PI: Pagella indicatori [id]
<b>PSI</b>	Descrizione Indicatore	PI: Pagella indicatori [PSI]
<b>Peso PSI</b>	Peso % dell'indicatore rispetto all'area	PI: Pagella indicatori [Peso PSI]
<b>Dim</b>	La dimensione a cui appartiene l'indicatore (da 1 a 4)	PI: Pagella indicatori [Dimensione]
<b>PESO</b>	Il peso totale dell'indicatore	PI: Pagella indicatori [PESO TOTALE]
<b>PSA</b>	La descrizione dell'area strategica	PI: Pagella indicatori [DESC PSA]
<b>OBIETTIVO ANNUO</b>	Il target finale che l'indicatore deve raggiungere	PI: Pagella indicatori [TARGET]
<b>PERIODO</b>	Il risultato di periodo in base al periodo selezionato	In base a casella mese
<b>% RAGG. MESE</b>	La % di raggiungimento rispetto all'obiettivo mensile	consuntivo/budget-1
<b>1-12</b>	Il consuntivo mensile dell'indicatore	Input utente

## 7. IL CRUSCOTTO

Il foglio **CR: CRUSCOTTO** è un foglio di mera consultazione che deriva dal confronto tra gli obiettivi e i consuntivi di periodo ponderati per i pesi assegnati in sede di definizione della mappa strategica.

Quale prima azione l'utente può selezionare un periodo con l'apposita casella di selezione  settembre-16

La selezione di un periodo fa sì che la colonna relativa al periodo selezionato assuma un colore verde.  set-16  
9

Il foglio fa largo uso della formattazione condizionale utilizzando le gradazioni di colori, dal verde (pieno raggiungimento), al rosso (mancato raggiungimento). Al Termine di ogni rigo è riportato un piccolo grafico (sparkline) per illustrare l'andamento dell'indicatore nei dodici mesi (Figura 13)

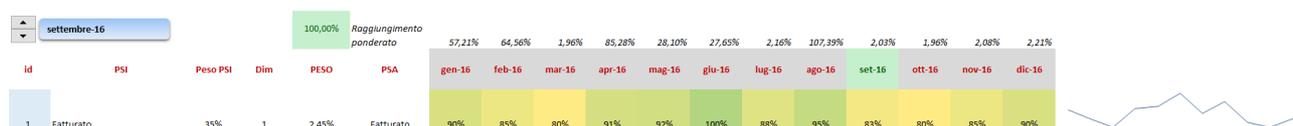


Figura 13: Il foglio cruscotto: Esempio per l'indicatore di Fatturato

15

Grazie a tale scelta sarà possibile avere sempre un colpo d'occhio sulla situazione, anche senza entrare nel merito dei singoli indicatori, operazione che potrà essere comunque compiuta attraverso il foglio **Scheda indicatore**.

Gli indicatori sono riportati con il medesimo ordine con cui sono stati inseriti nel foglio **Mappa Strategica**, è così possibile calcolare il **grado di raggiungimento degli obiettivi dell'area, dato dalla ponderazione degli indicatori che la rappresentano e dal grado di raggiungimento degli obiettivi della dimensione che sarà dato dalla ponderazione degli indicatori di area**.

## 8. IL FOGLIO AZIONI

Una delle caratteristiche distintive della BSC è la traduzione immediata della strategia in azioni. Per questo motivo, il file contiene un foglio interamente dedicato all'inserimento delle azioni ritenute necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

id	PSI	COSA DOBBIAMO FARE	Entro quando	Chi se ne deve occupare	Quale sarà lo step successivo	Aperto (S/N)
1	Fatturato	Lanciare Campagna Estate	30/04/2016	Mimmo Pace	Verifica esiti	S
1	Fatturato	Recuperare Cliente xxx: formulare offerta per prodotto zzz	15/05/2016	Gilberto Locarno	Stipula contratto quadro	S
8	Cash flow ante gestione					

Figura 14: Il foglio Azioni

Il foglio Azioni: AZ potrà essere compilato liberamente e potrà poi essere richiamato nella scheda indicatori.

La Tabella riporta le colonne che compongono il foglio distinguendo tra dati di input (da compilarsi a cura dell'utente con sfondo grigio chiaro) e dati calcolati (bloccati per l'utente e di sola consultazione, di colore bianco) fornendo anche qualche suggerimento per una corretta compilazione.

Campo	Descrizione
<b>id</b>	Identificativo dell'indicatore che verrà maggiormente influenzato dall'azione: qualora la stessa azione dovesse influenzare più indicatori è possibile copiare più volte la stessa azione (cambiando l'indicatore). La corretta compilazione del campo consentirà al software di richiamare le azioni nel foglio Scheda Indicatore.
<b>PSI</b>	Descrizione Indicatore
<b>Cosa Dobbiamo Fare</b>	Descrizione il più completa possibile (seppur sintetica) di quale sia l'azione da compiere per tentare di migliorare l'indicatore
<b>Entro quando</b>	La data entro la quale l'azione descritta nel campo precedente deve essere terminata
<b>Chi se ne deve occupare</b>	Chi deve compiere o sovrintendere l'azione coordinandosi con il responsabile (owner) dell'indicatore
<b>Quale sarà lo step successivo</b>	Quale sarà l'azione che verrà attuata non appena terminata l'azione corrente
<b>Aperta (S/N)</b>	La compilazione di tale campo è fondamentale. Occorre indicare N (o lasciare vuoto) quando l'azione non è ancora stata del tutto definita (in quanto per esempio mancano alcuni degli elementi descritti nei campi precedenti) oppure si è già conclusa. <b>Solo le azioni aperte verranno riportate nella scheda indicatore.</b>

## 9. LA SCHEDA INDICATORE

Le **SCHEDA INDICATORE: SI** consente di approfondire meglio ciò che riguarda un particolare indicatore.

17

La Balanced scorecard per poter funzionare deve necessariamente essere intesa come una metodologia di management e non come una semplice reportistica più o meno articolata, se manca il coinvolgimento da parte di tutti gli attori e decisori aziendali rischia di restare “uno dei tanti fogli più o meno colorati che girano in azienda”. Per questo motivo idealmente il processo per l’utilizzo di controllazienda dovrebbe essere quello descritto nella figura

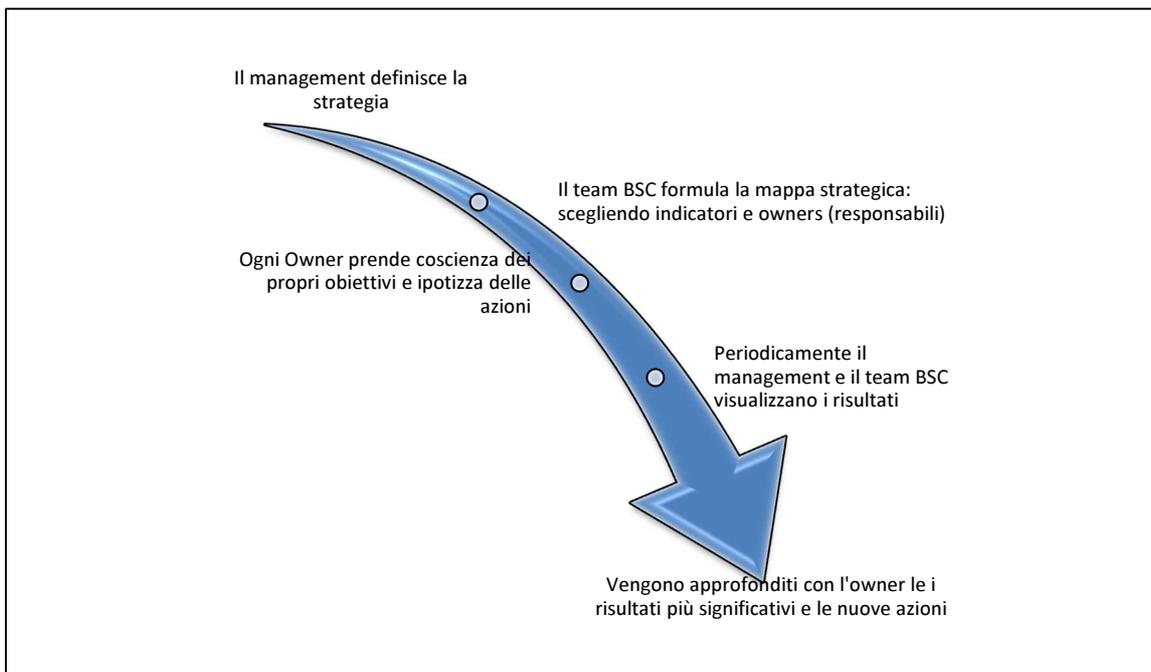


Figura 15: Il processo alla base della Balanced Scorecard

In quest’ottica i fogli **scheda indicatore e azioni** assumono un ruolo centrale nell’applicazione del metodo

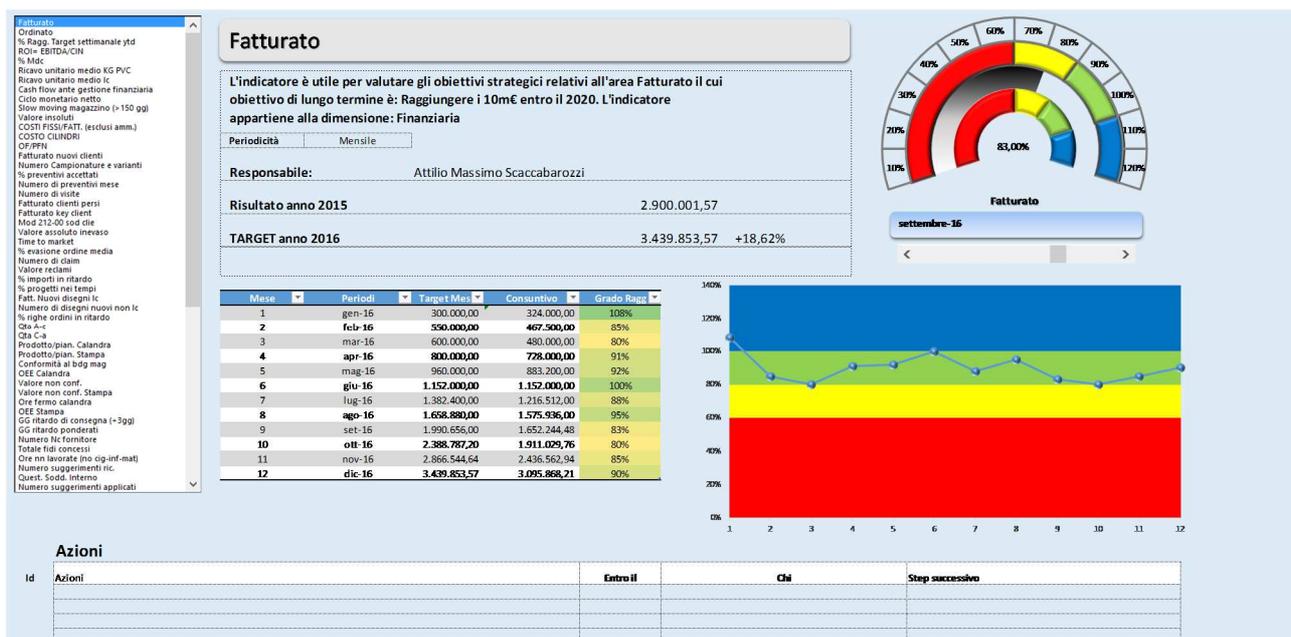


Figura 16: La scheda indicatore

18

Il foglio **Scheda indicatore** si presenta estremamente ricco di informazioni utili: in alto a sinistra è presente una casella di selezione dell'indicatore che si intende esaminare. Il Click sull'indicatore scelto fa sì che si aggiornino le descrizioni, le tabelle riportanti budget e consuntivo, i grafici e le azioni previste per il miglioramento di quell'indicatore.

I colori dei grafici assumono i seguenti significati:

- AREA ROSSA: da 0 al valore indicato nel foglio PSI nella colonna "Scarso"
- AREA GIALLA: fino al valore indicato nel foglio PSI nella colonna "Buono"
- AREA VERDE: fino al valore indicato nel foglio PSI nella colonna "Ottimo"
- AREA BLU: dal valore ottimo fino al 140%

Al fine di completare il quadro e fornire ulteriori spunti di analisi e approfondimento, in basso a sinistra sono riportate le azioni specifiche precedentemente inserite per quell'indicatore

## 10. IL PANNELLO DI CONTROLLO (utenti avanzati)

CONTROLLAZIENDA è uno strumento interamente personalizzabile da parte di un utente esperto in materia, al fine di adattarlo alle proprie esigenze. Per la personalizzazione occorre cliccare sul tasto "Tabelle"

**ATTENZIONE! Prima di personalizzare si consiglia di eseguire una copia del File**

Per accedere alle tabelle modificabili è possibile navigare nel foglio **Tabelle**.

Tabella COL:

DIM	COL	Dimensione	Descrizione	Frase
1	K	Finanziaria	come devo essere per soddisfare gli investitori	Dimensione Finanziaria: come devo essere per soddisfare gli investitori
2	P	Clienti	come devo apparire ai miei clienti	Dimensione Clienti: come devo apparire ai miei clienti
3	U	Processi	come devo comportarmi per apparire così ai clienti	Dimensione Processi: come devo comportarmi per apparire così ai clienti
4	Z	Apprendimento	in cosa devo migliorare per realizzare gli obiettivi di processo	Dimensione Apprendimento: in cosa devo migliorare per realizzare gli obiettivi di processo

In questa tabella è possibile agire sui campi “Dimensione” e “Descrizione” (senza stravolgere il significato dello strumento ma magari consentendo adattamenti alle realtà no profit o sanitarie) la modifica avrà effetto sulla Mappa Strategica e sulla descrizione del foglio Scheda Indicatori, **non è possibile aggiungere righe.**

#### Tabella Per:

Periodicità
Giornaliera
Settimanale
Mensile
Trimestrale
Quadrimestrale
Semestrale
Annuale
Altro

**È possibile modificare e aggiungere righe.** La modifica avrà effetto sul campo periodicità del foglio PI.

19

#### Tabella Periodi:

NMESE	MESE	Periodo
1	1	gen-16
2	2	feb-16
3	3	mar-16
4	4	apr-16
5	5	mag-16
6	6	giu-16
7	7	lug-16
8	8	ago-16
9	9	set-16
10	10	ott-16
11	11	nov-16
12	12	dic-16

Non Modificabile, salvo la formattazione delle date.

**Le tabelle per l'intervista:** la figura 16 riporta le tabelle utilizzate nell'intervista e i relativi collegamenti all'intervista

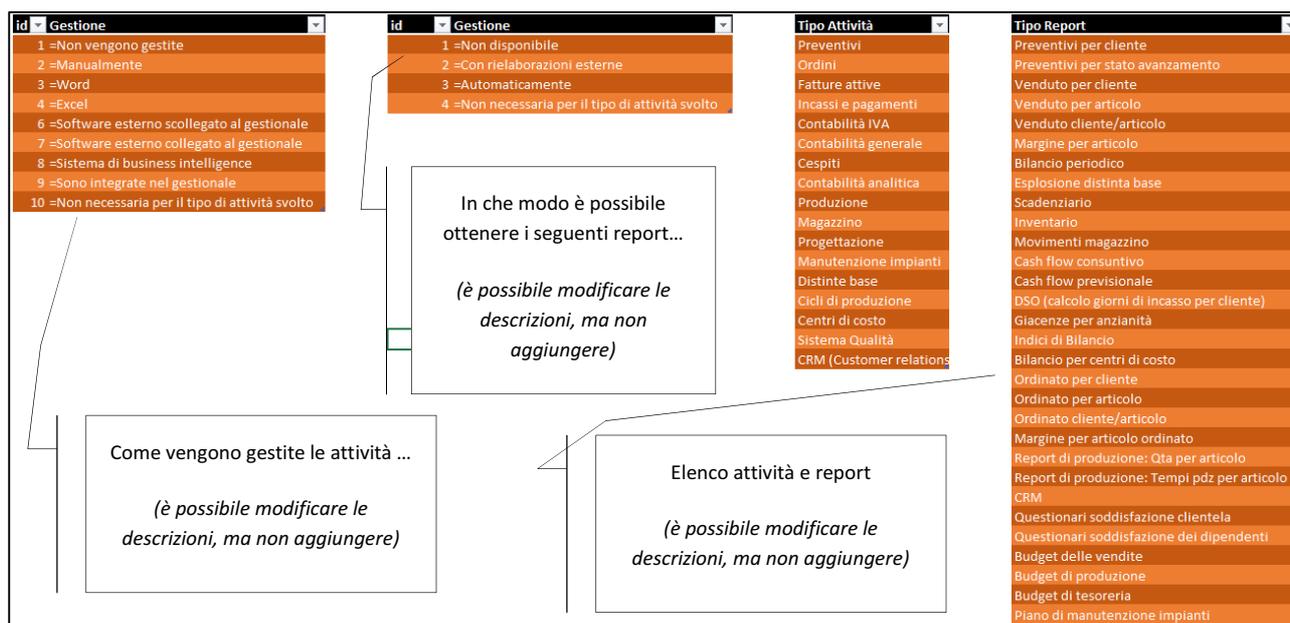


Figura 17: le Tabelle per l'intervista

## 11. CONCLUSIONI

20

**ControllAzienda** è uno strumento che può essere liberamente usato da qualsiasi utente a prescindere dalla competenza aziendalistica.

Il software, sebbene costruito con il supporto di alte professionalità aziendalistiche ed informatiche, deve essere considerato un ausilio alla costruzione di un sistema di reportistica avanzata ispirata al metodo della Balanced Scorecard ma non può in nessun caso sostituirsi alla capacità, alla discrezionalità e all'opera professionale del commercialista, del consulente aziendale, del manager o dell'imprenditore.

I risultati del software andranno quindi vagliati dal professionista con le singole fattispecie al fine di confermarne o disconoscerne le conclusioni. In nessun caso il Commercialista Telematico e l'autore potranno essere chiamati per danni e/o conseguenza derivanti dal suo utilizzo.

**Il COMMERCIALISTA TELEMATICO e lo STUDIO MATTAVELLI restano comunque a disposizione dei professionisti, manager e imprenditori che acquisteranno lo strumento sia per chiarimenti sul funzionamento, che sulla sua personalizzazione, che infine nell'assistere e supportare il processo di formazione del cruscotto, mediante consulenza specifica, presenza (fisica e/o videoconferenza);**