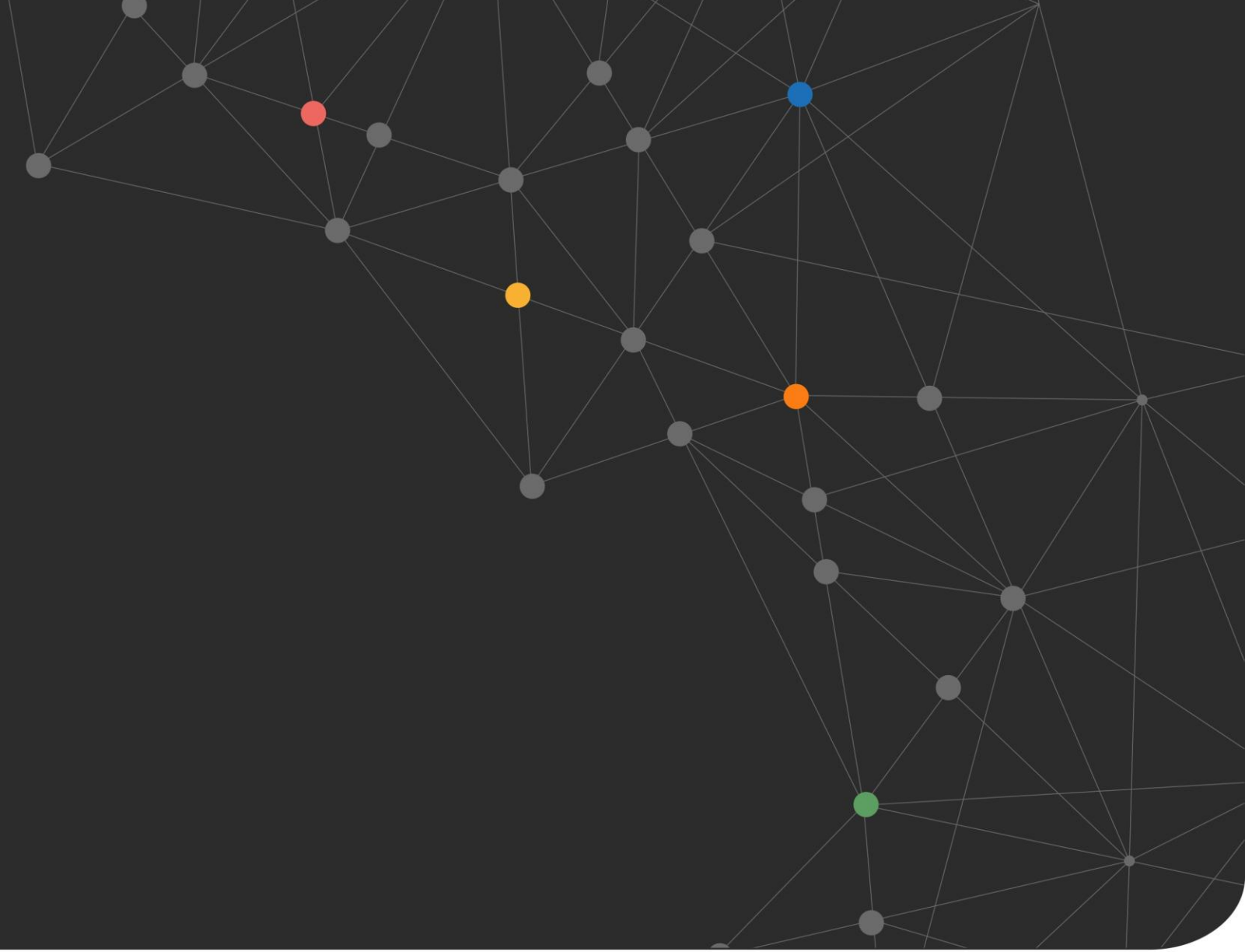


Tecum



Chi siamo

ErgonGroup è un gruppo attivo da 20 anni che accompagna organizzazioni, persone e territori nella crescita e nel cambiamento con un approccio etico e sostenibile. Agiamo sugli asset fondamentali per la crescita e per l'innovazione: **le Persone e le Tecnologie**.

Con le nostre società offriamo servizi di consulenza strategica e tecnologica, di formazione e di ricerca e selezione del personale.

Tecum è parte di ErgonGroup.

RESOL/E

Shape a **better** way

Il tuo partner tecnologico
per il cambiamento



UPSKILL

Impara. **Cresci**. Evolvi.

Leader nella formazione
che guida il cambiamento



JÖbros

Le strade del **lavoro**

La tua agenzia per il lavoro
non convenzionale



Tecum



ergonGROUP

Persone. Tecnologie. Cambiamento.

ergonGROUP

Trasformare i dati in valore: soluzioni digitali per il successo ed. III

WEBINAR 02/07 – 14.30-16.30

TECUM SRL

ENTE DEL GRUPPO ERGONGROUP

Informazioni sull'evento

Titolo progetto: «Digital Data Excellence: Valorizzazione e Ottimizzazione dei Dati per l'innovazione di processi e prodotti»

Codice progetto: 4135-0001-221-2025

Codice CUP: H91J25001290007

Intervento realizzato avvalendosi del finanziamento programma PR Veneto FSE + 2021-2027

Questo intervento è realizzato con il contributo dell'Unione europea



TECUM

Tecum

An abstract network diagram consisting of numerous small grey circular nodes connected by thin, light grey lines. The nodes are distributed across the upper right portion of the slide, forming a complex web-like structure. A few nodes are highlighted in different colors: a red node, a yellow node, an orange node, a blue node, and a green node.

LA GOVERNANCE GUIDATA DAI DATI

Ketty Lazzaro

Tecum

Ketty Lazzaro

Senior Consultant (Finanza e Controllo)

Ketty possiede una formazione in ambito economico/finanziario e una consolidata esperienza all'interno di Pmi manifatturiere in ruoli di Management strategico. Opera come consulente direzionale e formatrice in ambito di strategia aziendale, finanza e controllo, HR management.





1

Dati come patrimonio aziendale

2

Accountability & Data: responsabilità, valore e KPI

3

Indicatori di valore: il capitale umano

4

Dati consuntivi e predittivi: impresa e accesso al credito bancario

Dati: il patrimonio aziendale

Il dato non è un semplice prodotto dell'attività professionale

È un asset intangibile che determina il valore reale di un'azienda



Dalla gestione dei file alla cultura del dato

Documento → File statico, isolato, difficile da interrogare

Dato → informazione fluida, interrogabile, condivisa

Cultura del dato → organizzazione che decide basandosi su evidenze



Troppi dati, nessun dato

Quando i dati si duplicano e si frammentano, nessuno sa più quale versione sia corretta



Il paradosso della ridondanza



incoerenza

Stesse informazioni in più luoghi non sincronizzati

Versioni diverse che generano errori e confusione

Rompere i Silos informativi



Attingere a un'unica fonte di verità elimina contraddizioni e accelera le **decisioni strategiche**

Accountability: responsabilità che genera valore

Etica del Dato

Responsabilità condivisa
come asset strategico di
bilancio

Metriche Qualitative

Clima, cultura, percezioni →
trasformate in KPI
quantitativi

Feedback Spontaneo

La condivisione del dato alimenta crescita personale e aziendale

HR & KPI come driver di rating

Prassi internazionali per misurare il capitale umano

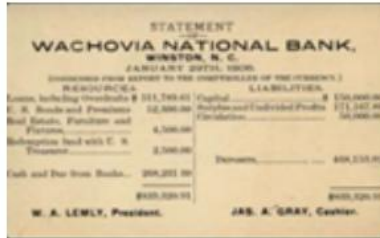




Il capitale umano: da costo ad Asset

Tecum

Dati consuntivi e predittivi



STATEMENT
WACHOVIA NATIONAL BANK,
WINSTON, N. C.
JANUARY 31ST, 1908.
(SHOWING THE REPORT TO THE STOCKHOLDERS OF THE COMPANY.)

RESOURCES	LIABILITIES
Loans, including overdrafts \$ 311,789.45	Capital \$ 1,000,000.00
U. S. Bonds and Premiums 12,896.49	Reserve and Undivided Profits 171,147.48
Real Estate, Furniture and Fixtures 4,500.00	Deposits 1,184,033.97
Subscriptions paid with U. S. Bonds 2,500.00	
Cash and Due from Banks 204,211.99	
	Other Assets 419,135.92
\$435,596.93	\$435,596.93

W. A. LEWIS, President. JAS. A. GRAY, Cashier.

Dati del Passato

Fondamentali per valutare l'efficacia delle azioni concluse e costruire una base solida



Dati per il Futuro

Anticipare trend e fabbisogni: trasformare l'analisi storica in previsione strategica



Decisioni Consapevoli

Ridurre l'incertezza usando evidenze analitiche come bussola decisionale

Come ci vedono le banche



Gli istituti bancari analizzano indici predittivi per valutare il rischio finanziario.



Governare questi indicatori significa governare l'accesso al credito.



Trasformazioni dei dati in strategia di comunicazione

Tecum

I quattro pilastri del valore



Cultura del Dato

Unica fonte, zero silos, informazioni fluide



Accountability

Responsabilità etica come asset di bilancio



Capitale Umano

HR & KPI come driver di rating e valore



Strategia

Dati → decisioni → comunicazione efficace



Domande

Chiedi in chat le tue curiosità

Tecum

An abstract network diagram consisting of numerous grey nodes connected by thin grey lines, forming a complex web. Several nodes are highlighted in different colors: a red node, a yellow node, an orange node, a blue node, and a green node.

IL DATO NEL PROCESSO DECISIONALE

Andrea Cuzzolin

Tecum

Andrea Cuzzolin

Senior Controller

Andrea vanta oltre trent'anni di esperienza in ambito Finance, Controllo di Gestione, Amministrazione e Revisione. Opera come consulente, temporary manager e formatore, supportando le imprese in controllo di gestione, business plan, analisi di bilancio, organizzazione amministrativa e digitalizzazione dei dati.





1

**Controllo di Gestione
garante attendibilità del
dato**

2

Dirty but quickly

3

**Evoluzione del ruolo del
Controllo di gestione**

4

Balanced Scorecard

Introduzione

Data-driven Decision making

- Il **data-driven decision making** è un processo decisionale basato sui dati raccolti in modo sistematico e analizzati al fine di fornire ai decision makers dell'azienda tutte le informazioni necessarie per prendere le decisioni evitando il ricorso alla «pancia» all'intuizione all'istinto o, peggio ancora, all'«abbiamo sempre fatto così»
- Questa metodologia deve innanzitutto trovare il proprio fondamento su una «**rivoluzione culturale**» in azienda, affinché il processo produca un valore aggiunto
- Come ogni introduzione in azienda di **nuovi processi / metodologie**, più alto è il commitment e più aumentano le probabilità che l'introduzione di questo processo sia un successo

Introduzione

Data-driven Decision making

- Atteggiamenti che precludono il successo dell'introduzione del processo
 - ✓ CONOSCO L'AZIENDA COME LE MIE TASCHE E NON HO BISOGNO DI DATI
 - ✓ PERCHE' DOVREI FAR CONOSCERE I MIEI AFFARI A QUALCUN ALTRO (CHE ERA UN DIPENDENTE NdA)
 - ✓ NON HO MAI SBAGLIATO NIENTE ... FINORA



Il ruolo chiave del controllo di gestione

Certificazione della attendibilità del dato

➤ Un esempio di vita professionale vissuta:

- ✓ IL DIRETTORE COMMERCIALE «LE VENDITE VANNO ALLA GRANDE»
- ✓ IL DIRETTORE OPERATION «LA PRODUZIONE VA' COME UN OROLOGIO SVIZZERO»
- ✓ IL RESPONSABILE DEGLI ACQUISTI «TUTTO OKAY»
- ✓ IL CONTROLLER «MA PERCHÉ L'AZIENDA È IN PERDITA?»



Il ruolo chiave del controllo di gestione

Certificazione della attendibilità del dato

- Il controller deve svolgere in azienda il ruolo di certificatore dei dati
- I dati forniti dal controllo di gestione sono inquadrati all'interno del bilancio reale dell'azienda

LA CASSA

- Il controller certifica i valori economici – finanziari che esprimono in termini monetari l'andamento dei kpi «tecnico-gestionali» dell'azienda

Il ruolo chiave del controllo di gestione

Il budget

- È il principale strumento del controllo del sistema azienda
- serve per la pianificazione, la programmazione e il controllo dell'attività
- È il processo formale attraverso il quale sono definiti gli obiettivi aziendali, l'impiego e l'allocatione delle risorse
- Stima le entrate e le spese dell'intero esercizio dell'impresa in un breve periodo ➔ un anno



Il ruolo chiave del controllo di gestione

Il budget

- Formulazione di obiettivi e programmi di breve periodo → **pianificazione**
- Verifica sistematica degli obiettivi raggiunti attraverso l'analisi degli scostamenti → **controllo**
- Definizione degli interventi correttivi



Il ruolo chiave del controllo di gestione

Il sistema di KPI

- Indicatori chiave delle prestazioni
- Insieme degli indici che permettono di misurare la performance di
 - ✓ UN REPARTO
 - ✓ UNA COMMESSA
 - ✓ UN PROCESSO
 - ✓ UN'AZIENDA



Il ruolo chiave del controllo di gestione

Il sistema di KPI

- Sono legati agli obiettivi da perseguire nel medio/ lungo periodo
- Gli indicatori devono essere quantificabili e misurabili
- È fondamentale il confronto con l'obiettivo
 - ✓ Traduzione della strategia in numeri e risultati da perseguire



Il ruolo chiave del controllo di gestione

Il sistema di KPI

- Permettono di superare la dimensione economico-finanziaria dei soli dati contabili
- Permettono di misurare aspetti strategici non misurabili con i dati contabili
- Esempi di KPI:
 - ✓ QUALITÀ DEL PRODOTTO / SERVIZIO ➔ MONITORAGGIO DELLE NON CONFORMITÀ
 - ✓ RISPETTO DEI TEMPI DI CONSEGNA ➔ ON TIME DELIVERY
 - ✓ CUSTOMER SATISFACTION ➔ SURVEY
 - ✓ TURNOVER DEI CLIENTI
 - ✓ NUOVI CLIENTI

Il ruolo chiave del controllo di gestione

Il sistema di KPI

- Il controllo di gestione deve individuare i parametri e gli obiettivi in base all'analisi
 - ✓ DEI FATTORI CRITICI PER IL SUCCESSO
 - ✓ DELLE AREE CRITICHE DI GESTIONE
 - ✓ DELLE VARIABILI CHIAVE CHE PERMETTONO DI TENERE SOTTO CONTROLLO IL PROCESSO



Dirty but quickly

L'importanza della tempestività del dato

- Oggi le aziende affrontano un contesto ipercompetitivo che richiede una elevata flessibilità strategica

LA METAFORA DEL RAFTING

L'ambiente economico che in questi anni circonda le imprese è molto diverso da quanto si poteva prevedere ed è, per certi aspetti, inquietante

- ✓ turbolenza ambientale
- ✓ l'aumento dei concorrenti
- ✓ l'evoluzione del cliente



Dirty but quickly

L'importanza della tempestività del dato

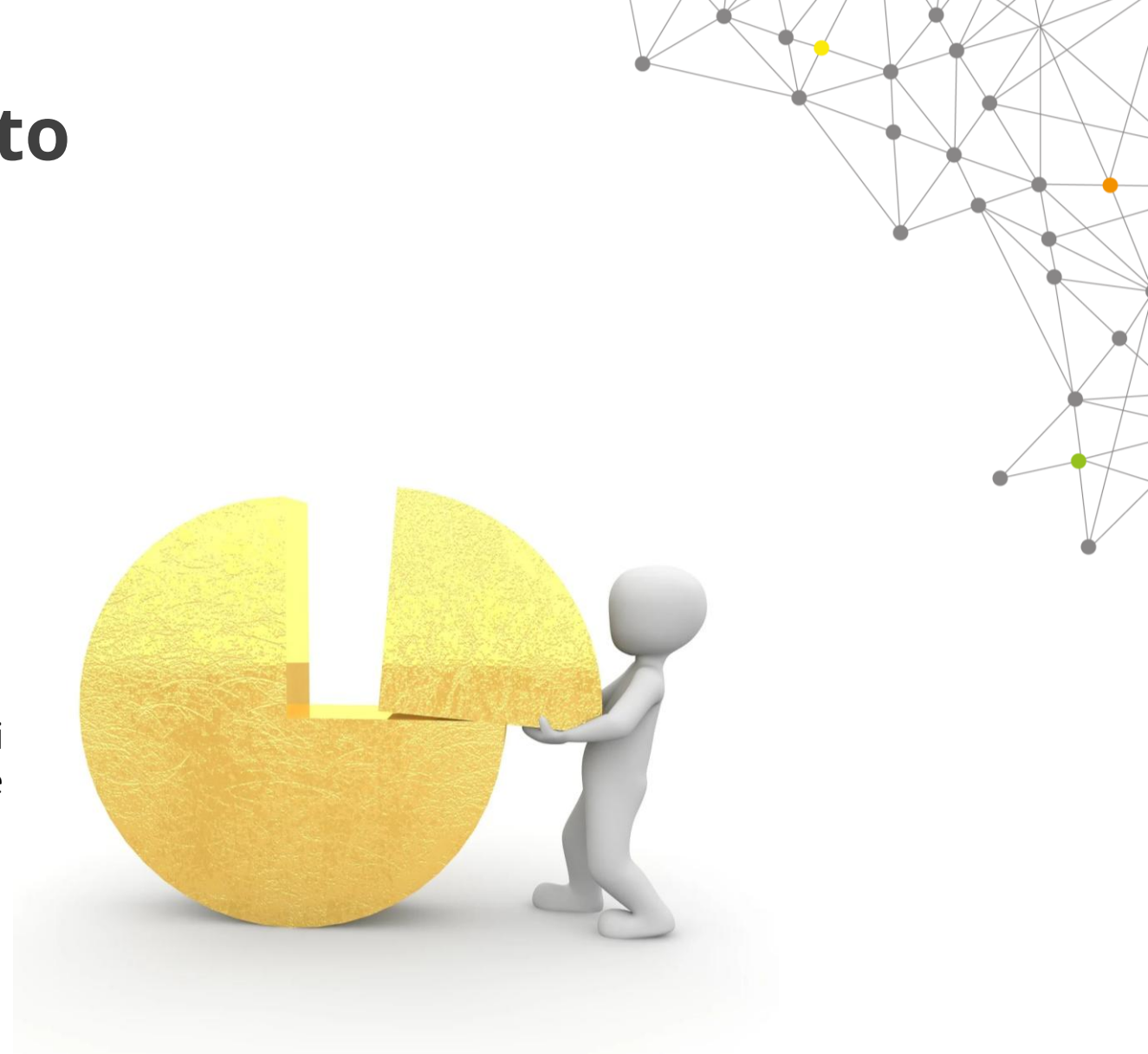
- L'imprenditore deve prendere le decisioni in tempi sempre più stretti
- Deve poter disporre di dati
 - ✓ tempestivi
 - ✓ immediatamente fruibili
 - ✓ confrontabili
- Il dashboard
 - ✓ report periodici
 - ✓ non solo dati eco-fin
- Il diverso approccio del controller rispetto all'amministrativo



Le caratteristiche del dato

Come deve essere strutturato

- Nella redazione della reportistica direzionale il controller deve sempre fornire dati che siano confrontabili con almeno un parametro di riferimento
 - ✓ gli obiettivi di budget
 - ✓ i risultati degli anni precedenti
- Gli obiettivi di budget o target annuali / pluriennali devono discendere dalla definizione / condivisione della strategia definita nel business plan
- I target devono supportare la gestione e l'attuazione della strategia



Le caratteristiche del dato

Il ruolo del TARGET

- Il processo che definisce i target deve coinvolgere i collaboratori che devono attuare quanto pianificato
- I target non devono essere solamente di natura economico-finanziaria e devono essere significativi rispetto all'attuazione della strategia
- I target devono essere soprattutto aziendali ➔ se si vuole stimolare la ricerca del successo dell'azienda, è opportuno limitare la definizione degli obiettivi «personali» / di singolo centro di responsabilità, che possono dare luogo a conflitti interni

L'evoluzione del ruolo del controllo di gestione

Il controllo di gestione com'è

- Oggi il controllo di gestione è focalizzato sulle sole dimensioni economiche e finanziarie della gestione operativa e si limita a monitorare solo queste dimensioni della performance aziendale → e quasi sempre i controller non sono preparati sulle tematiche finanziarie
 - ✓ Forte attenzione al trend dei ricavi vs il budget mensilizzato
 - ✓ «Marcatura» stretta dei costi variabili per garantire la marginalità
 - ✓ Redazione del budget dei costi fissi con attribuzione della responsabilità e conseguente verifica del rispetto degli obiettivi di budget e/o di re-forecast / review di budget
 - ✓ Approvazione dei capex che consentano il raggiungimento degli obiettivi di redditività
 - ✓ Budget strumento fondamentale per il controllo

L'evoluzione del ruolo nel controllo di gestione

Il controllo di gestione com'è

- Questo controllo di gestione ingenera atteggiamenti gestionali di miopia manageriale concentrati sulla redditività di breve periodo
- Infatti l'obiettivo diventa la massimizzazione della performance annuale, tipicamente di breve periodo, facendo perdere di vista la strategia di medio-lungo periodo
- Molto spesso gli obiettivi dei manager sono «settoriali» nel senso che il raggiungimento del loro obiettivo può avvenire a discapito del raggiungimento degli obiettivi assegnati agli altri manager e quindi creare meccanismi di conflittualità all'interno dell'organizzazione e conseguente difficoltà del raggiungimento degli obiettivi dell'azienda

L'evoluzione del ruolo nel controllo di gestione

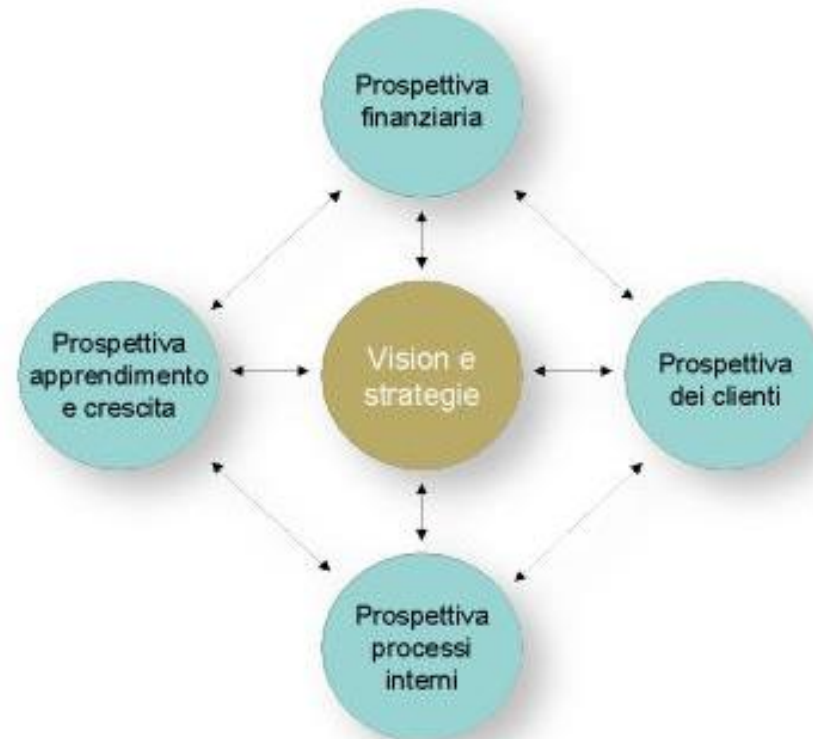
Il controllo di gestione come deve essere

- Il controllo di gestione deve essere focalizzato sulla strategia dell'azienda e sul suo posizionamento strategico
- L'orizzonte temporale di conseguenza è quello della attuazione della strategia ➔ 3 – 5 anni e anche oltre
- Lo strumento fondamentale diventa il Business Plan, di cui il budget ne è la traduzione del 1° anno
- Il Business Plan recepisce non solo la definizione delle dimensioni economiche e finanziarie, ma anche e soprattutto delle altre dimensioni che l'azienda deve tenere sotto controllo per l'attuazione della strategia

La balanced scorecard

Uno strumento innovativo

- La Balanced Scorecard (BSC) risponde all'esigenza di far evolvere il controllo di gestione tradizionale
- Nasce da 3 scuole di pensiero degli anni 80
 - ✓ Qualità ➔ focalizzazione sul Cliente
 - ✓ Analisi dinamica dei sistemi ➔ relazioni di causalità tra i fenomeni
 - ✓ Misurazione della performance ➔ obiettivi non solo eco-fin



La balanced scorecard

Le 4 prospettive

- **PROSPETTIVA DEL CLIENTE** ➔ quali sono le variabili che determinano la soddisfazione e di conseguenza la fidelizzazione del cliente?
- **PROSPETTIVA DEI PROCESSI GESTIONALI** ➔ quali sono i processi critici dai quali dipende la capacità dell'azienda di creare valore agli occhi del cliente?
- **PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLO SVILUPPO** ➔ riconosce il fattore umano come fondamentale per l'azienda capace di generare valore nel lungo periodo
- **PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA** ➔ conseguenza del funzionamento delle 3 precedenti prospettive

La balanced scorecard

Un esempio

BALANCED SCORE CARD										
RISULTATO TOTALE AZIENDA ==>					90%					
PROSPETTIVE			KEY PERFORMANCE AREA			KEY PERFORMANCE INDICATOR				
DESCRIZIONE	PESO	RIS. %	DESCRIZIONE KPA	PESO	RIS. %	DESCRIZIONE KPI	PESO	RIS. %	REAL	TARGET
FINANCIAL	30%	87%	INCREMENTO REDDITIVITA'	50%	93%	MARG. DI CONTR.NE SETTIMANALE	20%	92%	25,6%	27,8%
						MARG. DI CONTR.NE MENSILE	30%	111%	28,9%	26,0%
						MARG. DI CONTR.NE ORDINI IN PORTAFOGLIO	40%	90%	23,9%	26,5%
						RIDUZIONE COSTI FISSI	10%	54%	6,5%	12,0%
			ESPOSIZIONE FINANZIARIA NETTA	50%	82%	SALDO CASSA A 30 GG	20%	104%	€ 120	€ 115
						SALDO CASSA A 60 GG	15%	93%	€ 125	€ 135
						SALDO CASSA A 90 GG	5%	96%	€ 98	€ 102
						POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	20%	52%	34	65
						MAGAZZINO	20%	91%	458	502
						% INsOLUTI	20%	67%	18%	12%
CUSTOMERS	30%	90%	ORDINATO	45%	104%	CONTRATTI CHIUSI SU PREVENTIVI	25%	98%	78%	80%
						NUMERO ORDINI OLTRE 5.000	40%	107%	32	30
						IMPORTO MEDIO ORDINI	35%	104%	€ 6.850	€ 6.560
			SODDISFAZIONE	35%	66%	NUMERO RECLAMI	40%	67%	12	8
						NUMERO CLIENTI PERSI	30%	43%	14	6
						NUMERO CLIENTI NUOVI	30%	88%	22	25
			WEB MARKETING	20%	103%	NUMERO CONTENUTI PUBBLICATI	20%	86%	6	7
						NUMERO CONTATTI SUL SITO	30%	103%	256	248
						INCREMENTO % MAIL IN DATABASE	25%	111%	24,50%	22%
						NUMERO CONTATTI DIRETTI	25%	110%	121	110
PROCESSI INTERNI	25%	87%	PRODUZIONE	30%	91%	MARG. DI CONTR.NE SETT.LE PER ADDETTO	80%	96%	1198	1250
			APPROVVIGIONAMENTO	30%	50%	NON CONFORMITA' INTERNA SU VERSATI	20%	71%	7	5
			LOGISTICA	40%	112%	RITARDO CONSEGNE FORNITORI	100%	50%	8	4
						MARGINALITA' TRASPORTI	60%	86%	86%	100%
						DANNEGGIAMENTO TRASPORTO CLIENTI	40%	150%	4	6
APPRENDIMENTO E SVILUPPO	15%	96%	CLIMA AZIENDALE	10%	78%	CONSIGLI RICEVUTI / CASSETTA SUGGERIMENTI	40%	80%	8	10
						ASSENTEISMO - N° ORE ASSENZA / LAVORATE	60%	77%	6,50%	5%
			FORMAZIONE	45%	106%	N° ORE DI FORMAZIONE TECNICA	40%	105%	126	120
						N° ORE DI FORMAZIONE SU NUOVI PRODOTTI	30%	107%	179	168
						N° ORE DI FORMAZIONE PROD. INFORMATICI	30%	108%	216	200
			INNOVAZIONE	45%	90%	N° MIGLIORAMENTI PROCESSI	30%	120%	6	5
						N° MIGLIORAMENTI PRODOTTI	30%	80%	4	5
						N° NUOVI PROGETTI NUOVI PRODOTTI	40%	75%	3	4



Domande

Chiedi in chat le tue curiosità

Tecum

Tecum

