

5° Forum Controllo di gestione

**Controllo e Valore:
come orientare lo sviluppo della Controllership
in modo consapevole**

Andrea Dossi

Relevance Lost Again

Lo ha dimostrato il Covid-19

- **Situazione:** *“Si stima che un terzo delle 800.000 imprese italiane non hanno liquidità sufficiente per raggiungere fine 2020”* (Corriere della Sera, 6 luglio)
- **Segnale:** bassa diffusione ed efficacia dei sistemi di controllo (e di risk management) nelle imprese
- **Urgenza:** evitare la perdita di rilevanza della Controllership

Back to Basics

La Controllership ha sempre tratto linfa vitale da altre discipline.....

Accounting and Finance

Strategia

Organizzazione

.....per contribuire in modo decisivo alla qualità dei processi decisionali aziendali, orientandone le 5 tensioni chiave

Crescita vs Profitto vs Controllo

Risultati di breve vs Competenze di lungo termine

Opportunità vs Attenzione manageriale

Aspettative degli azionisti vs stakeholders

Allineamento degli obiettivi individuali vs Volontà di contribuire al successo aziendale

*La rilevanza si perde sia per la **lentezza** nell'incorporare nelle prassi le evoluzioni delle altre discipline, sia per la **lontananza** dai gangli decisionali aziendali*

Perché orientarsi al Valore? #1



ECONOMY

How Should We *Measure* the Digital Economy?

Focus on the value created,
not just the prices paid.

AUTHORS		ILLUSTRATOR
Erik Brynjolfsson <i>Director, MIT Initiative on the Digital Economy</i>	Avinash Collis <i>Doctoral candidate at the MIT Sloan School of Management</i>	NICK SMITH

Perché orientarsi al Valore? #2



Laurence D. Fink is Founder, Chairman and Chief Executive Officer of BlackRock, Inc.



2018

A Sense of Purpose

- “Without a sense of purpose, no company, either public or private, can **achieve its full potential.**”
- “It will ultimately **lose the license to operate** from key stakeholders”.
- “It will **succumb to short-term pressures** to distribute earnings and sacrifice investments in employee development, innovation, and capital expenditures that are necessary for long-term growth.”
- “The company will remain **exposed to activist campaigns** that articulate a clearer goal, even if that goal serves only the shortest and narrowest of objectives.”

2019

Purpose and Profit

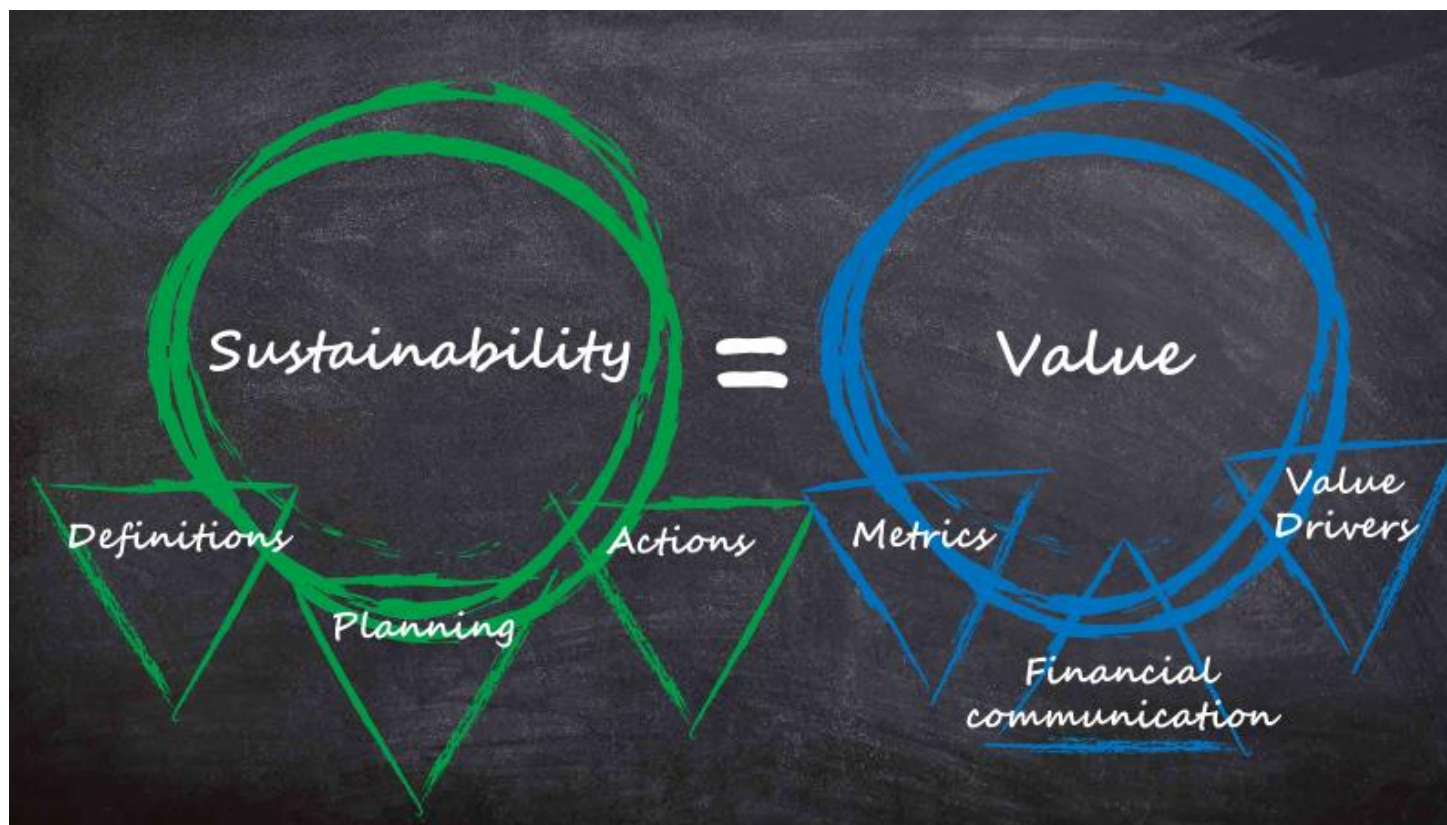
- “Purpose is not a mere tagline or marketing campaign; it is a **company’s fundamental reason for being** – what it does every day to create value for its stakeholders.”
- “Purpose is not the sole pursuit of profits but the **animating force for achieving them.**”
- “Profits are in no way inconsistent with purpose - in fact, **profits and purpose are inextricably linked.**”
- “When a company truly understands and expresses its purpose, it functions with the **focus and strategic discipline** that drive long-term profitability.”
- “Purpose guides culture, provides a framework for consistent decision-making, and, ultimately, **helps sustain long-term financial returns** for the shareholders of your company.”

2020

A Fundamental Reshaping of Finance

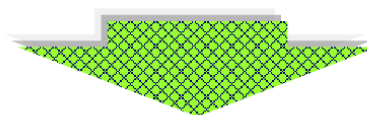
- “**I believe we are on the edge of a fundamental reshaping of finance...climate risk will impact both our physical world and the global system that finances economic growth**”
- “Our investment conviction is that sustainability- and climate-integrated portfolios can provide better risk-adjusted returns to investors - **we believe that sustainable investing is the strongest foundation for client portfolios going forward.**”
- “The importance of serving stakeholders and embracing purpose is becoming increasingly central to the way that companies understand their role in society. **Ultimately, purpose is the engine of long-term profitability.**”
- Companies have a responsibility to give shareholders a clear picture of their preparedness. Greater transparency on questions of sustainability will be a persistently important component of every company’s ability to attract capital - **Disclosure should be a means to achieving a more sustainable and inclusive capitalism.**

Perché orientarsi al Valore? #3



Cosa significa orientarsi al Valore?

VALORE AZIENDALE = CASH FLOWS / WACC



EFFICIENZA NELLE OPERAZIONI CORRENTI

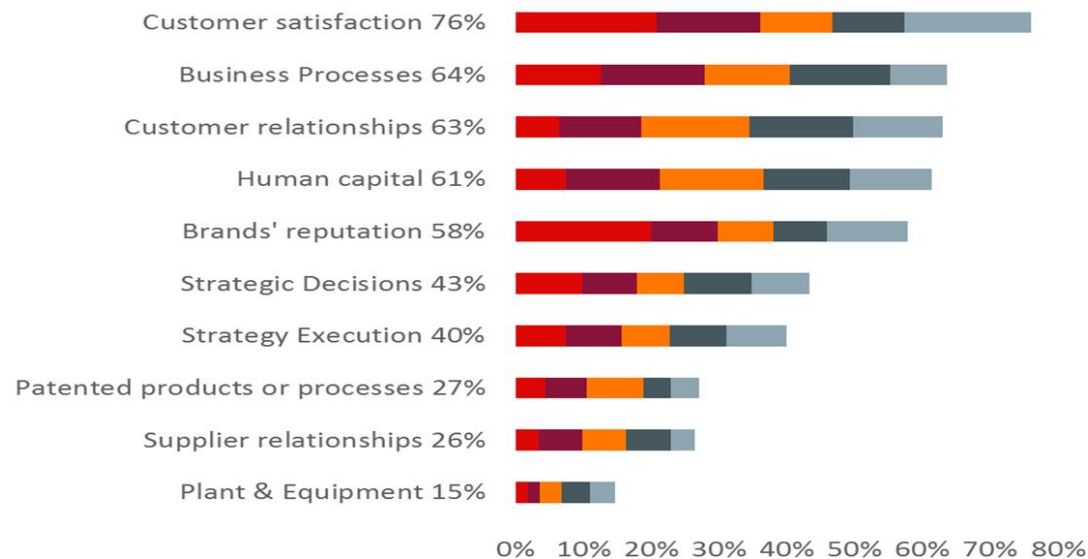
INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO

GESTIONE DEI RISCHI

Disegnare il sistema di controllo sui VALUE DRIVERS...

Value Drivers in the Digital Age

Top Value drivers selected 1st to 5th



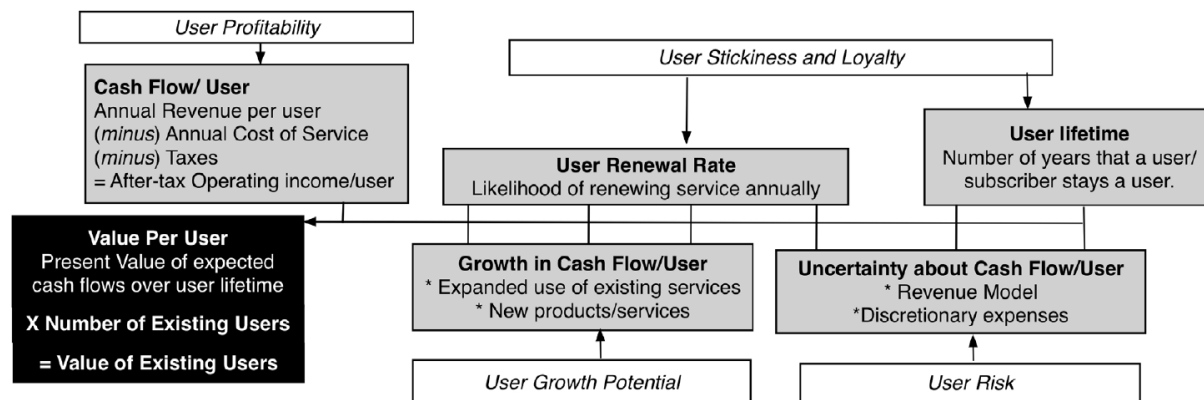
CIMA
Chartered Institute of
Management Accountants

Top 5



...ponendo al centro gli ASSET RELAZIONALI...

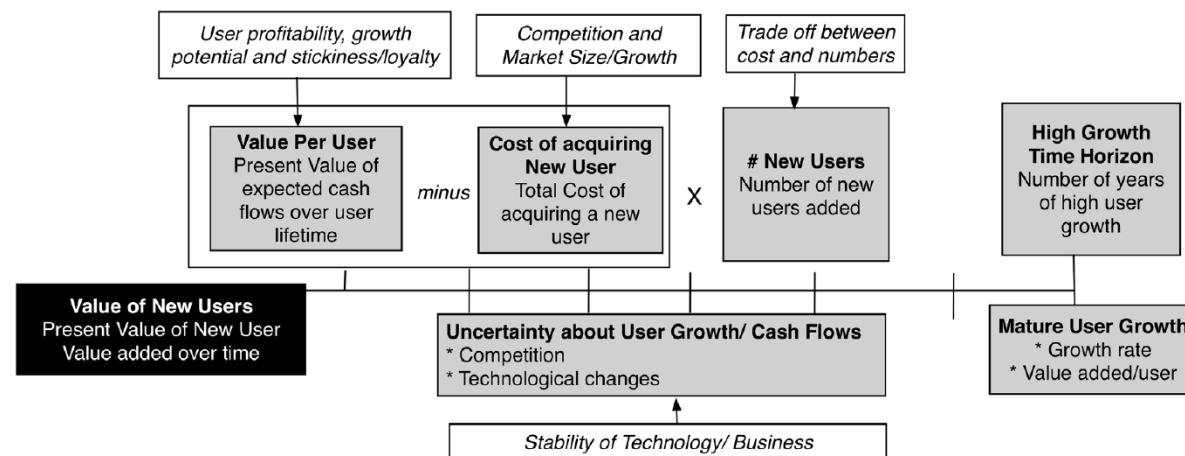
Valuing Existing Users



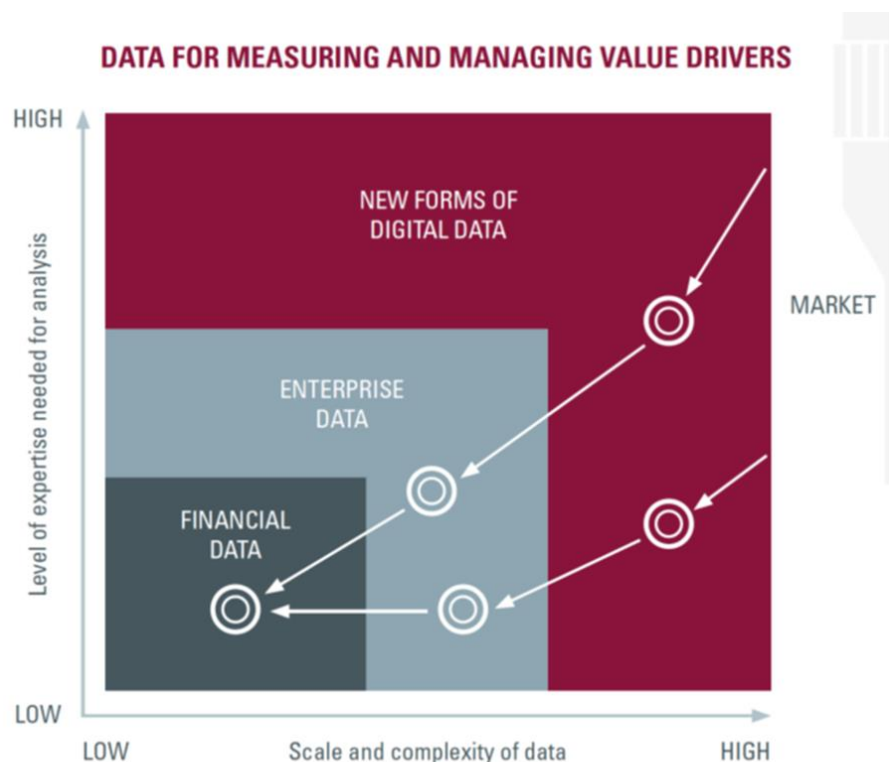
Value Drivers

Rilevanza della Relazione

Value of New Users



...impiegando DATI INTERNI ED ESTERNI ...

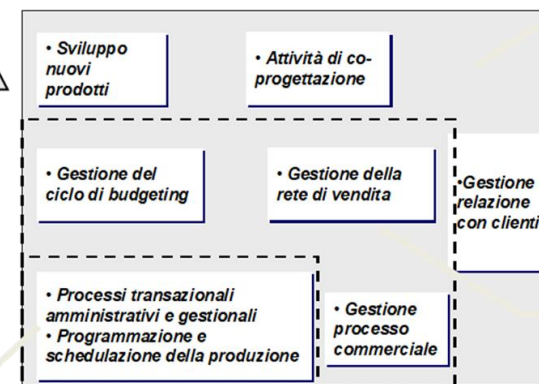


Source: From insight to impact; unlocking the potential in big data, CGMA, 2013

Strutturazione dei processi gestiti

- codificazione informazioni e conoscenze
- definizione delle procedure che regolano il flusso delle informazioni

Tecnologie dell'informazione



Perimetro di influenza

Interno → Esterno

Tecnologie dell'apprendimento

Tecnologie della comunicazione

...selezionati secondo MATERIALITA'...

Compliance con i principi di misurazione esterni e la **materialità** (*Information is material if its omission or misstatement could influence the economic decisions of users*)



Environment	GHG Emissions
	Air Quality
	Energy Management
	Water & Wastewater Management
	Waste & Hazardous Materials Management
Social Capital	Ecological Impacts
	Human Rights & Community Relations
	Customer Privacy
	Data Security
	Access & Affordability
	Product Quality & Safety
Human Capital	Customer Welfare
	Selling Practices & Product Labeling
	Labor Practices
	Employee Health & Safety
Business Model & Innovation	Employee Engagement, Diversity & Inclusion
	Product Design & Lifecycle Management
	Business Model Resilience
	Supply Chain Management
	Materials Sourcing & Efficiency
	Physical Impacts of Climate Change
Leadership & Governance	Business Ethics
	Competitive Behavior
	Management of the Legal & Regulatory Environment
	Critical Incident Risk Management
	Systemic Risk Management

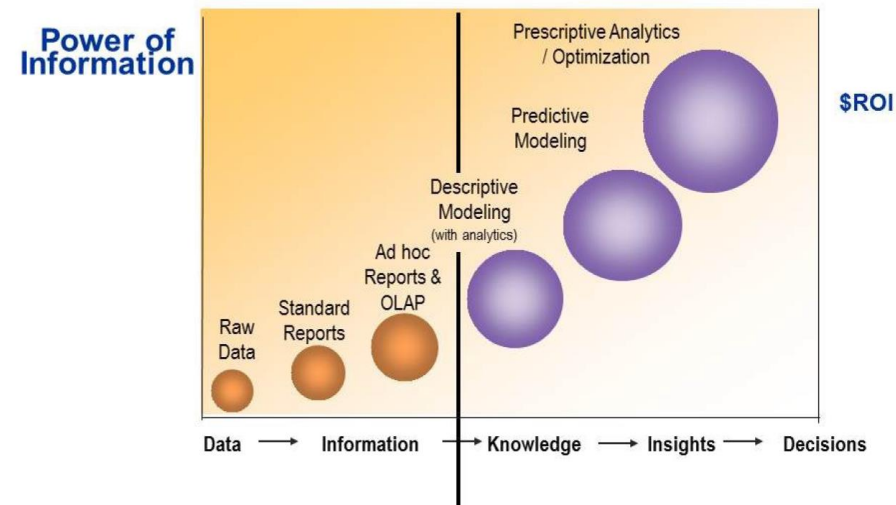
...per produrre INSIGHT...

Tipi di Analytics	Spiegazione	Esempi
Descriptive Analytics	Forniscono <i>insight</i> basati su informazioni passate. Cosa sta succedendo?	Utilizzate nella redazione di report standard e nelle funzioni di base dei fogli di calcolo, quali conteggi, somme, medie e variazioni percentuali, nonché nelle analisi verticali e orizzontali dei bilanci.
Diagnostic Analytics	Esaminano le cause dei risultati ottenuti in passato. Perché è successo?	Utilizzate nell'analisi delle varianze e nelle <i>dashboard</i> interattive per esaminare le cause dei risultati passati.
Predictive Analytics	Assistono nella comprensione del futuro e forniscono previsioni identificando pattern nei dati storici. Cosa succederà? Quando e perché?	Possono essere utilizzate per prevedere il saldo dei crediti e il periodo di incasso per ogni cliente e per sviluppare modelli con indicatori che aiutino a prevenire le inadempienze di controllo.
Prescriptive Analytics	Aiutano ad individuare l'opzione migliore da scegliere per ottenere il risultato desiderato attraverso tecniche di ottimizzazione e di <i>machine learning</i> . Cosa dobbiamo fare?	Utilizzate per individuare azioni volte a ridurre, ad esempio, i tempi di incasso dei crediti.

«*The evidence is overwhelming that, whenever the option is available, relying on data and algorithms alone usually leads to better decisions and forecasts than relying on the judgment of even experienced and expert humans*»

(Brynjolfsson, McAfee, *Machine, Platform, Crowd*, 2017)

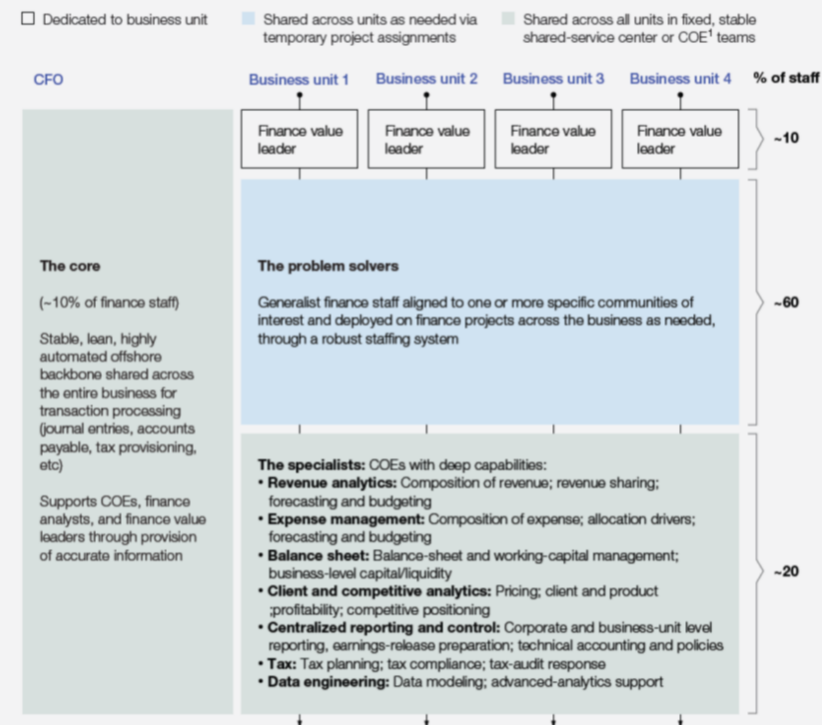
...e rendere la business partnership **CONTINUA**...



Integrare le tecniche di continuous business improvement con gli analytics, per costruire un **ciclo continuo di EPM** che includa la “*strategy execution with a strategy map and its companion balanced scorecard (with key performance indicators, KPIs); enterprise risk management (ERM); capacity-sensitive driver-based budgets and rolling financial forecasts; product, service-line, channel, and customer profitability analysis (using activity-based costing [ABC] principles); customer lifetime value (CLV); lean and Six Sigma quality management for operational improvement; and resource capacity planning*”.

...riorganizzandosi per EXPERTISE SPECIALISTICA

Exhibit 1 An agile operating model helps finance quickly share expertise where it's needed most.

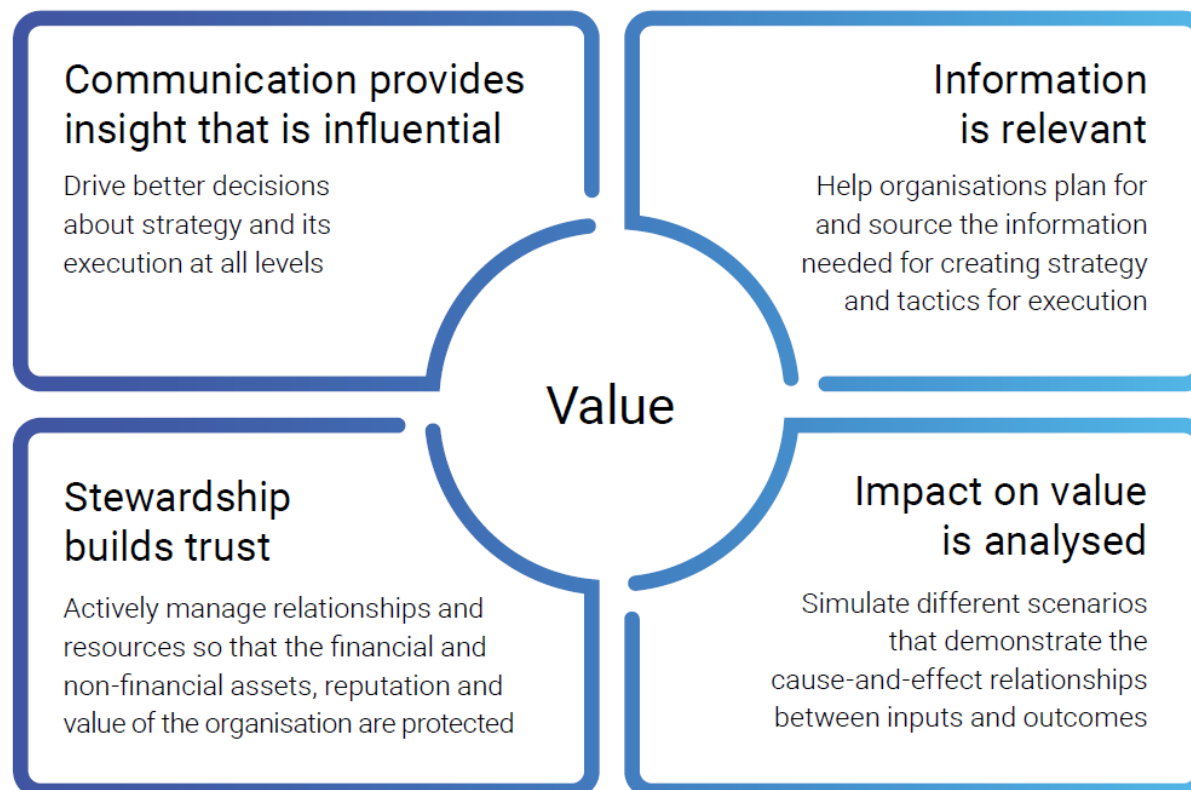


¹ Center of excellence.
Source: McKinsey analysis

Verso la Controllership Digitale e Sostenibile

	La Controllership Tradizionale	La Controllership Digitale
Focus	Profitto	Valore
Oggetto base di misurazione	Transazione	Relazione
Perimetro di Misurazione	Principi Contabili	Value Drivers
Dati Impiegati	Dati finanziari, strutturati e interni	Dati finanziari e non, strutturati e destrutturati, interni ed esterni
Principi di selezione delle informazioni	Certezza	Materialità
Ciclo di P&C	Sequenziale	Continuo
Expertise Chiave	Processi, Sistemi e Metodi	Specialista per singola relazione rilevante

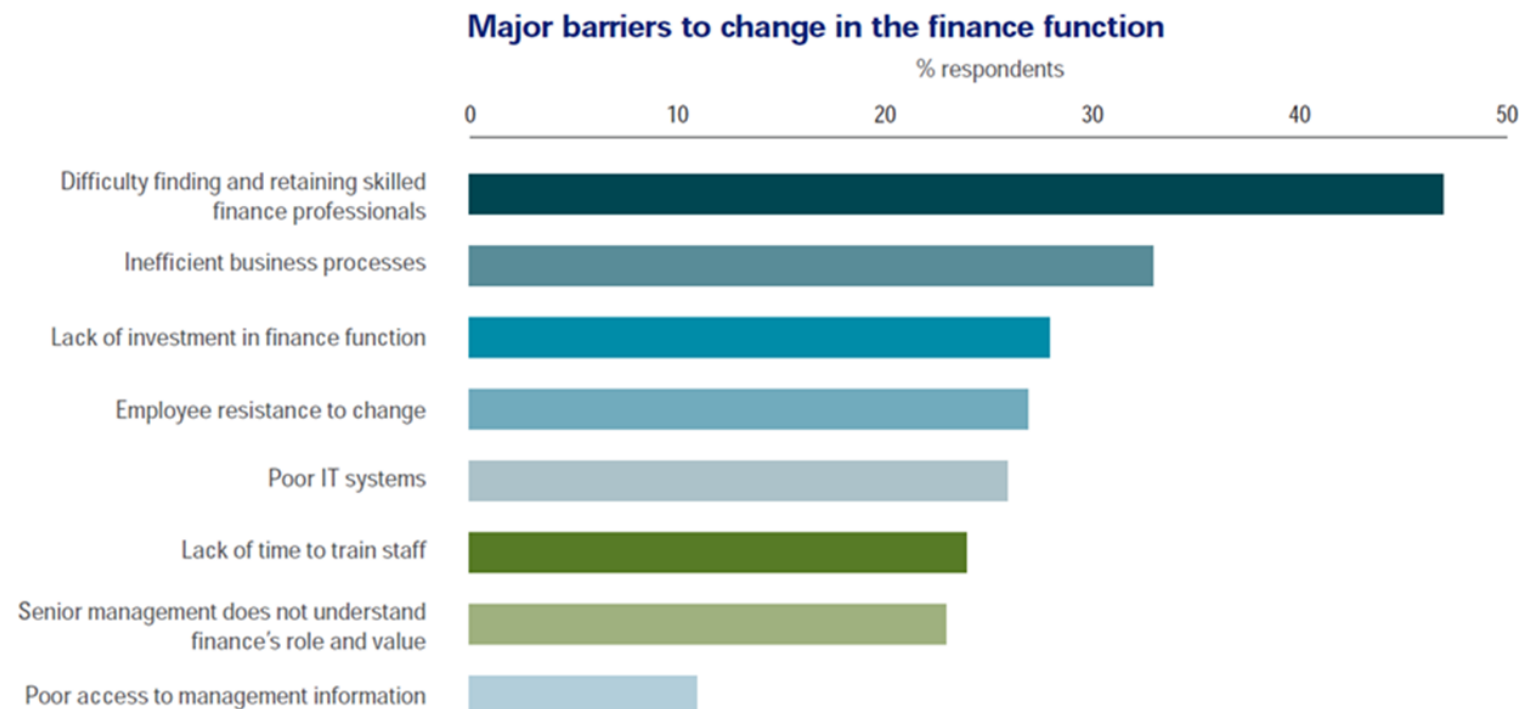
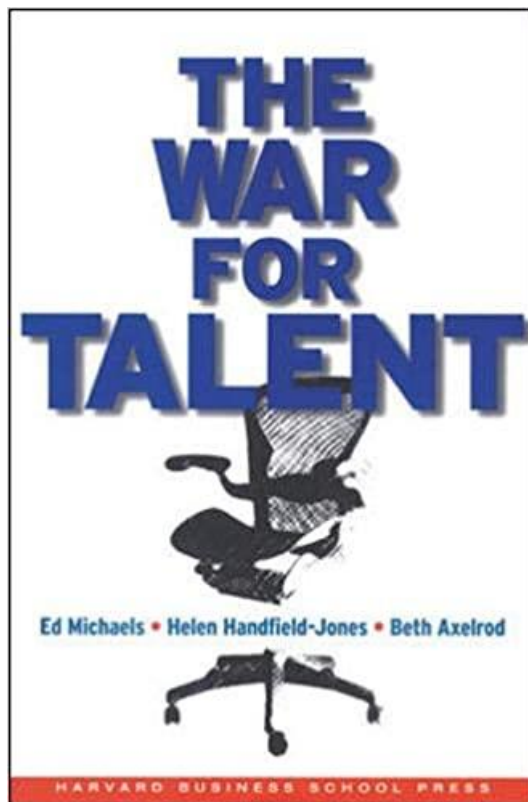
Come avviare il cambiamento: **PRINCIPLES**



Come avviare il cambiamento: PRACTICES

- Cost transformation and management**
- (External) reporting**
- Financial strategy
- Internal control
- Investment appraisal**
- Management and budgetary control**
- Price, discount and product decisions
- Regulatory adherence and compliance
- Resource management**
- Risk management
- Strategic tax management
- Treasury and cash management
- Internal Audit

Come avviare il cambiamento: PEOPLE



Source: Being the Best, 2006, Economist Intelligence Unit

Grazie dell'attenzione