



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Il reporting strategico al CdA

Board reporting

CEO MEMO © 2011 INNOVA ET BELLA



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Il reporting strategico al Consiglio d'Amministrazione

Board reporting

Su mercati sempre più aperti e competitivi, per ogni società e per ogni amministratore delegato è sempre più importante poter contare sul contributo motivato di un Consiglio d'Amministrazione correttamente aggiornato su tutte le variabili strategiche.

Eppure, oggi, nella maggior parte dei casi, l'informativa fornita al Consiglio di Amministrazione si limita alle tradizionali informazioni finanziarie di sintesi. Insufficienti ad assicurare al Consiglio d'Amministrazione le conoscenze strategiche necessarie ai propri incarichi secondo le migliori pratiche di governance.

Sulla base del solo reporting amministrativo, nessun consigliere, per quanto competente ed esperto, è in grado di formarsi un'opinione ragionevolmente articolata sulle strategie e sul business dell'impresa che è chiamato a supervisionare.

Restringere l'informativa societaria ai soli dati finanziari significa limitare fortemente le capacità di governance del Consiglio di Amministrazione.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Il tradizionale report amministrativo è per sua natura basato sui dati interni all'azienda, volti a registrare il passato, mentre per sviluppare pienamente le proprie funzioni di supervisore politico e strategico, ogni consigliere d'amministrazione ha oggi bisogno di dati di mercato, esterni all'impresa, aperti al futuro. Oggi, ogni Consiglio d'Amministrazione, per poter offrire un pieno contributo alla governance societaria, ha bisogno di ricevere, in forma organizzata e continuativa, molte altre informazioni. In particolare sulle variabili strategiche di mercato: competitori, clienti, prodotti, tecnologie, stakeholders.

Tutte queste informazioni sono necessarie perché ogni consigliere d'amministrazione possa formarsi un'opinione ragionata sulle politiche e sulle strategie perseguite dall'impresa.

In sintesi, ogni consigliere d'amministrazione dovrebbe ricevere regolarmente, oltre al consueto report amministrativo, anche un report di mercato, dedicato ai principali fattori strategici che impattano sul governo dell'impresa:

- **I Competitori.** Lo stato dei concorrenti, delle loro risorse, del loro capitale umano e finanziario, del loro modello di business e del loro sistema d'offerta, delle loro politiche e delle loro strategie di mercato.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

- **I Clienti.** Lo stato dei Clienti, delle loro esigenze e dei loro bisogni, delle politiche di segmentazione, relazione e valorizzazione adottate dall'impresa.

- **I Prodotti.** Lo stato competitivo del sistema d'offerta dell'impresa, i suoi modelli di servizio, l'evoluzione dei suoi prodotti e dei suoi processi di ricerca e sviluppo.

- **Le Tecnologie.** Lo stato e l'impatto delle nuove tecnologie sul business dell'impresa, sulla domanda e sull'offerta di mercato, dallo sviluppo delle nuove reti sociali alla crescente integrazione dei mercati.

- **I Portatori d'interesse.** Lo stato delle relazioni e delle politiche di mercato e di responsabilità sociale dell'impresa verso tutti i principali portatori d'interesse (stakeholders): clienti, dipendenti, fornitori, pubblico, media, associazioni, enti e istituzioni.

Su ciascuna di queste cinque arene strategiche ogni consigliere deve poter contare su un report di mercato accurato e preciso, validato da fonti indipendenti.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Il reporting strategico al CdA: valore e obiettivi

Board reporting: value and objectives

Gli obiettivi di un reporting strategico al Consiglio d'Amministrazione, destinato a completare l'informazione già fornita dal tradizionale report amministrativo, sono chiari a chiunque abbia a cuore una governance efficiente:

1. Valore strategico. Consentire al Consiglio di formarsi un'opinione ragionata sui fattori strategici dei mercati: competitori, clienti e portatori d'interesse, prodotti e tecnologie.

2. Orientamento al mercato. Allineare la visione politica e strategica del Consiglio d'Amministrazione a quella dell'amministratore delegato e del management, orientandola al mercato e al futuro.

3. Governance efficiente. Incentivare i consiglieri d'amministrazione a dialogare con l'amministratore delegato e l'alta direzione sui processi strategici di crescita dell'impresa, evitando di fossilizzare la loro visione e la loro funzione sul mero controllo dei dati amministrativi pregressi.

4. Decisioni competenti. Migliorare i processi decisionali propri del Consiglio, dei comitati esecutivi, dei comitati operativi, dei comitati nomine, arricchendoli di dati di mercato e informazioni di carattere strategico.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

In un classico sistema di governance, il Consiglio d'Amministrazione è infatti di norma chiamato a supportare e validare l'operato del proprio amministratore delegato e di tutto il top management su 4 classici obiettivi:

- **Politiche e strategie di mercato.** Supervisionare le linee politiche e strategiche di sviluppo intraprese dall'impresa per il perseguimento dei propri obiettivi di valore e di rischio, considerandone la coerenza in termini di risorse investite, modelli di business e mercati serviti.
- **Top management e risorse umane.** Supervisionare l'operato del top management valutando l'adeguatezza delle politiche di selezione, retribuzione e successione per le risorse strategiche.
- **Controllo amministrativo e finanziario.** Supervisionare l'adeguatezza dei processi di controllo amministrativo, legale, fiscale e di mercato nel rappresentare lo stato reale dell'impresa.
- **Relazioni portatori d'interesse.** Supervisionare le politiche di relazione verso tutti i portatori d'interesse dell'impresa: azionisti, top management, dipendenti, clienti, fornitori, enti e istituzioni, media e opinion leaders, pubblico e sociale.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Considerando tutte queste quattro classi di attività, appare evidente come sulla base dei soli sistemi di report finanziari e amministrativi, nessun Consiglio d'Amministrazione sarà mai in grado di esprimere un parere ragionato e approfondito sul business dell'impresa che possa risultare di una qualche utilità per il proprio amministratore delegato e per il proprio top management.

Anzi, c'è da ritenere che un Consiglio d'Amministrazione costantemente costretto a concentrarsi sui soli rapporti finanziari e amministrativi, per loro stessa natura basati su dati interni, rappresenti per lo stesso amministratore delegato e la sua direzione generale un onere di controllo in più, anziché un concreto aiuto e una preziosa fonte di ispirazione per il proprio lavoro.

Migliorare l'informazione al Consiglio d'Amministrazione affiancando al reporting amministrativo un adeguato reporting strategico di mercato significa migliorare le capacità del Consiglio di adempiere ai suoi compiti fondamentali. In primis supportare l'amministratore delegato e la sua direzione generale con pareri ragionati e esperti, fondati su un'informazione aperta e completa, orientata al mercato e al futuro.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Il reporting strategico al CdA: priorità e contenuti

Board reporting: to do list

Un efficiente sistema di reporting di mercato per il Consiglio di Amministrazione si fonda su cinque aree di interesse strategico:

1. I Competitori.
2. I Clienti.
3. I Prodotti.
4. Le Tecnologie.
5. I Portatori d'Interesse.

1. I Competitori. Il report di mercato deve aggiornare il Consiglio d'Amministrazione sulla dinamica dei principali concorrenti dell'impresa. Non è naturalmente sufficiente offrire ai consiglieri un'analisi di bilancio comparata, ma è necessario approfondire le politiche di indirizzo strategico, di impiego delle loro risorse, di gestione del loro capitale umano. Il Consiglio deve poter riconoscere le politiche e le strategie di mercato dei principali 4-5 competitori di riferimento, le loro forze e le loro debolezze. Una particolare attenzione deve essere dedicata all'evoluzione del loro modello di business e del loro posizionamento competitivo. Le loro migliori pratiche di offerta devono essere identificate e analizzate in continuum.

2. I Clienti. Il report di mercato deve ricordare costantemente a tutti i consiglieri di amministrazione che la prima ragione dell'impresa è servire i propri clienti. E' importante che il Consiglio di Amministrazione possa comprendere lo stato della domanda attuale e potenziale, i criteri di segmentazione e di valorizzazione dei clienti, i loro bisogni e i loro desideri, le loro esigenze di qualità e di servizio. Ogni consigliere dovrebbe essere rassicurato sulla qualità dei processi di cura e relazione dei propri clienti.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

3. I Prodotti. Il report di mercato deve presentare al Consiglio di Amministrazione, con imparzialità e trasparenza lo stato competitivo del sistema d'offerta dell'impresa. Tutti i consiglieri sono tenuti a conoscere i modelli di servizio adottati, l'efficienza del sistema distributivo, la dinamica evolutiva della gamma di prodotti e lo stato dei processi di ricerca e sviluppo. Il Consiglio di Amministrazione deve avere a costante disposizione un confronto competitivo con i prodotti sostitutivi o succedanei offerti dalla concorrenza.

4. Le Tecnologie. Il report di mercato deve aggiornare e appassionare il Consiglio di Amministrazione alla continua condivisione degli scenari futuri dei mercati serviti. Ogni consigliere dovrebbe essere incentivato a formarsi una propria personale visione sul divenire delle tecnologie e sul loro futuro impatto nel business dell'impresa. Il Consiglio di Amministrazione deve poter fondare la propria governance su una visione dinamica dei propri mercati, orientata al futuro e al riconoscimento anticipato di nuove opportunità e nuove minacce.

5. I Portatori d'interesse. Il report di mercato deve illustrare al Consiglio di Amministrazione l'intero quadro, ampio e articolato, delle relazioni dell'impresa con tutti i principali portatori d'interesse (stakeholders). Azionisti, Clienti, Dipendenti, Pubblico, Media, Associazioni dei consumatori, Rappresentanze sindacali, Enti governativi, e Istituzioni. Il Consiglio di Amministrazione, chiamato a rappresentare l'operato dell'impresa nella sua dimensione pubblica, civile e sociale, ha bisogno di un'informazione puntuale e organizzata sull'intera rete di relazioni dell'impresa.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Il reporting strategico al CdA: costi e tempi

Board reporting: budget and planning

I&B offre ai propri clienti tutti i servizi di ricerca strategica necessari allo sviluppo e all'aggiornamento di un efficiente sistema di reporting al Consiglio di Amministrazione.

Le principali componenti di costo per la pianificazione, la ricerca e l'aggiornamento delle informazioni e dei dati su Competitori, Clienti, Prodotti, Tecnologie e Stakeholders, sono diretta funzione del tempo-lavoro impegnato dal team di professionisti coinvolti.

In Innova et Bella un team di specialisti destinato a supportare la direzione generale cliente per la ricerca delle informazioni necessarie a sviluppare un efficiente servizio di reporting strategico al Consiglio d'Amministrazione, è usualmente composto da:

- N.1 Responsabile cliente
- N.1 Responsabile progetto di reporting strategico
- N.2 Responsabili servizi di ricerca strategica.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

L'intervento del Team I&B prevede quattro fasi:

- 1. Prima fase:** analisi dell'informativa storica precedente e benchmarking con le best practices di governance di settore ed extrasettore;
- 2. Seconda fase:** progettazione e proposizione di nuovi contenuti su Competitori, Clienti, Prodotti, Tecnologie, Stakeholders, allineati alle migliori pratiche di governance;
- 3. Terza fase:** realizzazione, diffusione e test del nuovo modello di reporting;
- 4. Quarta fase:** ricerca e sviluppo continuo del reporting lungo i principi evolutivi delle best practices di governance societaria.

È ragionevole prospettare un progetto di reporting strategico al Consiglio di Amministrazione che preveda all'inizio una frequenza minima di aggiornamento pari a quattro volte l'anno, per poi evolvere verso un aggiornamento in tempo reale, grazie allo sviluppo di sistemi intranet di gestione della conoscenza.

La raccomandazione di Innova et Bella a tutti i propri clienti è di attivare il prima possibile un progetto di reporting strategico che completi il tradizionale reporting di carattere amministrativo migliorando l'efficienza delle governance strategica del proprio Consiglio d'Amministrazione.



Il reporting strategico al CdA
Valore e obiettivi
Priorità e contenuti
Costi e tempi
Etica e responsabilità
Bibliografia essenziale
Contatta il tuo Team
Innova et Bella

Il reporting strategico al CdA: etica e responsabilità

Board reporting: ethics and corporate social responsibility

Innova et Bella sin dalla fondazione, 21 giugno 1985, si è data un chiaro, trasparente e vincolante codice etico sul quale basare le proprie relazioni con i propri Clienti, i propri portatori d'interesse e la società civile.

La stessa missione di I&B, creare nuovo valore sviluppando le capacità di relazione dell'uomo con i mercati, richiede a ciascun Associato I&B un impegno di squadra inscindibile dal rispetto di un'etica comune.

Lo stesso operare professionale a favore delle società Clienti, per assicurare loro risultati di mercato fertili e duraturi tramite uno strenuo impegno collettivo, esige la piena condivisione di principi etici superiori.

Nello svolgimento degli incarichi ricevuti Innova et Bella si attiene a un rigoroso codice etico, consultabile sul proprio sito www.i-b.com, costituente parte integrante di ogni accordo e di ogni contratto stipulato da I&B con i propri Clienti.

Innova et Bella offre gratuitamente alle principali business school internazionali l'accesso gratuito alle proprie risorse per l'organizzazione di casi di studio e presentazioni in aula.

Accademici e Ricercatori che desiderino sviluppare progetti di ricerca e di didattica manageriale possono contare sul lavoro pro bono degli Associati I&B.



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Il reporting strategico al CdA: bibliografia essenziale

Board reporting: bibliography and references

Per mantenervi informati sulle novità nell'area strategica della governance societaria, seguite l'account twitter di Innova et Bella dedicato al tema: @GOVERNANCE_IB.

I dibattiti sulle tendenze, gli strumenti, le metodologie d'analisi e le migliori pratiche di corporate governance si svolgono principalmente in rete, negli ambiti della ricerca accademica e della consulenza strategica.

Di seguito Innova et Bella aggiorna periodicamente la bibliografia sulle tendenze della corporate governance monitorando i contributi dei principali esperti.

In ordine di data di pubblicazione:

- *Corporate Governance* by Robert A. G. Monks (Author), Nell Minow (Author) (Wiley - Aug 23, 2011)
- *The case for Professional Boards. It's time get more engagement from your directors* by Robert C. Pozen (Harvard Business Review - Dec, 2010)
- *Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results* by Bob Paladino (Hardcover - Nov 9, 2010)



Il reporting strategico al CdA
Valore e obiettivi
Priorità e contenuti
Costi e tempi
Etica e responsabilità
Bibliografia essenziale
Contatta il tuo Team
Innova et Bella

- *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice (Robert W. Kolb Series)* by H. Kent Baker and Ronald Anderson (Kindle Edition - Oct 5, 2010)
- *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective* by James M. Wahlen, Stephen P. Baginski and Mark Bradshaw (Hardcover - Aug 10, 2010)
- *Strategic Market Research: A Guide to Conducting Research that Drives Businesses* by Anne E. Beall (Paperback - Jul 14, 2010)
- *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know* by Christopher S. Dawson (Stanford University Press - May 10, 2010)
- *Essentials for Board Directors: An A to Z Guide (The Economist)* by Bob Tricker (Paperback - May 27, 2009)
- *Owning Up: The 14 Questions Every Board Member Needs to Ask* by Ram Charan (Hardcover - Apr 13, 2009)
- *International Business Control, Reporting and Corporate Governance: Global business best practice across cultures, countries and organisations* by Georges Nurdin (Kindle Edition - Dec 19, 2008)



Il reporting strategico al CdA
Valore e obiettivi
Priorità e contenuti
Costi e tempi
Etica e responsabilità
Bibliografia essenziale
Contatta il tuo Team
Innova et Bella

- *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards (Strategic Management Series)* by Bert Cannella, Sydney Finkelstein and Donald C. Hambrick (Hardcover - Nov 5, 2008)
- *The Board Book: An Insider's Guide for Directors and Trustees* by William G. Bowen (Hardcover - Apr 17, 2008)
- *Putting Leadership Back into Strategy* by Cynthia A. Montgomery (Harvard Business Review - Jan, 2008)
- *The Book of the Board. Effective governance for non-profit organisations* by Fishel David (The Federation Press, 2008)
- *Strategy as Practice: Research Directions and Resources* by Gerry Johnson, Ann Langley, Leif Melin and Richard Whittington (Paperback - Aug 6, 2007)
- *X-teams: How to Build Teams That Lead, Innovate and Succeed* by Deborah Ancona (Author), Henrik Bresman (Hardcover - Jun 26, 2007)
- *The Imperfect Board Member: Discovering the Seven Disciplines of Governance Excellence* by Jim Brown (Hardcover - Sep 29, 2006)
- *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance* by David A. Nadler (Author), Beverly Behan (Author), Mark Nadler (Author), Jay W. Lorsch (Author) (Hardcover - 2006)



Il reporting strategico al CdA
Valore e obiettivi
Priorità e contenuti
Costi e tempi
Etica e responsabilità
Bibliografia essenziale
Contatta il tuo Team
Innova et Bella

Il reporting strategico al CdA: contatta il tuo Team
Board reporting: contact us

Per mantenervi informati sulle novità nell'area strategica della governance societaria, seguite l'account twitter di Innova et Bella dedicato al tema: @GOVERNANCE_IB.

E-mail: info@i-b.com

I&B
Via Fatebenefratelli, 5
20121, Milano, Italia, EU

Telefono
+ 39 02 624881

Telefax
+ 39 02 6597372



Il reporting strategico al CdA

Valore e obiettivi

Priorità e contenuti

Costi e tempi

Etica e responsabilità

Bibliografia essenziale

Contatta il tuo Team

Innova et Bella

Innova et Bella

Innova et Bella è la società di consulenza strategica focalizzata sui processi di innovazione e competizione.

Il suo nome è composto da due termini latini. *Innōvā* (imperativo del verbo innovare: innovare) e *Bēlla* (imperativo del verbo bellare: guerreggiare, competere).

Innovazione e competizione definiscono i valori di Innova et Bella, la sua visione e la sua missione, le sue passioni e le sue competenze, le sue pratiche e i suoi servizi.

Fondata il 21 giugno 1985, I&B annovera oggi fra i propri clienti imprese, banche, società finanziarie e assicurative, enti pubblici, fondazioni e associazioni no profit, organizzazioni pubbliche e private di ogni nazionalità.

Passioni, Competenze, Pratiche e Servizi

Politiche

Visione e scultura degli scenari futuri di mercato.
Governare societario e relazioni con i portatori d'interesse.
Etica e responsabilità sociale d'impresa.

Strategie

Strategie e pianificazione strategica.
Innovazione e sviluppo delle migliori pratiche di mercato.
Competizione e sviluppo del confronto competitivo.

Operazioni

Cambiamento e disegno organizzativo.
Leadership e sviluppo del personale.
Gestione della conoscenza e sviluppo di intranet.

Tattiche

Analisi di mercato e intelligenza competitiva.
Marketing, Comunicazione, Vendite e Distribuzione.
Relazioni cliente e fidelizzazione.