PILLOLE DI FUTURO – 8

Nello scorso numero abbiamo visto come si costruisce la Mappa Strategica dell’azienda, un quadro che su un foglio A4 permette di identificare i driver di crescita della nostra azienda e le relazioni causa-effetto che ne garantiscono il buon funzionamento. Il tutto secondo le quattro prospettive: economico-finanziaria, clienti, processi aziendali e apprendimento/innovazione.

Siamo arrivati ad un punto fondamentale del nostro Percorso CRESCERE, quello che ci permettere di identificare le criticità sulle quali intervenire e di pianificare azioni concrete per risolverle, utilizzando parametri precisi, facilmente misurabili (cosa non sempre semplice quando si parla di obbiettivi strategici), con target e tempi di realizzazione.

Soprattutto nelle imprese in cui il fondatore ha un ancora un ruolo rilevante, il Sogno o il Genio di un imprenditore, sono un distillato di molti elementi: intelligenza, visione, fiuto, istinto, conoscenza di materiali e processi, relazioni personali. Quindi un mix di organi percettivi molto eterogenei: cervello, occhi, naso, pancia, mani e che dialogano fra loro in un linguaggio molto difficile da tradurre in parole per essere comunicato ai collaboratori.

Quanti sono gli imprenditori che lamentano di non essere pienamente compresi e pur avendo in testa obbiettivi a medio termine fanno una gran fatica a far capire a chi è loro vicino quali sono i traguardi e quali sono i fattori critici irrinunciabili per raggiungerli?

La Mappa Strategica, o meglio, la Balanced Scorecard (BSC) di cui la Mappa Strategica è uno degli step, è lo strumento migliore per risolvere questi problemi.

Una volta elaborata la “Mappa strategica” sono individuate le poche variabili di gestione operativa a valenza strategica.

Poche per due motivi: perché da un lato si deve imparare ad essere selettivi e, dall’altro, perché nella realtà operativa le variabili strategicamente rilevanti, soprattutto nelle PMI, sono poche, anche se può essere difficile individuarle ed in genere nelle riunioni preparatorie della Mappa ne escono moltissime.

Pertanto si suggeriscono indicativamente tra le 16 e le 20 variabili al massimo (4/5 per ognuna delle 4 prospettive).

A questo punto si è in grado di dare contenuti ed elaborare le quattro Scorecard.

Per ogni Scorecard quindi occorre scegliere per le singole variabili strategiche un indicatore o parametro di misura. Questa è una scelta delicata che non va gestita superficialmente e che è opportuno venga svolta dal team di vertice che ha concorso da disegnare la mappa. Altrettanto delicata risulta la definizione del target che si vuole raggiungere e delle conseguenti azioni per farlo.

Le singole Scorecard, una per ogni prospettiva, sono caratterizzate da uno schema con quattro colonne:

* **I colonna**: le variabili di gestione operativa a valenza strategica individuate con la Mappa strategica;
* **II colonna**: indicatore/parametro scelto per misurare la variabile;
* **III colonna**: valore attribuito all’indicatore su più anni, che diventa il target da perseguire nel tempo;
* **IV colonna**: in cui indichiamo le azioni che si intendono intraprendere per conseguire nel medio/lungo termine il target.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabili strategiche** | **Indicatori/Misura** | **Target** | **Azioni da eseguire** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Naturalmente ciascuna azienda avrà identificato variabili strategiche diverse per ognuna delle quattro prospettive, ragion per cui anche gli indicatori, i target e, soprattutto, le azioni concrete da mettere in atto possono essere difficilmente elencabili in questo lavoro.

Qui ci limitiamo quindi a fornirvi qualche esempio relativo al caso di un’azienda del settore della produzione macchinari industriali e a renderci disponibili per affrontare casi concreti.

Scorecard Prospettiva Eco-Fin

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabili strategiche** | **Indicatori/Misura** | **Target** | **Azioni da eseguire** |
| Redditività | Indice ROI:EbitCapitale Investito | > media ultimi tre esercizi(5,5%) | Eliminare impianti improduttiviAccelerare flusso Offerta-IncassoVendere pacchetti di macchinario + servizi |
| Investimenti produttivi | Variazione % Capitale Investito | +10% | Investimenti in macchinari Industria 4.0 |
| Autofinanziamento | Migliorare Ciclo Monetario | < media ultimi tre esercizi(134 gg) | Ridurre insoluti |
| Merito creditizio | Rating bancario | Migliorare di una/due classe di merito | Preparare Bilancio Integrato ESGOttenere Rating di Legalità |

Scorecard Prospettiva Clienti

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabili strategiche** | **Indicatori/Misura** | **Target** | **Azioni da eseguire** |
| Migliorare qualità | N. reclami | < media ultimi due esercizi(7,3 reclami/anno) | Potenziare pre- e post-sales |
| Aumentare dimensione media clienti | Fatturato medio 10 maggiori clienti degli ultimi due anni | +10% | Più offerte a gruppi industrialiMigliorare capacità di integrazione ns. prodotti su impianti clienteCo-progettazione con clienti |
| Fidelizzazione clienti | Tasso fidelizzazioneN. Clienti fedeli anno prec.N. clienti totale | >70% | Servizi pre- e post- salesRitiro usatoRevamping |
| Performance di vendita | Offerte acquisiteOfferte presentate | +15% | Introdurre benefit e premi di risultato detassati a venditori |

Scorecard Prospettiva Processi interni

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabili strategiche** | **Indicatori/Misura** | **Target** | **Azioni da eseguire** |
| Comunicazione | Variaz. Ricavi/annoVariaz. Costi di comunicaz. anno prec | > 1,2 | Cambiare agenziaValutare campagne Linkedin |
| Approvvigionamento materie prime | N. non conformità forniture | <1,4/mese | Migliorare controllo qualità in ingressoRivedere penali |
| Logistica | Rotture stock | 0 | Rivedere processo acquisto MP e componentistica |
| Post Vendita | RicaviCosti post vendita | +10% | Potenziare post-sales |

Scorecard Prospettiva Apprendimento e Innovazione

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabili strategiche** | **Indicatori/Misura** | **Target** | **Azioni da eseguire** |
| Migliorare conoscenza cliente | N. accessi CRM aziendale | +20% | Formazione personale |
| Patrimonio fornitori | N. fornitori certificatiN. fornitori totale | +20% | Implementare incentivi a fornitori |
| Apprendimento continuo reparto R&S | N. ore formazioneN. ore lavorabili | +15% | Convenzione con Kilometro Rosso |
| Clima aziendale | Miglioramenti suggeriti per addetto | +10% | Implementare unità di lavoro agile e workshop interni |

Solo una volta predisposte le quattro Scorecard potrà partire la vera e propria esecuzione del piano strategico per raggiungere l’obbiettivo di crescita che ci siamo dati. L’orizzonte temporale su cui misurare il raggiungimento dei target può variare, soprattutto nel caso in cui siano state inserite variabili funzionali alla realizzazione di obiettivi intermedi, come ad esempio quella presente nella Prospettiva Clienti relativa alla necessità di aumentare la dimensione media dei clienti. Una volta raggiunto un livello soddisfacente, questa variabile potrebbe essere modificata. Nel caso qui riportato, che aveva un orizzonte temporale di esecuzione di tre anni, alla fine del secondo la variabile dimensione clienti è stata sostituita dalla rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti, ritenuta in quel momento più rispondente all’attuazione della strategia aziendale.

L’utilità della Balanced Scorecard (BSC) viene ancor più valorizzata se la pensiamo come strumento di governo della strategia aziendale. L’effettuazione di frequenti “punti nave” (ogni sei mesi) e la messa a punto della rotta da seguire di fronte ad eventuali scostamenti rilevanti permetteranno all’imprenditore di decidere:

* Una modifica delle azioni intraprese in un’ottica di *steering control,* attraverso il quale vengono effettuate continue proiezioni in avanti per capire “dove si va a finire se si continua nella direzione fissata sino a quel momento?”
* La revisione di target non ben calibrati
* Di intervenire sugli intenti strategici in quanto non bene identificati e non in grado di consentire il perseguimento della missione aziendale

Qualche Pillola fa vi avevamo parlato dei Facilitatori di Crescita.

Uno di questi avevamo visto erano i vantaggi conseguibili attraverso una particolare attenzione, soprattutto delle piccole aziende, alla Sostenibilità e al Risk Management. Vantaggi in grado di migliorare di molto lo standing aziendale verso banche, clienti, fornitori ed investitori.

L’inserimento nella Mappa strategica di variabili chiamate a catturare queste nuove criticità strategiche rende evidente verso gli stakeholders una maggiore capacità della nostra azienda di stare al passo con i tempi e di pianificare uno sviluppo sostenibile nel medio periodo.

Così ad esempio per la Sustainable BSC può essere sufficiente inserire nella Prospettiva Clienti la variabile “Reputazione aziendale”, legata alla percezione dei clienti effettivi e potenziali in termini di azioni intraprese sul piano sociale e sull’impatto ambientale delle scelte aziendali.

Se a questo si collega anche l’elaborazione di un Bilancio di Sostenibilità, questo avrà la finalità di comunicare al mercato le azioni intraprese e il monitoraggio della Reputazione potrebbe essere ancora più esaustivo.

A questo proposito si possono fare alcune prime considerazioni:

* per l’elaborazione della Balanced Scorecard è necessario definire missione e intenti strategici, inserendo degli elementi della strategia socio-ambientale in queste due fasi che preludono all’elaborazione della Mappa strategica;
* attraverso l’elaborazione della Mappa strategica si indicano le relazioni tra tutte le variabili a valenza strategica e quindi anche tra le variabili socio- ambientali e le altre di business;
* a questo punto la BSC rappresenta una base informativa molto utile per l’attuazione e il monitoraggio delle Strategie di Sostenibilità;
* si viene in possesso inoltre di un valido sistema informativo in grado di seguire le criticità da cui dipende l’attuazione della Strategia di sostenibilità desiderata.

Pertanto il disporre in azienda di una Sustainable BSC significa avere uno strumento di pianificazione e controllo utile quando si desideri elaborare un Bilancio Integrato (Integrated Report), che non sia semplicemente una descrizione della situazione alla data di riferimento.

Quest’ultimo documento può, ovviamente, essere elaborato anche senza l’esistenza di una Sustainable BSC, se però questa esiste tutto diventa più facile in quanto si dispone di informazioni per il monitoraggio e la valutazione della strategia realizzata, anche in termini di sostenibilità.

Come si è cercato di evidenziare la Balanced Scorecard è uno strumento di pianificazione strategica e controllo strategico molto snello che si articola in 7 fasi il cui svolgimento vi è stato descritto con le nostre Pillole:

1. definire (poiché spesso non è stata definita) o rivisitare (poiché spesso è stata definita in modo non efficace) la Mission aziendale, per renderla più efficace e realmente espressiva della strategia aziendale; una missione efficace deve precisare in poche righe in che business è l’impresa e chi si vuole essere in quel business;
2. individuare gli intenti strategici o le politiche aziendali ai quali dare seguito se si vuole realizzare la missione;
3. elaborare la “Mappa strategica” al fine di individuare le variabili di gestione operativa a valenza strategica;
4. scelta dei parametri-indicatori chiamati a misurare le variabili strategiche
5. definizione per ogni parametro-indicatore del target, a valere, se è possibile, su più anni
6. individuazione delle azioni più importanti che si ritiene opportuno intraprendere per perseguire i singoli target negli anni;
7. rilevazione per i vari target dei risultati effettivi conseguiti e a fronte di un eventuale scostamento, decidere con quali modalità ed intensità è necessario intervenire

Tuttavia, come tutti gli strumenti che costringono ad essere selettivi richiede una particolare attenzione nella fase di elaborazione, ed è quindi opportuno che dalla prima fase (definizione della missione) alle ultime due (individuazione e misurazione delle azioni che si ritiene opportuno intraprendere) sia frutto di un processo collegiale, che coinvolge un team composto almeno dai primi riporti del Presidente/CEO o Imprenditore e che faciliti la condivisione di quanto definito per allineare il management e per dare attuazione a quanto definito con lo strumento.

Questo processo coinvolgente, con finalità decisionali precise e a valenza strategica, è centrale per cui è opportuno ricordare alcuni aspetti fondamentali:

* I vertici aziendali, Imprenditore (indipendentemente dalla sua qualifica) Presidente e Ceo, devono credere nell’utilità dello strumento e lo fanno capire con la loro presenza attiva tutte e sette le riunioni che caratterizzano il processo di elaborazione della BSC;
* Non possono mancare a nessuna delle sette fasi, ne va dell’impatto dello strumento nella gestione strategica della realtà da loro guidata;
* Ci deve essere una disponibilità all’ascolto reciproco tra tutte le persone coinvolte nelle 7 riunioni, dove l’obiettivo non è dimostrare quanto è importante la propria funzione o quanto si è bravi a gestirla, ma è quello di individuare le poche variabili da cui dipende l’attuazione della strategia deliberata e condivisa; certo l’elaborazione della mappa da trasparenza alle eventuali criticità gestionali e questo può dar fastidio a qualche persona;
* Le persone devono essere in qualche modo “allenate” a lavorare in team; se non si conoscono i fondamentali del lavoro in team nelle prime fasi si può incontrare qualche difficoltà, peraltro superabili facendo diventare il team l’ambito organizzativo con il quale si affrontano e si risolvono problemi.

Nella prossima Pillola di Futuro affronteremo un argomento molto importante e cioè le modifiche introdotte alle responsabilità degli amministratori dei soci operativi nella conduzione dell’azienda introdotte dal nuovo Codice della Crisi e dell’Insolvenza che dal marzo 2019 impongono l’adozione di Adeguati Assetti organizzativi, amministrativi e contabili in grado di rilevare con anticipo una possibile crisi aziendale.

La modifica introdotta ad alcuni articoli del codice civile **può arrivare, in alcuni casi, ad** **annullare la “limitata responsabilità” di una società di capitali**.

Vedremo come l’adozione di un Cruscotto di Controllo basato sulla BSC può mettere l’azienda al sicuro.

*Foto license free - Unsplash*

PILLS FOR FUTURE - 8

In the last issue of Pills of Future, we looked at how to construct the company's Strategic Map, a framework that on a single sheet of paper allows us to identify the growth drivers of our company and the cause-effect relationships that ensure its successful operation. All from the four perspectives: economic/financial, customers, business processes and learning & innovation.

We have arrived at a fundamental point in our , the one that allows us to identify the criticalities on which to intervene and to plan concrete actions to resolve them, using precise and easily measurable parameters (which is not always easy when talking about strategic objectives), with targets and timeframes.

Especially in companies where the founder still plays a relevant role the Dream or Genius of an entrepreneur is a distillation of many elements: intelligence, vision, flair, instinct, knowledge of materials and processes, personal relationships. So, a mix of very heterogeneous perceptual organs: brain, eyes, nose, belly, hands dialoguing with each other in a language that is very difficult to put into words to be communicated to employees.

How many entrepreneurs complain that they are not fully understood and even though they have medium-term goals in mind, they have a hard time making those close to them understand what the goals are and what the critical factors are that cannot be renounced in order to achieve them?

The Strategy Map, or rather, the Balanced Scorecard (BSC) of which the Strategy Map is one of the steps, is the best tool to solve these problems.

Once the 'Strategic Map' has been drawn up, the few operational management variables of strategic value are identified. Few for two reasons: because, on the one hand, one must learn to be selective, and, on the other, because in operational reality, strategically relevant variables, especially in SMEs, are few, even though it may be difficult to identify them, and generally in preparatory meetings for the Map, many of them come up.

Therefore, indicatively between 16 and 20 variables at most (4/5 for each of the 4 perspectives) are suggested.

At this point one is able to give content and elaborate the four Scorecards.

For each Scorecard, an indicator or measurement parameter must then be chosen for the individual strategic variables. This is a delicate choice that should not be handled superficially and should be made by the top management team that has competed to draw the map. Equally delicate is the definition of the target to be achieved and the consequent actions to do so.

The individual Scorecards, one for each perspective, are characterized by an outline with four columns:

**1st column**: the strategically important operational management variables identified with the Strategic Map;

**2nd column**: indicator/parameter chosen to measure the variable;

**3rd column**: value assigned to the indicator over several years, which becomes the target to be pursued over time;

**4th column**: in which we indicate the actions to be taken to achieve the target in the medium/long term.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Variables** | **Indicators** | **Target** | **Actions to be taken** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Naturally, each company will have identified different strategic variables for each of the four perspectives, which is why the indicators, targets and, above all, the concrete actions to be implemented may also be difficult to list in this paper.

We will therefore limit ourselves here to providing a few examples from the case of a company in the industrial machinery manufacturing sector and make ourselves available to deal with concrete cases.

scorecard eco-fin perspective

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Variables** | **Indicators** | **Target** | **Actions to be taken** |
| Profitability | ROI ratio:EbitInvested Capital | > average last 3 yrs(5,5%) | Eliminate unproductive plantsAccelerate supply-revenue flowVendere pacchetti di macchinario + servizi |
| Productive investments | Variation % Invested Capital | +10% | Investments in machinery Industry 4.0 |
| Self-financing | Improve Monetary Cycle | > average last 3 yrs (134 days) | Reduce bad debts |
| Creditworthiness | Bank rating | Improve by one/two credit classes | Prepare ESG Integrated Balance SheetObtain Legality Rating |

Customer Perspective Scorecard

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Variables** | **Indicators** | **Target** | **Actions to be taken** |
| Improve quality | No. of complaints  | < average over last two years(7.3 complaints/year) | Strengthen pre- and post-sales |
| Increase average customer size | Average turnover 10 largest customers in the last two years | +10% | More offers to industrial groupsImprove our product integration capacity on customer plantsCo-design with customers |
| Customer retention | Loyalty rate:No. Loyal customers previous yearNo. total customers | >70% | Take-backRevamping |
| Sales performance | Bids acquiredBids submitted | +15% | Introduce tax-free benefits and performance bonuses to salespeople |

Scorecard Internal Processes Perspective

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Variables** | **Indicators** | **Target** | **Actions to be taken** |
| Communication | Var. Revenuescurrent yr.Variation Communication costs previous yr.  | > 1,2 | New Comm AgencyEvaluate Linkedin campaigns |
| Raw material procurement | No. of supply nonconformities | <1,4/month | Improve incoming quality controlReview penalties |
| Logistics | Stock breaks | 0 | Review MP and component purchasing process |
| Post Sales | RevenuesAfter-sales costs | +10% | Strengthen post-sales |

Scorecard Perspective Learning And Innovation

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Strategic Variables** | **Indicators** | **Target** | **Actions to be taken** |
| Improve customer knowledge | No. of CRM accesses | +20% | Staff training |
| Suppliers as an asset | No. certified suppliersNo. total suppliers | +20% | Implement incentives to suppliers |
| Continuous learning R&D department | No. Of training hrs.No. Of workable hrs. | +15% | Agreement with Kilometro Rosso |
| Company climate | No. of suggested improvements per employee | +10% | Implement agile work units and internal workshops |

Only once the four Scorecards are in place can the actual execution of the strategic plan to achieve the growth target we have set ourselves begin.

The time horizon to measure the achievement of the targets may vary, especially if variables have been included to achieve intermediate objectives, such as the one in the Customer Perspective concerning the need to increase the average size of customers. Once a satisfactory level has been reached, this variable could be changed.

In the case reported here, which had an execution time horizon of three years, at the end of the second one the variable customer size was replaced by the customer satisfaction survey, which was considered at that time to be more in line with the implementation of the corporate strategy.

The usefulness of the Balanced Scorecard (BSC) is further enhanced if we think of it as a corporate strategy governance tool. Frequent 'ship points' (every six months) and the fine-tuning of the course to be followed in the face of any major deviations will enable the entrepreneur to make a decision:

* A modification of the actions taken in a steering control perspective, through which continuous forward projections are carried out in order to understand "where do we end up if we continue in the direction set so far?"
* The revision of ill-calibrated targets
* To intervene on strategic intentions because they are not well identified and do not enable the pursuit of the corporate mission

A few pills ago we told you about Growth Facilitators.

Among the Facilitators we had seen were the advantages that can be achieved through a focus, especially by small companies, on Sustainability and Risk Management. Advantages that can greatly improve the company's standing with banks, customers, suppliers, and investors.

The inclusion in the Strategic Map of variables called upon to capture these new strategic criticalities makes clear to stakeholders a greater ability of our company to keep up with the times and plan for sustainable development in the medium term.

Thus, for example, for the Sustainable BSC it may be sufficient to include in the Customer Perspective the variable "Corporate Reputation", linked to the perception of actual and potential customers in terms of actions taken on the social and environmental impact of corporate choices.

Should a Sustainability BSC be also linked to the preparation of a Sustainability Report, this will have the purpose of communicating the actions taken to the market and the monitoring of Reputation could be even more comprehensive.

Some initial considerations can be made in this regard:

* for the elaboration of the Balanced Scorecard, it is necessary to define mission and strategic intentions, incorporating elements of the socio-environmental strategy in these two phases that prelude the elaboration of the Strategic Map;
* through the elaboration of the Strategic Map, the relationships between all the variables of strategic value and therefore also between the socio-environmental variables and the other business variables are indicated;
* at this point, the BSC represents a very useful information base for the implementation and monitoring of Sustainability Strategies;
* one is also in possession of a valid information system capable of tracking the critical issues on which the implementation of the desired Sustainability Strategy depends.

Therefore, having a Sustainable BSC in the company means having a useful planning and control tool when one wishes to draw up an Integrated Report, which is not simply a description of the situation at the reference date.

This latter document can, of course, also be drawn up without the existence of a Sustainable BSC, but if it does exist, everything becomes easier as information is available for monitoring and evaluating the strategy implemented, also in terms of sustainability.

As we have tried to emphasize, the Balanced Scorecard is a very streamlined strategic planning and control tool that is divided into 7 stages, the development of which we have described in our Pills:

1) define (since it has often not been defined) or revisit (since it has often been defined ineffectively) the company Mission, to make it more effective and truly expressive of the company strategy; an effective mission must specify in a few lines what business the company is in and who you want to be in that business;

2) identify the strategic intentions or company policies to be followed if the mission is to be achieved;

3) drawing up the Strategic Map in order to identify the operational management variables of strategic importance;

4) choice of the parameter-indicators called upon to measure the strategic variables

5) definition for each parameter-indicator of the target, to be valid, if possible, over several years

6) identification of the most important actions to be taken to pursue the individual targets over the years;

7) detection for the various targets of the actual results achieved and, in the event of any deviation, deciding with what modalities and intensity it is necessary to intervene

However, like all instruments that force one to be selective, it requires special attention in the drafting phase, and it is therefore advisable that from the first phase (definition of the mission) to the last two (identification and measurement of the actions deemed appropriate to undertake) be the result of a collegial process, involving a team composed of at least the first reports of the President/CEO or Entrepreneur and facilitating the sharing of what has been defined in order to align management and to implement what has been defined with the instrument.

This involving process, with precise decision-making purposes and strategic value, is central, so it is worth mentioning a few key aspects:

* Top management, Entrepreneur (regardless of his or her title) Chairman and Ceo, must believe in the usefulness of the tool and make this clear by their active presence at all seven meetings that characterize the BSC elaboration process;
* They cannot miss any of the seven stages, the impact of the tool on the strategic management of the organization they lead depends on it;
* There must be a willingness to listen to each other among all the people involved in the 7 meetings, where the objective is not to prove how important one's function is or how good one is at managing it, but to identify the few variables on which the implementation of the deliberated and shared strategy depends; certainly the elaboration of the map gives transparency to possible management criticalities and this may annoy some people;
* People must be somehow 'trained' to work in teams; if one does not know the fundamentals of teamwork in the early stages, one may encounter some difficulties, which can however be overcome by making the team the organizational environment with which one tackles and solves problems.

In the next Pill for Future we will address a very important topic, namely the changes introduced to the responsibilities of the directors of the operating partners in the management of the company introduced by the new Crisis and Insolvency Code, which as of March 2019 impose the adoption of Adequate Organizational, Administrative and Accounting Structures capable of detecting a possible company crisis in advance.

The amendment introduced to some articles of the Civil Code **may go so far as to annul the 'limited liability' of a corporation** in some cases.

We will see how the adoption of a Control Dashboard based on the BSC can put the company on the safe side.

*License free picture- Unsplash*