



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

*Corso di laurea Magistrale in Economia e Management*

# **Analisi strategica e gestione della performance**

**Strategic Analysis and Performance Management**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Sergio Branciarì

Tesi di laurea di:  
Alice Pucci

Anno Accademico 2019–2020



## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	5
<b>CAPITOLO 1 – STRATEGIA</b> .....	9
1.1 PREMESSA.....	9
1.2 BREVE STORIA DELLA STRATEGIA AZIENDALE.....	10
1.3 ELEMENTI FONDAMENTALI PER LA GESTIONE DELLA STRATEGIA .....	11
1.4 RISORSE E COMPETENZE AZIENDALI.....	14
1.4.1 Catena del Valore di Porter e Catena delle Competenze .....	19
1.4.2 Risorse e competenze nella determinazione del vantaggio competitivo .....	25
1.5 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA .....	29
1.5.1 Uno strumento di pianificazione strategica: l’analisi SWOT .....	33
1.5.2 Metodologia .....	34
1.6 ESPLICITAZIONE DELLA STRATEGIA: I BUSINESS MODELS E LE MAPPE STRATEGICHE.....	38
1.6.1 Il Business Model .....	38
1.6.2 La Mappa Strategica .....	41
<b>CAPITOLO 2 – MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	45
2.1 PREMESSA.....	45
2.2 SISTEMI DI PERFORMANCE MEASUREMENT .....	46
2.2.1 Caratteristiche .....	48

2.3 LA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	53
2.4 EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	63
2.5 RECENTI MODELLI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	70
2.5.1 La Piramide SMART di Lynch e Cross.....	71
2.5.2 Il Prisma delle Performance.....	75
2.5.3 Lo Skandia Navigator .....	79
<b>CAPITOLO 3 – LA BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>85</b>
3.1 PREMESSA.....	85
3.2 ASPETTI DEFINITORI.....	87
3.3 LA STRUTTURA DI UNA BALANCED SCORECARD: LE QUATTRO PROSPETTIVE .....	90
3.3.1 La prospettiva economico-finanziaria .....	92
3.3.2 La prospettiva del cliente .....	95
3.3.3 La prospettiva dei processi gestionali interni .....	101
3.3.4 La prospettiva di innovazione e apprendimento .....	105
3.4 EVOLUZIONE DELLA BALANCED SCORECARD.....	107
<b>CAPITOLO 4. – LA BALANCED SCORECARD COME STRUMENTO DI MANAGEMENT STRATEGICO.....</b>	<b>115</b>
4.1 PREMESSA.....	115
4.2 TRADURRE LA VISIONE.....	117
4.3 COMUNICARE E CONNETTERE.....	120
4.3.1 Comunicazione ed istruzione.....	122
4.3.2 Fissazione di obiettivi personali e di squadra .....	123
4.3.3 Introduzione dei sistemi di incentivazione e retribuzione .....	125

4.4 BUSINESS PLANNING .....	130
4.5 FEEDBACK E APPRENDIMENTO STRATEGICO .....	133
4.6 IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DI UN SISTEMA DI MANAGEMENT STRATEGICO ATTORNO ALLA BSC .....	137
<b>CONCLUSIONI</b> .....	143
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	146



## INTRODUZIONE

La formulazione e lo sviluppo di una strategia aziendale che sia adatta al contesto ambientale in cui un'azienda opera, ma soprattutto che sia in grado di gestire le leve interne che influenzano l'esecuzione delle attività per il raggiungimento degli obiettivi è la base per garantire il successo di un'organizzazione. La misurazione del grado di raggiungimento dei risultati è un processo imprescindibile per il management aziendale, che aiuta nella valutazione della bontà della strategia che si sta adottando, facendo emergere le criticità e i punti chiave sui quali agire nella sua gestione.

Lo scopo di questo lavoro, di stampo prettamente teorico, è quello di capire che ruolo può avere la gestione dei risultati aziendali nel momento in cui il management è chiamato a formulare e pianificare la strategia.

Per farlo è fondamentale capire in che cosa consiste la formulazione e la pianificazione di una strategia. Nel primo capitolo quindi, dopo un breve excursus storico del concetto di strategia, verranno descritti gli elementi fondamentali che la caratterizzano e verrà il ruolo delle risorse e delle competenze aziendali, che si sono rivelati nel tempo essere i driver fondamentali per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Con il processo di pianificazione strategica vengono in

modo graduale determinati gli obiettivi e attraverso strumenti di pianificazione come l'analisi SWOT è possibile, tramite analisi interne ed esterne all'organizzazione, valutare punti di forza, di debolezza, minacce ed opportunità per decidere quale tipo di percorso intraprendere per il raggiungimento di un determinato obiettivo.

Nel secondo capitolo verrà approfondita la misurazione dei risultati della strategia che, attraverso i sistemi di performance measurement, garantisce il controllo della corrispondenza tra obiettivi e risultati effettivamente raggiunti. Questi sistemi, che inizialmente si basavano sui soli risultati economico-finanziari, a causa di una serie di fattori hanno subito un'evoluzione andando a considerare molteplici aspetti della performance e alla loro tradizionale funzione di verifica dei risultati si sono affiancate quelle di anticipazione delle tendenze e di influenza nei comportamenti di chi lavora nell'organizzazione. Dopo aver descritto le caratteristiche e il processo di progettazione di un Performance Measurement System, ne vengono quindi analizzati i fattori che hanno portato all'evoluzione e infine, verranno presentate tre tipologie innovative di sistemi di misurazione della performance: la piramide SMART, il Performance Prism e lo Skandia Navigator.

Tra i modelli per la misurazione della performance forniti dalla letteratura, lo schema proposto da Kaplan e Norton, la Balanced Scorecard, ha rappresentato un caposaldo, per il forte legame che è in grado di evidenziare tra gli indicatori di



prestazione e la strategia aziendale. Alla descrizione di questo sistema verrà dedicato il terzo capitolo dell'elaborato, nel quale verrà presentato lo strumento, le sue caratteristiche, le quattro differenti prospettive da cui viene analizzata la performance aziendale ed infine il suo percorso evolutivo, che ha visto la scheda di valutazione trasformarsi da sistema di misurazione della performance a strumento di esplicitazione della strategia, ma soprattutto a vero e proprio strumento di management strategico.

La valenza strategica della Balanced Scorecard verrà esaminata nel quarto e ultimo capitolo. Grazie a questa analisi riusciremo a comprendere perché un sistema di misurazione della performance non debba essere considerato soltanto un insieme di indicatori multidimensionale volto alla valutazione dei risultati aziendali, ma come un sistema in grado di supportare il management aziendale nella gestione della strategia. La Balanced Scorecard infatti, nel corso del suo utilizzo da parte delle aziende che l'hanno adottata, si è rivelata essere uno strumento indispensabile per diversi processi di gestione strategica, in grado non soltanto di fornire un essenziale supporto alla pianificazione strategica, ma soprattutto di trasmettere la strategia a tutta l'organizzazione e far sì che coloro che lavorano in azienda riescano a sviluppare il pensiero strategico e a rifletterlo nelle proprie azioni quotidiane.



## **CAPITOLO 1 – STRATEGIA**

### **1.1 PREMESSA**

La modalità di raggiungimento dell'obiettivo prefissato dall'azienda è strettamente correlata al concetto di strategia. Questo, applicabile ad una molteplicità di contesti diviene imprescindibile quando si parla di una realtà aziendale. La chiave del successo aziendale viene collegata dallo studioso Robert Grant ad una strategia che sia ben formulata, seguendo tre punti fondamentali: in primis partendo dalla conoscenza approfondita dell'ambiente in cui l'azienda opera, passando per la formulazione di obiettivi (semplici, ben definiti, coerenti e a lungo termine) e per ultima, ma non meno importante, dall'obiettiva valutazione delle risorse disponibili.

Il simultaneo rispetto di questi tre punti fondamentali e la loro considerazione a partire dalla formulazione della strategia fino al completo raggiungimento dell'obiettivo fa sì che questo possa essere ottenuto con successo. La strategia permette di gestire l'incertezza per il futuro, che non può essere completamente eliminata, rendendo i processi gestionali razionali e coordinati tra loro.

Nelle aziende si hanno obiettivi da raggiungere e valori da rispettare, competenze da valutare e una conoscenza completa dei processi organizzativi. Partendo da questi fattori e confrontandoli con l'ambiente esterno composto da

clienti, fornitori e concorrenti è auspicabile la realizzazione di una buona strategia aziendale.

## **1.2 BREVE STORIA DELLA STRATEGIA AZIENDALE**

Se si parte dall'etimologia, il termine strategia deriva dal greco stratòs agos, ovvero "colui che agisce" (che ha potere di agire), con riferimento quindi di scienza (o arte) dei generali. Infatti, troviamo le sue prime applicazioni utilizzate in campo militare, dove per la prima volta viene sottolineata la differenza tra la tattica, che permette al generale di vincere una battaglia e la strategia vera e propria, imprescindibile per vincere una guerra. Se la strategia in ambito militare è dunque "l'impiego del combattimento agli scopi della guerra", coordinando una serie di azioni e di manovre tattiche, la strategia in ambito manageriale può essere vista come l'impiego coordinato delle funzioni aziendali per perseguire gli scopi dell'impresa.

Una prima evoluzione del concetto la si osserva già dai primi del '900, ma sarà soltanto nel periodo dell'espansione delle grandi imprese (tra gli anni '50 e '60) che si parlerà sempre più di decisione strategica, nel contesto della pianificazione aziendale: le previsioni economiche effettuate sulla base di domanda, costi e ricavi, stabilivano le priorità e il quantitativo di produzione per i 5 anni successivi e permettevano di individuare la necessaria copertura

finanziaria. La pianificazione divenne lo strumento scientifico che permetteva ai manager di prendere le corrette decisioni.

Soltanto con le crisi petrolifere degli anni '70, l'incertezza del futuro e l'instabilità del mercato rivelarono l'impossibilità di previsioni precise che coprissero il lungo periodo e l'interesse si spostò ben presto dal focus sulla pianificazione strategica e sulla decisione, che in base alla costante necessità della strategia di essere rivista nel breve periodo divenne gestione strategica, ma soprattutto sul concetto di concorrenza. Infatti, il focus divenne il raggiungimento del cosiddetto vantaggio competitivo e la strategia viene collegata al modo di competere di un'impresa, prendendo di fatto l'accezione di "strategia competitiva".

Sebbene negli anni '80 il raggiungimento degli obiettivi veniva collegato all'approfondimento e allo sviluppo di fonti di profitto cosiddette "esterne", a partire dal decennio successivo e ancora oggi, viene posta grande attenzione al ruolo e alla criticità dell'insieme di risorse "interne" all'impresa e allo sviluppo delle cosiddette *core competences*, specifiche della realtà aziendale.

### **1.3 ELEMENTI FONDAMENTALI PER LA GESTIONE DELLA STRATEGIA**

Sebbene alcuni studiosi, soprattutto in passato, identificavano la mera generazione del profitto come unica responsabilità sociale dell'impresa, oggi un

ruolo centrale viene svolto da valori che rafforzino l'intento strategico passando per la creazione del consenso e il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, come ad esempio l'incentivazione alla creazione di un ambiente sicuro di lavoro, il perseguimento di qualità superiori, l'autorealizzazione dell'individuo.

A tal proposito l'azienda deve non soltanto saper individuare i propri scopi, ma soprattutto trasmetterli ai propri membri e verso l'esterno, producendo documenti volti a descrivere un ideale scenario futuro che sia in grado di rispecchiare tali obiettivi e ideali: parliamo di vision e mission statements.

Una vision efficace, intesa come spirito guida volto a consentire la creazione del percorso che l'azienda intende seguire, rappresenta quello che un'azienda vuole diventare e non può prescindere da determinati requisiti: deve saper trasmettere energia ed entusiasmo; va associata ad ipotesi concrete e tuttavia complesse, straordinarie, che siano stimolanti e motivanti; è semplice e breve, per poter essere compresa e ricordata da tutti; deve essere il costante riferimento di ogni membro dell'organizzazione. Gli obiettivi della vision sono quelli del rafforzamento dell'identità aziendale, dell'allineamento degli obiettivi individuali con quelli di corporate e dell'identificazione delle persone nell'azienda in cui lavorano.

Nella realizzazione della Vision un ruolo specifico e di fondamentale importanza è quello svolto dall'azienda, esso viene definito dalla Mission aziendale, che in particolare va a definire i vari step per l'avvicinamento al

completo espletamento dei valori su cui punta l'organizzazione. Questa definisce ciò che un'azienda è, da che cosa è contraddistinta, perché fa quello che fa.

La strategia, perché si possa dire efficace, deve tenere conto dell'ambiente esterno all'azienda e in particolare del terreno in cui questa vuole operare, il cosiddetto settore. L'ambiente esterno all'azienda comprende tutte le variabili che vanno ad influenzarne i risultati: il comportamento di fornitori e clienti, la struttura sociale, l'ambiente naturale, il governo e le sue decisioni, la tecnologia e il suo livello di sviluppo.

L'ambiente esterno può essere analizzato secondo diverse modalità, distinguendo le variabili che lo compongono in base a diverse classificazioni. L'analisi PEST classifica tali variabili a seconda delle fonti che le producono: Politiche, Economiche, Sociali o Tecnologiche. È un'analisi statica nella quale questi elementi del contesto vanno a delineare lo scenario ambientale in cui opera l'azienda e rendono possibile l'individuazione delle specifiche variabili rilevanti per le scelte operative e strategiche aziendali. Le variabili possono essere raggruppate per grado di prossimità alla realtà aziendale, distinguendo tra Macroambiente o Microambiente.

L'analisi simultanea e sistematica di tutti i vari fattori esterni all'impresa risulterebbe tuttavia onerosa dal punto di vista economico e operativo, perciò risulta opportuno operare una scelta e focalizzarsi su elementi maggiormente incisivi e sufficientemente vicini all'azienda, prendendo in considerazione le

variabili fondamentali del Microambiente settoriale dell'impresa: i clienti, i fornitori e la concorrenza. L'analisi esterna seppur utile, in quanto riesce a identificare ad esempio i settori più attrattivi ai quali far riferimento in prima istanza, non risulta completa poiché ai fini strategici è auspicabile affidarsi ad elementi più duraturi e solidi dell'andamento del mercato per costruire una solida strategia.

Occorre considerare come, all'interno di un dato riferimento esterno dove operano determinate aziende, in cui la segmentazione della clientela è di un certo tipo, l'impresa può ottenere un vantaggio competitivo attraverso le proprie risorse e competenze, che possiede già o che è in grado di acquisire.

Ciò che emerge come necessario è dunque l'approfondimento della conoscenza di risorse e competenze aziendali, elementi che nel corso del tempo sono divenuti sempre più l'oggetto di studio su cui puntare per cercare di ottenere il vantaggio competitivo.

#### **1.4 RISORSE E COMPETENZE AZIENDALI**

Le risorse di un'azienda possono essere definite come “complesso degli assets, capacità, processi organizzativi, attributi, informazioni, conoscenze ecc., controllati da un'impresa che le consentono di concepire e realizzare strategie che migliorano la sua efficienza e la sua efficacia.” (J.Barney, 1991).



Le diversità nei modi di competere delle imprese trovano fondamento nelle differenze delle risorse di cui le aziende dispongono.

Le risorse aziendali possono essere di diversi tipi: le tangibili, fisiche o finanziarie, sono quelle acquisibili da tutti che tuttavia presentano i limiti dell'usura economica e della loro valutazione, che spesso è soggettiva. Rilevanza maggiore acquisiscono quindi quelle intangibili, difficilmente imitabili e trasferibili perché spesso uniche e specifiche dell'azienda, che a differenza delle tangibili non si svalutano nel tempo ma al contrario, con l'investimento su di esse acquisiscono maggior valore e che sono collegate alle competenze di coloro che lavorano nell'organizzazione.

Risorse tangibili e intangibili, considerate per sé, non sono sufficienti per creare vantaggi competitivi, non bastano a spiegare perché le strategie di alcune aziende sono vincenti. Infatti, le risorse sono assets che rappresentano una situazione di capacità potenziale, ma è necessario combinarle in maniera distintiva. Per esprimere tale potenziale, le risorse vanno gestite, integrate attraverso conoscenze e capacità peculiari.

Il processo d'integrazione passa per una perfetta coordinazione tra i gruppi di persone, che attraverso la pratica continua diventa una vera e propria routine organizzativa, attraverso la quale il sistema è in grado di procedere senza che vi siano direttive o comunicazioni verbali; le routine quindi formano la base delle competenze organizzative.

Secondo Grant, sono infatti le competenze, le capacità di utilizzo delle risorse all'interno di routine organizzative distintive, specifiche d'impresa, che determinano l'acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo. (Grant Robert M., 2016)

Gli autori Hamel e Prahalad introducono un concetto che affina quello generico di competenze, quello di Core competencies, cioè competenze centrali, più critiche per un'impresa (Prahalad e Hamel, 1994). Queste sono effettivamente distintive perché:

- Sono FIRM-SPECIFIC, quindi è difficilissimo trovare queste competenze in più di un'impresa
- Devono apportare un significativo contributo al valore percepito dal cliente, cioè sono in grado di spostare il giudizio di valore da parte del cliente, sono in grado di incidere sul valore percepito dal cliente del servizio che si propone.
- Devono differenziare l'azienda dai competitors, certi aspetti di tipo qualitativo il cliente non li deve trovare nel prodotto offerto dagli altri. Al contrario se è diffusa, ma il livello di padronanza che l'azienda ha di essa è superiore rispetto a quello dei concorrenti, allora si può parlare di *core competencies*.
- Non necessariamente devono essere verticali per un solo mercato di sbocco, infatti normalmente le *core competencies* hanno la caratteristica di

essere potenzialmente utilizzabili con successo anche in mercati diversi da quello in cui sono state applicate per prima, devono dare la possibilità di entrare in mercati nuovi per l'azienda.

Le *core competencies* sono le competenze che un'azienda ha di livello e qualità superiore rispetto a quello dei concorrenti tanto che il cliente è in grado di riconoscerle e apprezzare il prodotto offerto. Se una competenza per quanto importante è relativamente diffusa nel settore, cioè più operatori la possono vantare, non sarà mai una *core competence*. Sarà una competenza distintiva di alcuni competitor, ma non una *core competence*, perché quest'ultima deve dimostrare che l'azienda ne ha di più e migliori rispetto a tutti gli altri competitor.

Le modalità di individuazione delle competenze su cui un'impresa fa leva per ottenere vantaggio competitivo possono essere molteplici, in ogni caso esiste una gerarchia delle competenze: le competenze più ampie sono costituite dall'integrazione di competenze più specialistiche.

Un primo modo, più semplice, per l'individuazione delle competenze è l'analisi funzionale, che identifica le competenze organizzative in base alle diverse aree funzionali. Questo tipo di approccio distingue sostanzialmente tre tipi di competenze:

- Le competenze individuali, che fanno riferimento alla singola persona, al proprio patrimonio di capacità, conoscenze, esperienze, al bagaglio di know how. Queste, rispetto alle altre, hanno delle problematiche:

una, rispetto alla disponibilità del titolare di questa competenza individuale a condividerla, e un'altra rispetto alla possibilità trasformarla in conoscenza strutturale. Si farà di tutto per favorire questo processo di condivisione e passaggio da conoscenza tacita ad esplicita, ma la persona deve essere d'accordo.

- Competenze funzionali: competenze dell'area acquisti, finanza, controllo, marketing. Sono quelle tradizionalmente insegnate o acquisibili con l'esperienza lavorativa in azienda. Le competenze funzionali sono le competenze nello svolgere una determinata funzione nell'organizzazione aziendale in maniera rilevante.
- Competenze interfunzionali: trasversali alle diverse funzioni. Molto spesso sono più facilmente distintive e incidono di più su quello che l'azienda realizza. Molto spesso partono come input dalla pianificazione strategica, una competenza per sviluppare nuovi prodotti, presuppone almeno un'adeguata capacità di previsione strategica. Un esempio può essere lo sviluppo di nuovi prodotti: capire se il prodotto piace a qualche target di clienti, come raggiungerli e a che livello di prezzo, sono tutte le analisi che il marketing può fare. Se dal punto di vista del marketing c'è una sorta di via libera, occorre pensare a competenze di produzione per realizzare tecnicamente la materia prima in prodotto finito. Successivamente, sarà opportuno

verificare se questo nuovo prodotto è in grado di generare marginalità e quindi inserire competenze di controllo di gestione e finanza. La competenza che impatta più direttamente nella capacità di proposta strategica è quella interfunzionale.

Un secondo approccio che può essere utilizzato per valutare quali siano le competenze presenti nell'organizzazione aziendale è tramite l'analisi della catena del valore di Porter che distingue attività primarie e attività di supporto.

#### *1.4.1 Catena del Valore di Porter e Catena delle Competenze*

Il modello della catena del valore, teorizzato da Michael Porter nel 1985, permette di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme limitato di processi. In questo modo l'organizzazione è vista come un insieme di 9 processi: 5 primari e 4 di supporto.



Fig 1.1: Catena del valore di Porter

I *processi primari* sono quelli che contribuiscono direttamente alla creazione dell'output (prodotti e servizi) di un'organizzazione.

- a) *Logistica in entrata*: attività di gestione dei flussi di beni materiali all'interno dell'organizzazione;
- b) *Attività operative*: attività di produzione di beni e/o servizi;
- c) *Logistica in uscita*: attività di gestione dei flussi di beni materiali all'esterno dell'organizzazione;
- d) *Marketing e vendite*: attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita;
- e) *Assistenza al cliente e servizi*: tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (ad es. l'assistenza tecnica).

I *processi di supporto* invece, non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto.

- a) *Approvvigionamenti*: l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione;
- b) *Gestione delle risorse umane*: ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale,
- c) *Sviluppo delle tecnologie*: sono attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi. Queste attività vengono in genere identificate con il processo R&D (Research and Development);
- d) *Attività infrastrutturali*: tutte le altre attività quali pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale, ecc.

Il modello proposto da Porter descrive il percorso che partendo dai driver di base consente di identificare le attività della catena del valore sulle quali interagire per raggiungere un vantaggio competitivo. Questi drivers possono essere ricondotti alle risorse materiali o immateriali a disposizione dell'impresa che, combinate tra loro, danno luogo alle diverse attività. Tale combinazione non avviene allo stesso modo per tutte le imprese in quanto dipende, da un lato, dalla catena del valore iniziale e, dall'altro, dalle scelte manageriali che agiscono in

modo longitudinale lungo tutto il processo di creazione del valore. Ogni attività della Catena del Valore può essere interpretata come un insieme di risorse perché occupa risorse umane, utilizza specifiche tecnologie e specifici input, fa uso di capitali. Tali risorse, però, non sono utilizzate singolarmente ma devono essere combinate tra di loro per produrre un qualche valore, danno luogo cioè a specifiche competenze: competenze produttive, logistiche, di commerciali, ecc.

Il modello fin qui descritto può essere, quindi, arricchito alla luce di una visione dell'impresa come insieme di competenze, più che di una catena di attività si può parlare di una catena di competenze (primarie e di supporto), che identificano unità distinte e non ulteriormente divisibili

La descrizione dell'impresa come una catena di competenze isolate non consente di determinare le effettive fonti del vantaggio competitivo. Avere elevate competenze nell'attività di produzione può consentire all'impresa di ottenere un vantaggio pro-tempore rispetto ai concorrenti, ma non di assicurarsi una posizione difendibile sul mercato. Le competenze distintive o *core competencies* (Hamel e Prahalad, 1995) travalicano i confini delle diverse attività e risiedono più che altro nella capacità di coordinare e ottimizzare le diverse competenze di base, riguardano cioè quelli che Porter definisce collegamenti interni alla catena del valore. Per ottenere un vantaggio competitivo, di qualsiasi natura esso sia, non basta agire su una singola attività della catena del valore (singola competenza di base) ma è necessario coordinare più attività (competenze distintive). Per



esempio, il vantaggio di leadership di costo si può ottenere coordinando l'attività di produzione con l'attività logistica, cioè, infatti, consente all'azienda di ridurre i costi riducendo il volume delle scorte attraverso la realizzazione di un sistema integrato di gestione difficilmente imitabile dai concorrenti, per certi versi contenuto nell'attività trasversale di approvvigionamento.

D'altra parte, i confini di una attività, intesa, così come intende Porter, come entità fisicamente e tecnologicamente distinta, non sempre corrispondono ai confini della specifica competenza (per esempio le attività di logistica in entrata e di logistica in uscita richiedono competenze simili tanto da giustificare l'attribuzione della loro gestione ad un singolo manager, lo stesso per le attività di marketing e servizi post-vendita).

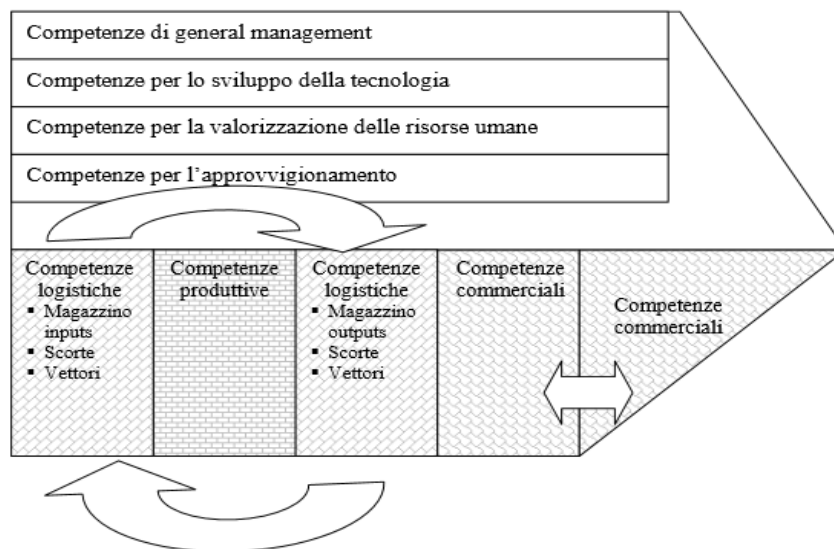


Fig. 1.2: Catena delle Competenze

Questo consente una prima modifica del modello classico, poiché la necessità di identificare delle competenze distinte e indivisibili conduce ad una riduzione del numero di attività primarie, ad esempio logistica in entrata e logistica in uscita sono considerate un'unica competenza integrata, così come marketing e vendite e servizi post-vendita. Quindi alla classificazione tradizionale delle attività primarie se ne sovrappone una nuova basata sulle competenze primarie, che possono essere divise in competenze logistiche, produttive e commerciali. Tali competenze appaiono come combinazioni di risorse elementari e possono essere definite competenze di base perché prese singolarmente non garantiscono il raggiungimento di un vantaggio competitivo (non sono competenze distintive).

Anche per le attività di supporto è possibile pensare ad una nuova riclassificazione che distingue tra competenze di general management, di innovazione, di gestione delle risorse umane e di approvvigionamento. A differenza delle competenze primarie, queste competenze possono essere considerate come distintive proprio in ragione della loro trasversalità. Infatti, si è già accennato come la fonte del vantaggio competitivo non risieda nelle singole attività ma nella capacità di gestire i collegamenti tra le diverse attività della catena del valore interna e tra la propria catena del valore e quella degli altri attori che compongono il sistema.

Le attività di supporto (competenze trasversali) svolgono proprio questo compito di coordinamento dei collegamenti trasversali, in quanto alcune hanno il

compito di agire sulla gestione e sulla organizzazione delle risorse presenti in più attività primarie (per esempio le competenze di general management gestiscono le risorse finanziarie, quelle di gestione delle risorse umane gestiscono il personale, quelle di sviluppo della tecnologia gestiscono le risorse tecnologiche), mentre altre attività, come quelle di approvvigionamento, gestiscono le relazioni con le altre imprese e, in particolare, si occupano di coordinare in modo adeguato i collegamenti con la catena del valore dei fornitori.

#### *1.4.2 Risorse e competenze nella determinazione del vantaggio competitivo*

Una volta individuate ed analizzate le risorse e le competenze a disposizione dell'azienda, risulta fondamentale capire in che modo queste permettono di conseguire, sfruttare e mantenere un vantaggio competitivo.

Due sono le condizioni imprescindibili perché una risorsa o una competenza possa determinare un vantaggio competitivo:

1. scarsità: se la risorsa (o competenza) è largamente disponibile non rappresenterà un elemento sufficiente per ottenere un vantaggio competitivo;

2. rilevanza della risorsa in relazione ai fattori critici di successo: bisogna stabilire se sono utili all'impresa per creare valore per il cliente o per sopravvivere nell'arena competitiva.

Non è detto che le imprese con competenze migliori abbiano maggiori risorse: come già ampiamente detto, la principale determinante delle competenze di un'impresa non è la dimensione delle sue risorse, ma la capacità di utilizzarle nella maniera più efficiente. Questo può essere possibile in diversi modi:

- concentrandole su pochi obiettivi;
- accumulando risorse con l'esperienza o facendo ricorso ad alleanze con altre imprese;
- combinando risorse complementari in modo da aumentarne l'efficacia;
- riutilizzando le risorse in differenti prodotti e mercati. Una volta raggiunto un vantaggio competitivo, bisogna mantenerlo il più a lungo possibile: bisogna perciò valutarne la durata, dato che alcune risorse, come gli impianti, possono essere poco durevoli (specie in settori che evolvono rapidamente). Altre risorse, come la reputazione, possono mostrare una durata lunghissima. Bisogna anche tener conto della trasferibilità: se un concorrente è in grado di acquistare le risorse necessarie per imitare un'impresa di successo, il vantaggio di quest'ultima durerà poco.

Occorre sottolineare che non tutte le risorse e competenze sono trasferibili e acquistabili. Questo può avvenire per motivi di mobilità, ad esempio per grandi impianti non è conveniente il trasferimento in altri luoghi. A volte il trasferimento comporta rischi considerevoli per i potenziali acquirenti, per incompletezza delle informazioni sulla qualità e produttività di determinate risorse. A volte il problema è rappresentato dalla complementarità tra risorse: la separazione di una risorsa dal suo contesto determina una perdita di valore. Il trasferimento di particolari risorse o competenze necessita spesso capacità organizzative: essendo basate su risorse che lavorano in team, sono meno mobili rispetto alle risorse singole. La replicabilità infine potrebbe rappresentare un altro nodo: se un'impresa non può acquistare risorse, deve costruirle, imitando quello che fa la concorrenza: alcune cose sono facilmente replicabili (come l'adeguamento dell'orario di vendita), altre richiedono un notevole grado di collaborazione, non sempre ottenibile. Ma anche quando la replicabilità è possibile, le imprese consolidate nel settore sono in vantaggio, perché hanno accumulato nel tempo le risorse (ad esempio la reputazione).

Una modalità di applicazione pratica dell'analisi delle risorse e competenze è rappresentata dalla Gap Analysis. Questo tipo di approccio si compone di 3 step fondamentali:

1. Identificare quali sono le risorse e le competenze necessarie per essere vincenti, per poter competere con successo. Per farlo, vanno individuati i

fattori critici di successo e poi le risorse su cui si basano tali fattori. Ci sono comparti, segmenti, sezioni del settore dove i fattori critici di successo sono diversi. Devo trovare quel segmento competitivo dove le mie competenze distintive rispondono adeguatamente ai fattori critici di successo.

2. Valutare l'importanza delle risorse/competenze individuate con una scala di importanza. Questa valutazione è sicuramente da considerare soggettiva, ma va ridotta al minimo tale soggettività utilizzando il massimo del rigore metodologico
3. Valutare la forza relativa dell'azienda rispetto alla media del settore o a uno o più competitor per le risorse/competenze individuate. Quindi non sono i competitor più forti in assoluto ma i più forti per le risorse e competenze individuali, con cui la competizione può essere più stretta, acuta.

L'applicazione di queste tre fasi porta alla individuazione dei punti di forza e di debolezza in termini di risorse e competenze aziendali che, come vedremo più avanti, saranno determinanti nell'uso di specifici strumenti di pianificazione della strategia.

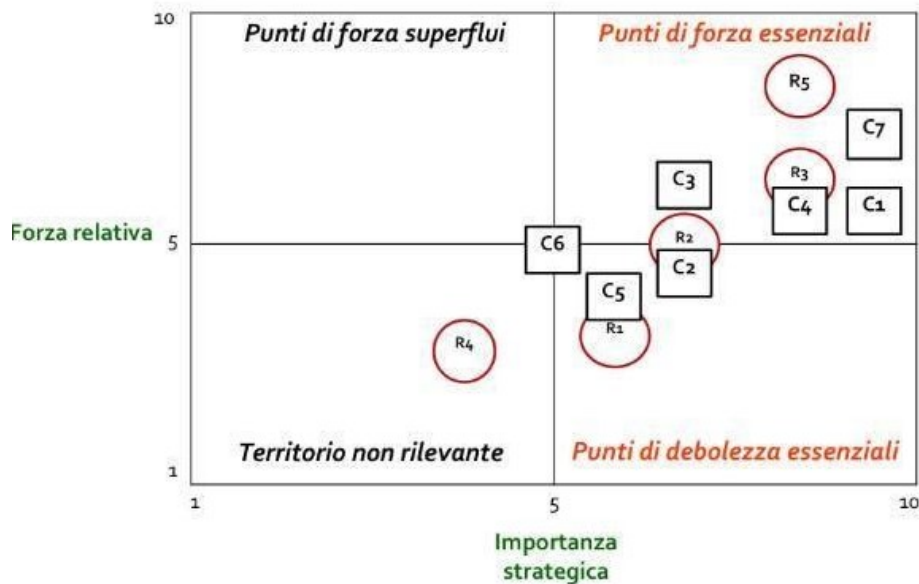


Fig 1.3: GAP Analysis

### 1.5 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La formulazione della strategia è un processo controllato, consapevole, razionale e altamente formalizzato: la buona riuscita di una strategia e, più in generale, il raggiungimento degli obiettivi aziendali non può prescindere da un processo di pianificazione strategica. Tale processo si sostanzia nel fissare gli obiettivi da perseguire e individuare i mezzi, gli strumenti e le azioni mediante il quale farlo, adottando una prospettiva di medio/lungo periodo.

Le caratteristiche principali del processo di pianificazione strategica sono:

- l'iteratività: seguendo una logica iterativa, le fasi del processo, seppur identificabili, non è detto seguano una sequenza lineare. È del tutto normale, infatti, che si passi da una fase all'altra del processo in modo non sequenziale, anche con vari meccanismi di retroazione, perché questo è l'unico modo per raccogliere le informazioni necessarie, distribuite sia nel tempo, sia nello spazio;
- la flessibilità: essendo la pianificazione dotata di opportuni meccanismi di aggiornamento periodico o di integrazione, ha una struttura più o meno flessibile, in termini temporali ma anche di contenuti;
- l'incertezza: dovendo formalizzare considerazioni, assunzioni e previsioni su argomenti aleatori, che troveranno riscontro solo nella pratica in un futuro più o meno prossimo;

Se consideriamo la pianificazione in relazione all'estensione dell'attività aziendale coinvolta si può distinguere tra pianificazione settoriale (che prende in esame solo determinati settori o aree strategiche dell'impresa) e pianificazione globale (riguardante l'impresa nella sua intera complessità), di conseguenza, in base al grado di approfondimento analitico, possono essere sviluppati:

- Piani che riguardano l'intera impresa;
- Piani che riguardano singole unità operative o divisioni;
- Piani che riguardano le singole funzioni (finanza, produzione, marketing, ecc.);



- Piani che riguardano singoli output dell'impresa (prodotti, servizi).

Inoltre, la pianificazione prende in considerazione livelli temporali differenti e infatti, in base all'estensione temporale che si vuole dare come riferimento ad un piano strategico possiamo distinguere tra:

- Pianificazione di lungo termine, che in genere va oltre i 5 anni; questa produce in genere un piano strategico che traduce i fini aziendali in obiettivi strategici, delinea l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione e le linee guida, generalmente stabili, da essa adottate, senza entrare nei dettagli e nella descrizione dei modi di realizzare tali intenzioni;
- Pianificazione di medio termine che in genere è compresa tra 1 e 5 anni; traduce gli obiettivi strategici in obiettivi tattici, definendo un percorso di azioni e stimando l'impiego di risorse necessarie alla loro attuazione;
- Pianificazione di breve termine che coincide con il budget annuale. Traduce gli obiettivi tattici in obiettivi operativi e definisce in modo dettagliato il programma operativo, denominato budget, per attuare la tattica messa a punto, attraverso l'esplicitazione delle soluzioni organizzative, produttive ed economiche necessarie.

La pianificazione strategica come già anticipato è un processo graduale, che si svolge attraverso diverse fasi:

- determinazione degli obiettivi da realizzare nel medio-lungo periodo; tali obiettivi coinvolgono l'intera struttura aziendale e vengono fissati dal vertice strategico. Gli obiettivi definiti nel processo di pianificazione devono servire per realizzare e concretizzare l'orientamento strategico stesso;
- scelta delle politiche più idonee a conseguire gli obiettivi prestabiliti;
- analisi della struttura organizzativa in modo da verificare se è conforme alla realizzazione delle azioni prescelte. In caso contrario, si apportano le dovute modificazioni;
- elaborazione dei piani nei quali si prefigurano i futuri svolgimenti della gestione in relazione alle strategie attuate;
- controllo dei risultati ottenuti confrontando gli andamenti effettivi con quelli ipotizzati.

Affinché l'intero processo di pianificazione produca effetti desiderati, occorre che i risultati siano costantemente controllati. Il controllo avviene confrontando periodicamente i risultati ottenuti con quelli programmati attraverso il budget. Il controllo delle strategie o controllo strategico è volto a misurare il valore creato o distrutto da una determinata strategia attraverso il continuo confronto tra i risultati economico-finanziari realizzati dall'impresa e indicatori così detti ambientali, ossia indicatori circa l'evoluzione delle variabili dell'ambiente in cui l'impresa è inserita.

### *1.5.1 Uno strumento di pianificazione strategica: l'analisi SWOT*

La SWOT Analysis è uno strumento attribuito ad Albert Humphrey che lo sviluppò nell'ambito di un progetto di ricerca alla Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta del Novecento, un contesto storico di relativa stabilità ambientale, in cui vi era la convinzione che i manager potessero conoscere a fondo la realtà ambientale e prevederne i cambiamenti.

È considerata ed oggi ampiamente utilizzata come uno strumento utile ai fini della pianificazione, utile per la valutazione di vari aspetti di una strategia, un progetto o più in generale una situazione nella quale è necessario prendere una decisione per il raggiungimento di un determinato obiettivo. Più in generale, tale strumento viene sfruttato in ambiti vari, anche diversi dalla creazione del profitto: decisioni per i singoli individui, di organizzazioni non-profit e persino di governi, che possono utilizzarlo nella pianificazione preventiva per la gestione delle crisi.

L'analisi SWOT va inserita all'interno di un processo di pianificazione che idealmente può tante personalità con differenti competenze, un team che presenti una serie di prospettive da valutare che partano dai diversi punti di vista di membri dell'organizzazione appartenenti a differenti aree funzionali.

### *1.5.2 Metodologia*

L'utilità di questa tecnica consiste nell'individuare le priorità d'intervento nei processi decisionali prendendo in considerazione:

- Punti di forza (Strengths)
- Punti di debolezza (Weaknesses)
- Opportunità (Opportunities)
- Minacce (Threats)

Come anticipato, alla base della SWOT analysis c'è sempre la definizione di un obiettivo, che nel particolare contesto è un obiettivo strategico per l'azienda.

Questo è uno strumento che prende in considerazione sia l'ambiente esterno nel quale opera l'organizzazione, che le caratteristiche interne alla stessa. Possiamo dunque affermare che, una volta definito l'obiettivo desiderato, due sono le dimensioni dell'analisi, nell'ordine:

1. **Analisi Interna:** va a identificare Punti di Forza e Punti di Debolezza caratteristici dell'organizzazione. Questa è basata sull'identificazione e sull'analisi delle risorse e soprattutto delle competenze distintive di cui dispone l'impresa e sui cui si fonda il proprio vantaggio competitivo, per riuscire ad individuare quali sono quelle utili o meno rispetto al raggiungimento dell'obiettivo sperato. I fattori interni individuati possono essere visti come punti di forza o di debolezza a seconda del loro impatto sulla organizzazione dei suoi obiettivi. Ciò che può rappresentare un punto

di forza rispetto a un obiettivo può essere di debolezza per un altro obiettivo.

- Analisi Esterna: considera, in conseguenza di analisi strutturali del settore o del segmento competitivo nel quale l'organizzazione vuole operare, della dinamica delle forze competitive e, più in generale ai vari aspetti già trattati rispetto all'ambiente esterno, le possibili Opportunità da sfruttare nel determinato contesto e le eventuali Minacce che possono interpersi nel conseguimento del risultato.

<b>Analisi interna</b>	<p><b>Punti di forza</b>  <b>Elementi positivi</b> individuabili attraverso l'analisi della catena del valore dell'impresa, delle sue risorse e del suo valore</p>	<p><b>Punti di debolezza</b>  <b>Elementi negativi</b> individuabili attraverso l'analisi della catena del valore dell'impresa, delle sue risorse e del suo valore</p>
<b>Analisi esterna</b>	<p><b>Opportunità</b>  <b>Elementi positivi</b> individuati attraverso l'analisi del macroambiente, del settore, della concorrenza allargata e del sistema del valore del proprio settore e di altri</p>	<p><b>Minacce</b>  <b>Elementi negativi</b> individuati attraverso l'analisi del macroambiente, del settore, della concorrenza allargata e del sistema del valore del proprio settore e di altri</p>

*Fig. 1.4: SWOT Analysis: Analisi Interna ed Esterna*

L'individuazione delle SWOT porta alla costruzione di una matrice, che inserita all'interno del processo di pianificazione, volto a definire le azioni da

intraprendere per raggiungere un obiettivo, risulta essenziale per valutare la fattibilità e l'opportunità delle idee sviluppate.

I responsabili del progetto individuato sono coloro che in base ad una data matrice SWOT determinano se l'obiettivo è oppure non è raggiungibile: nel caso in cui non lo fosse, occorrerà individuare un obiettivo differente e ripetere il processo di identificazione delle varie "zone" alla luce di esso.

Se invece l'obiettivo verrà valutato come raggiungibile, le SWOT faranno da input per la generazione e la costruzione di strategie creative, che avverrà tramite la risoluzione dei seguenti quesiti:

- Come si possono sfruttare i vari Punti di Forza individuati?
- Come è possibile eliminare o migliorare ogni Punto di Debolezza?
- In che modo si può beneficiare di tutte le Opportunità?
- Come si potrà cercare di ridurre o evitare le eventuali Minacce?

Un'interessante chiave di lettura della matrice SWOT è quella che va ad individuare nei quattro quadranti, derivanti dall'incrocio degli elementi scaturiti da analisi interna ed esterna, altrettanti tipi di strategie.

ANALISI SWOT		ANALISI INTERNA	
		Punti di forza	Punti di debolezza
ANALISI ESTERNA	Opportunità	Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza del territorio	Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.

Fig. 1.5: Matrice SWOT e strategie

Nel primo quadrante, che incrocia i Punti di Forza con le Opportunità, troveremo le strategie che sviluppino metodologie di sfruttamento dei punti di forza dell'impresa in base alle opportunità collegate al determinato obiettivo; nel secondo quadrante, che incrocia i Punti di Debolezza con le Opportunità, individueremo le modalità per l'eliminazione delle debolezze che portino all'attivazione di nuove opportunità; nel terzo quadrante, che incrocia le Minacce con i Punti di forza, troveremo i modi di sfruttamento dei punti di forza per difendersi dalle minacce; nel quarto quadrante, che incrocia le Minacce con i Punti di Debolezza, i piani di difesa per evitare che le minacce intacchino proprio le debolezze caratteristiche dell'impresa.

## **1.6 ESPlicitAZIONE DELLA STRATEGIA: I BUSINESS MODELS E LE MAPPE STRATEGICHE**

L'utilità dell'esplicitazione della strategia aziendale deriva dalla necessità di colmare un gap tra le iniziative strategiche del top management quali vision, mission e strategia globale, e i processi e le attività rappresentati e svolti dal middle management.

Per colmare e chiudere questo gap sono stati elaborati degli strumenti per elaborare la strategia: i Business Models e le Mappe Strategiche.

### *1.6.1 Il Business Model*

Due sono le definizioni più appropriate che la letteratura aziendale ha fornito per identificare un business model:

- “A business model is a reflection of a firm’s strategic choices and it facilitates analysis, testing, and validation of these choices” (Shafer, Smith, Linder, 2005)
- “The business model is a strategy model which unites the finer aspects of strategy, i.e. resource-bases, activities, structure, products, and external factors”. (Hedman e Kalling, 2002)

Da entrambe riusciamo a dedurre come un business model si configuri come una sorta di rappresentazione della strategia, descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. Sebbene strategia e business



model siano concetti strettamente collegati, si trovano su due piani concettuali diversi: infatti, se la strategia risponde alla domanda “perché un’azienda è diversa rispetto ai concorrenti?”, il business model è in grado di offrire una descrizione della strategia più approfondita attraverso la risposta di domande come “in che modo, attraverso quali elementi e servendosi di quali soggetti viene creata la differenziazione dai concorrenti?”

Occorre sviluppare un concetto di modello di business che tutti possano comprendere, che faciliti la descrizione e la discussione, ma che non semplifichi, tuttavia, in modo eccessivo il complesso sistema di funzionamento delle imprese. Può diventare un linguaggio condiviso che consente di descrivere e trattare in modo semplice il modello di business per creare nuove alternative strategiche.

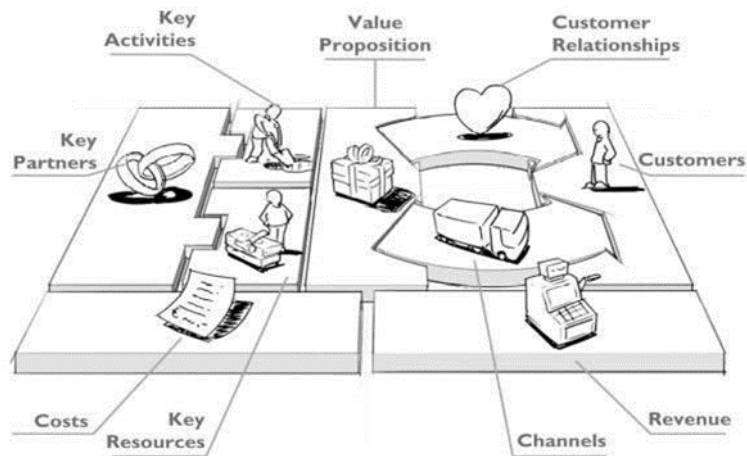
La descrizione di tale concetto di modello di business prevede l’utilizzo di 9 elementi costitutivi di base che mostrano la logica con cui un’azienda intende fare business, elementi comprendono le 4 principali aree di business: i clienti, l’offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria.

Gli elementi di base sono:

- (1) Customer segments: descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l’azienda indirizza la sua proposta di valore.
- (2) Value proposition: indica l’insieme dei benefici attesi per un determinato segmento di clienti.

- (3) Channels: descrive il modo in cui l'azienda raggiunge un determinato segmento di clienti per fornire la sua proposta di valore.
- (4) Customer relationships: Descrive il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti.
- (5) Revenue streams: Descrive i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi ad un determinato segmento di clienti.
- (6) Key resources: Racchiude gli assets strategici di cui un'azienda deve disporre per implementare la propria strategia.
- (7) Key activities: Descrive le attività strategiche che devono essere compiute per creare la value proposition, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con loro e generare ricavi.
- (8) Key partnership: Definisce la rete di fornitori e partners necessari all'implementazione della strategia aziendale.
- (9) Cost structure: Definisce i costi che l'azienda dovrà sostenere per implementare la propria strategia.

Il business model è, come detto, una rappresentazione, che si esplicita nel Business Model Canvas, modello grafico diviso in blocchi che rappresentano i nove elementi costitutivi della strategia.



*Fig 1.6: Business Model Canvas*

Il business model si configura come uno strumento di controllo strategico, non soltanto perché funge come premessa per il controllo dei risultati, ma soprattutto, una volta effettuate le scelte sul contenuto di ogni singolo blocco, si è in grado di valutare la coerenza del modello di business. In questo modo il management sarà in grado di ripensare, di rimettere in discussione la strategia aziendale.

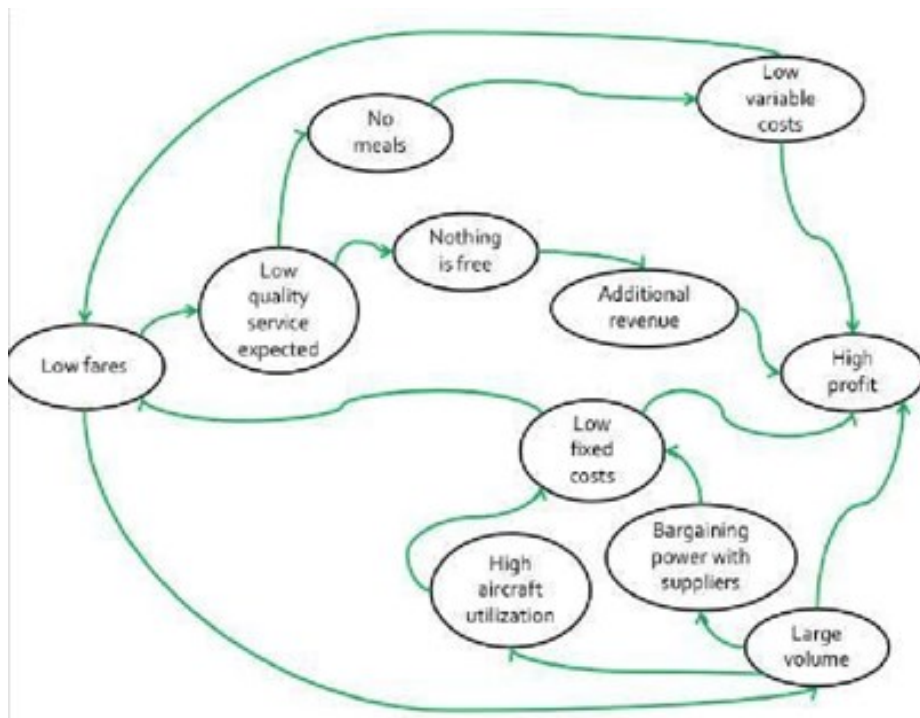
### *1.6.2 La Mappa Strategica*

La mappa strategica è un altro strumento di rappresentazione visuale delle variabili che configurano il modello di business di una azienda e delle principali iniziative sulle quali è fondata la sua azione competitiva. A differenza del

Business Model non ha struttura predefinita, ma gli aspetti normalmente indagati includono gli obiettivi perseguiti, le politiche strategiche, le attività critiche nella prospettiva della creazione del valore, gli attributi del contesto e dell'organizzazione più importanti per comprendere le ragioni alla base della strategia perseguita. La redazione di una mappa strategica può servire a supportare la riflessione critica sulla strategia aziendale, a comunicarla a terzi, a identificare le misure di performance opportune.

Lo strumento si sostanzia in un insieme di nodi e frecce in cui:

- i nodi rappresentano i value drivers, tutto ciò che è critico per la creazione di valore, quindi risorse, attività e obiettivi critici per la realizzazione della strategia
- le frecce rappresentano le relazioni causa-effetto tra i value drivers, cioè le modalità in cui i value drivers strategici si influenzano tra loro



*Fig. 1.7 Esempio di Mappa Strategica di una compagnia aerea low cost*

L'enfasi sulle relazioni, sull'influenza reciproca tra gli aspetti critici della creazione del valore è ciò che caratterizza la mappa strategica, che rimane lo strumento più intuitivo e largamente utilizzato per l'esplicitazione della strategia aziendale. Questo strumento, di fondamentale utilità per la gestione strategica, deriva dagli studi nell'ambito strumenti di misurazione e gestione della performance aziendale portati avanti da Kaplan e Norton; verrà infatti ripreso nel capitolo dedicato alla Balanced Scorecard, di cui rappresenta un'evoluzione.



## **CAPITOLO 2 – MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### **2.1 PREMESSA**

Fin qui è stato ampiamente sottolineato come, per la buona gestione della strategia aziendale, sia fondamentale, una volta individuati gli obiettivi da raggiungere, la definizione delle modalità con le quali si intende raggiungerli, ponendo attenzione non soltanto al contesto nel quale opera un'organizzazione, ma soprattutto alle risorse e competenze a disposizione dell'azienda.

Abbiamo già accennato come il processo di pianificazione della strategia sia caratterizzato dall'incertezza, dovendo formalizzare considerazioni sul futuro e dalla flessibilità, necessitando di periodici aggiornamenti e integrazioni, alla luce dei risultati raggiunti. Perché una strategia porti al raggiungimento degli obiettivi infatti, è necessario il continuo confronto e analisi della relazione che intercorre tra questi e i risultati effettivamente raggiunti.

A questo proposito, il processo di misurazione e analisi della performance aziendale, il cosiddetto Performance Management, è quello che permette al management la valutazione della bontà della strategia che si sta adottando, consentendo anche la comprensione di che cosa ostacola il raggiungimento degli obiettivi e su quali elementi andare ad agire nell'eventuale necessità di modifica del modo in cui si sta operando.

I manager infatti, utilizzano spesso i sistemi di misurazione delle performance per seguire il grado di realizzazione della strategia di business confrontando i risultati effettivi con gli obiettivi e le finalità strategiche.

Un sistema di misurazione di solito comprende metodi sistematici di fissazione degli obiettivi dell'impresa insieme a rapporti periodici sui risultati che indicano i progressi rispetto a quegli obiettivi, che come già detto in riferimento alla pianificazione strategica, possono essere determinati secondo orizzonti temporali più o meno lunghi.

## **2.2 SISTEMI DI PERFORMANCE MEASUREMENT**

I sistemi di misurazione delle performance sono un complesso di processi, tecniche e strumenti con molteplici finalità: oltre alla rilevazione dei risultati conseguiti infatti, sono in grado di supportare i processi decisionali, strategici e operativi, ma soprattutto possono re-indirizzare i comportamenti individuali verso gli obiettivi desiderati e, quando occorre, innescare percorsi di miglioramento e apprendimento organizzativo.

La misurazione della performance ha quindi una doppia funzione. La prima, più evidente, è quella di fornire informazioni di gestione aziendale sulle prestazioni dell'intera organizzazione nella realizzazione del disegno strategico, mettendo in evidenza eventuali problemi e anomalie in modo da poter intervenire



prontamente. Gli indicatori impiegati, però, non dovrebbero mirare solo ad una verifica dei risultati ma dovrebbero essere in grado di anticipare anche le tendenze. L'altra finalità è quella di influenzare e orientare comportamenti di tutti i soggetti che operano in azienda e che con il loro lavoro e le loro decisioni incidono profondamente sulla performance.

Si può affermare che ogni impresa dovrebbe poter usare il proprio sistema di misurazione come un fondamentale mezzo per comunicare al proprio interno le priorità gestionali, monitorare il conseguimento progressivo degli obiettivi strategici e orientare l'attenzione degli organi di direzione verso i temi critici (Kaplan, Norton, 2000).

Due sono le tipologie di decisioni che chi progetta un sistema di performance management è chiamato ad assumere: una, riguardo alla tipologia di informazioni che devono essere raccolte e con quale frequenza è necessario riportarle, un'altra in riferimento all'utilizzo dei dati, in particolare alle modalità di utilizzo degli stessi e chi li debba ricevere ed utilizzare. Infatti, in seguito alla misurazione della performance vengono prodotte determinazioni quantitative che assumono diversi significati in relazione alle diverse categorie di soggetti coinvolti nel processo.

Per quanto riguarda chi va ad utilizzare tali informazioni, la finalità prevalente è quella di valutazione di unità o soggetti gerarchicamente sottoposti e le particolari misurazioni possono avere molteplici scopi. Se ad esempio, si intende allocare le risorse nella maniera più efficiente, viene apprezzata l'attività

delle diverse unità organizzative; se invece si vuol fare riferimento azioni e risultati dei responsabili di tali unità, il raggiungimento degli obiettivi può anche essere stimolato tramite la corresponsione di incentivi economici.

Dal punto di vista di chi invece è sottoposto alla valutazione, il comportamento di tali soggetti è influenzato direttamente già dalla sola condizione che le proprie attività e risultati siano oggetto di misurazione. Questo evidenzia il duplice significato della misurazione delle performance che, non ha soltanto valenza informativo-valutativa, ma anche direttiva e motivazionale: se da un lato fornisce indicazioni riguardo le modalità operative di raggiungimento del risultato, dall'altro motiva il soggetto verso il conseguimento di un obiettivo quantificato in modo esplicito.

### *2.2.1 Caratteristiche*

Perché ne sia garantita l'efficacia ed espliciti a pieno le proprie finalità, un sistema di misurazione delle performance deve essere implementato in modo da essere:

- a) Coerente con le strategie e orientato all'azione, in modo da considerare l'esistenza di relazioni specifiche e unidirezionali tra tre elementi: strategia, azioni e misure; sarà necessario fondare la sua progettazione sullo sviluppo integrato di questi tre, affinché il sistema sia una guida

efficace per l'azione manageriale. I sistemi di misurazione della performance infatti, “devono essere adeguatamente implementati e definiti in maniera coerente con le strategie e, dunque, con i principi di governo” (Marasca, Marchi, Riccaboni, 2013). Gli indicatori, essendo mezzo di comunicazione degli intenti strategici e di orientamento delle azioni e dei comportamenti manageriali, vanno adattati nel momento in cui cambiano la strategia e le azioni.

Se è vero che strategia, azioni e misure influenzano il sistema di misurazione, è vero anche il contrario: è il sistema stesso che a sua volta va a influenzare gli elementi che lo definiscono. È infatti necessario tener conto delle caratteristiche dello stesso e del suo potenziale di sviluppo quando si definiscono le scelte strategiche, direzionali e operative. Il rischio è quello che si vada a fuorviare il processo decisionale se il sistema adottato non consente di monitorare i parametri che siano coerenti con la strategia, comunicando obiettivi diversi rispetto a quelli strategici desiderati.

Inoltre, un sistema di indicatori ben progettato dovrebbe evidenziare le problematiche strategiche, in quanto, a fronte di una loro evoluzione manifestata dagli indicatori stessi, potrebbe sorgere la necessità di apportare cambiamenti nelle azioni e, in casi più estremi, a livello di strategia.

Appare evidente, a seguito di tali considerazioni, come il sistema di performance measurement sia caratterizzato da unicità e specificità a seconda dell'azienda alla quale fa riferimento: se ogni azienda ha una sua strategia e una sua azione direzionale, una buona parte di questo sistema sarà composto da misure rivolte verso l'interno, per la gestione e per il management specifiche della singola impresa, che vanno individuati caso per caso a seconda del profilo strategico e delle sue particolarità. Alcune misure economiche e finanziarie, alcune non economico finanziarie potranno essere un patrimonio comune, uno zoccolo duro che troveremo in più aziende ma in generale nell'insieme dei parametri si troveranno molte peculiarità.

In particolare, il sistema dei parametri viene individuato caso per caso, azienda per azienda in funzione delle peculiarità del profilo strategico ed organizzativo dell'impresa, della natura e caratteri della performance aziendale e delle esigenze e caratteristiche degli utilizzatori, in modo da evidenziare chiaramente le relazioni causa-effetto che sono alla base di esso e che ne consentono il governo. Un ulteriore carattere del sistema di misurazione è l'essere configurabile come un sistema aperto, in quanto è possibile la misurazione delle varie dimensioni e aspetti della gestione che i manager ritengono utile controllare, di breve o lungo termine, interni o esterni all'azienda, espressivi dell'efficacia o dell'efficienza nello

svolgimento di una certa attività. Il sistema dev'essere formato da indicatori orientati al controllo di attività e processi e focalizzati sui fattori critici di successo, in modo che sia fortemente orientato all'azione e alla gestione delle cause della performance.

- b) Composto da indicatori di natura monetaria e non monetaria: in particolare è possibile individuare misure economico-monetarie, quantitative non monetarie (o fisico-quantitative) e qualitative. I sistemi di controllo tradizionali utilizzano in maniera preponderante gli indicatori monetari che, sebbene presentino punti di forza, sono caratterizzati da molti punti di debolezza che non vanno trascurati nella progettazione del sistema di misurazione. Questi indicatori sono infatti sintetici, permettendo di percepire l'andamento della performance aziendale passata, ma anche precisi e affidabili, caratteristica che deriva dalla loro natura contabile e frutto di elaborazione tramite consolidate procedure standardizzate. Le misure monetarie sono capaci poi, di infondere "sensibilità economica" nei manager che li utilizzano: soprattutto nel caso in cui questi non siano di formazione prettamente economica, aiutano a capire in quale entità il proprio operato sia capace di consumare o generare comprendere l'entità delle risorse consumate o generate e quale influenza si abbia nei risultati d'azienda.

Tuttavia tali misure, come già detto, risultano limitate in diversi loro aspetti. In primo luogo, rappresentano i risultati di decisioni ed azioni, come variazioni di costi o di ricavi, ma non forniscono indicazioni su come il management dovrebbe operare per la loro gestione e per il loro miglioramento, o su come abbia conseguito determinati risultati. Sono poi in grado di ricoprire un orizzonte di breve periodo, possono quindi privilegiare comportamenti concentrati su risultati di profitto annuale, essendo di riferimento a questo, a scapito degli aspetti collegati al lungo periodo. Inoltre, gli indicatori economico-reddituali, per la loro derivazione da informazioni contabili, riescono a rilevare soltanto a fatto accaduto, sono quindi scarsamente tempestivi. Non ultimo, questi tipi di indicatori sono in grado di controllare l'efficienza ma non l'efficacia, per la loro scarsa rappresentatività rispetto a quest'ultima ed in particolare ad aspetti quali varietà, tempestività, flessibilità e qualità. Per questi motivi, l'utilizzo delle misure economico e finanziarie nei sistemi di misurazione della performance è sostanzialmente ridotto rispetto a quello delle altre due tipologie di indicatori che devono integrare il primo in modo da superarne i limiti, essendo in grado di misurare i fenomeni dai quali deriva la performance aziendale con maggiore tempestività, perché gli utilizzatori possano gestire e migliorare i risultati.

- c) Semplice e selettivo: in modo focalizzare l'attenzione del management sulle priorità strategiche, che devono essere ben identificate. In particolare, occorre determinare in che modalità, attraverso quali attività e tramite quali processi è necessario operare per conseguire l'obiettivo dando la chiara percezione di come le singole attività contribuiscano al perseguimento della strategia. Infatti, il rischio è la creazione di sistemi a troppo elevata complessità, per la numerosità delle variabili e la non universalità della loro determinazione.
- d) Orientato a favorire il cambiamento: gli indicatori contenuti nei sistemi di performance management devono stimolare il personale a migliorare i risultati sulle specifiche aree in cui questi possono essere migliorati e sui quali vanno quindi focalizzati, ma anche al raggiungimento di obiettivi comuni, non creando conflitti tra gli individui.

### **2.3 LA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE**

La progettazione di un sistema di misurazione delle performance si sviluppa secondo alcune fasi essenziali.

La prima fase si sostanzia nella definizione degli obiettivi strategici e di performance aziendale: occorre associare ad ogni obiettivo una determinata tipologia e livello di performance.

La fissazione degli obiettivi strategici risente sia dell'orientamento strategico dell'impresa che di fattori critici di successo individuati. Abbiamo già parlato di orientamento strategico precedentemente, riferendoci a vision e mission aziendale come a quel complesso di idee, valori, convincimenti e atteggiamenti radicati nell'impresa, che determina il modo in cui questa decide di relazionarsi con l'ambiente esterno, la scelta del campo di attività e della strategia con cui competere.

Per quanto riguarda i fattori critici di successo, questi possono essere definiti come quelle variabili chiave sulle quali management può agire con le proprie decisioni che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva dell'impresa e quindi sul suo successo. Dalla comprensione di tali variabili critiche e dalla loro traduzione in specifiche azioni di gestione, deriverà un determinato livello di performance economica. I fattori critici di successo sono individuati analizzando l'ambiente esterno generale e quello specifico dell'impresa, come le strategie e gli aspetti organizzativi.

I fattori critici di successo sono variabili contingenti, in quanto sono legate ad uno specifico periodo o momento storico e ad una particolare situazione interna all'azienda ed esterna del mercato, ma anche soggettive, in quanto all'interno della medesima impresa, manager diversi potrebbero identificare fattori critici di successo differenti o attribuire agli stessi un'importanza diversa.



L'identificazione dei fattori critici di successo costituisce un evidente salto qualitativo dei sistemi di misurazione della performance, che consente al management di concentrarsi non su ogni sorta di attività di gestione, ma solo su quegli aspetti che determinano il successo o l'insuccesso dell'azienda, esercitando una sorta di controllo comportamentale ex ante.



*Fig. 2.2: Progettazione di un sistema di misurazione della performance*

Una volta individuati i fattori critici di successo, opportunamente adattati e calati nella realtà dell'azienda, questi vanno tradotti in specifici obiettivi strategici, per raggiungere i quali vengono decise e intraprese apposite azioni e progetti.

A questo punto, per ciascuna azione o progetto, vengono definiti uno o più parametri di performance, ossia le variabili che permettono di monitorare l'obiettivo strategico che si desidera raggiungere. Infine, il parametro di performance viene tradotto in un indicatore di performance, ossia una misura. Nella seconda fase, fondamentale è la definizione del modello organizzativo che opera per realizzare la performance aziendale.

L'efficacia dei sistemi di valutazione delle performance dipende dalla loro capacità di promuovere un'effettiva integrazione organizzativa. Significa che i meccanismi operativi di valutazione e controllo devono essere in grado di favorire un livello di cooperazione interno all'azienda, tra le diverse unità organizzative, in grado di assicurare al contempo capacità di adattamento alle dinamiche esterne e integrazione interna, al fine di beneficiare di tutte le possibili sinergie che derivano dall'operare in modo coordinato e coeso. In questo quadro, l'integrazione attuata sul piano dei meccanismi di natura manageriale svolge un ruolo determinante. Emerge chiaramente, nella misura e l'analisi della performance, la centralità dei processi aziendali, ovvero i flussi di attività che sistematicamente vengono posti in essere per implementare la strategia e conseguire gli obiettivi aziendali.

I processi sono sistemi di attività collegate per realizzare uno specifico obiettivo sulla base di un rapporto cliente-fornitore, in cui l'output di un'attività costituisce l'input dell'attività successiva. Sono sottosistemi di attività inseriti nella gerarchia del sistema aziendale, attraversano i confini formali e giuridici delle entità organizzative, infatti si parla di processi "interfunzionali" se le attività all'interno del processo sono compiute da funzioni organizzative diverse, o di processi "intrafunzionali" se riguardano sequenze di attività che si svolgono all'interno della stessa funzione organizzativa. Tra le attività del processo si instaurano delle relazioni di tipo cliente-fornitore, pertanto quando un'attività

eroga il proprio servizio ad un'altra, lo deve fare nei tempi, nei modi, nella qualità e nella quantità da questa richieste, proprio come fosse il suo cliente.

L'identificazione delle attività all'interno di un processo non è un'operazione semplice, e il livello di dettaglio che si decide di utilizzare dipende dalla finalità dell'analisi e/o dalla disponibilità di informazioni. Ogni processo deve essere finalizzato alla realizzazione di specifici obiettivi, coerenti con quelli aziendali, e deve essere orientato alla soddisfazione del cliente, che sia un cliente finale o un cliente interno. Inoltre, nei processi esiste la possibilità di identificare dei sottoprocessi e ogni processo deve essere attribuito ad un responsabile o "process owner".

Per individuare correttamente la sequenza delle attività all'interno del processo bisognerà focalizzare l'attenzione sulle relazioni causali: una volta identificata la sequenza di attività e definite le unità organizzative coinvolte nello svolgimento delle attività, nonché i servizi scambiati, si deve sviluppare un sistema di misure che permetta di monitorare e gestire la performance delle attività e del processo per raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Vengono identificati quindi i parametri obiettivo per ciascun processo e per ogni attività svolta all'interno del processo stesso.

Per ciò che concerne la fissazione di obiettivi, parametri e indicatori di processo, innanzitutto bisognerà definire l'obiettivo strategico del processo coerente con quelli aziendali, e le variabili chiave presidiate (ad esempio:

efficienza, qualità, tempestività, varietà, flessibilità..); successivamente, con una logica di tipo “pull”, andando dall’attività più a valle verso quella più a monte, si tradurranno gli obiettivi di processo per le singole attività, ma per far ciò sarà necessario identificare per ogni attività l’output, ovvero il servizio o il prodotto realizzato, nonché l’unità organizzativa erogante e quella ricevente.

L’ultima fase consiste nella definizione degli indicatori di performance. Il contenuto di un sistema di indicatori si forma gradualmente mediante un processo circolare e continuo di analisi e di miglioramento, che si sviluppa in tutti i centri decisionali dell’azienda. Non sarà sufficiente, quindi, sviluppare indicatori che siano coerenti con gli obiettivi strategici aziendali, ma sarà necessario identificare degli indicatori finalizzati a presidiare le relazioni di causa-effetto che si instaurano tra le diverse attività svolte in azienda e il cui compimento porta al conseguimento dei risultati attesi. Conseguentemente a quanto detto fin ora, il sistema di misurazione sarà costituito da diverse tipologie di indicatori:

1. **INDICATORI GLOBALI SINTETICI** che andranno a misurare i risultati complessivi dell’azienda, o di particolari progetti o di processi critici. Essi saranno:

➤ **INDICATORI DI ECONOMICITA’ o ECONOMICO FINANZIARI**

Segnalano la capacità attuale e prospettica dell’azienda di remunerare i fattori produttivi impiegati. Perché ciò sia possibile

occorre che si verifichino due condizioni: una di carattere reddituale, l'altra di carattere finanziario.

Per quanto concerne la prima condizione, è necessario che l'azienda nel medio lungo termine, consegua un reddito positivo, in grado di remunerare il capitale investito e consentire lo sviluppo. Ne sono esempi il ROI, il ROE oppure indicatori in valore assoluto come il reddito netto o il reddito operativo caratteristico. Ma anche l'EVA, o REIR (risultato economico integrato residuale) che misurano il valore creato.

Per quanto riguarda la condizione finanziaria, vengono impiegati indicatori volti ad indagare il grado di indebitamento dell'impresa, la liquidità o i flussi di cassa.

➤ **INDICATORI STRATEGICI:** misurano lo stato di attuazione della strategia aziendale finalizzata a conseguire quei fattori critici di successo dai quali sono attesi determinati livelli di performance economica. Tali indicatori possono riguardare:

- Il risultato di un processo che termina con uno scambio con il mercato, ad esempio la puntualità delle consegne, qualità dei prodotti, customer satisfaction;

- Progetti e processi che si svolgono all'interno dell'azienda senza diretto scambio con l'esterno e che nel tempo dovrebbero

determinare un innalzamento della performance globale, ad esempio un progetto di R&S;

Per la costruzione degli indicatori di performance strategici occorre individuare i parametri di performance e tradurli poi in indicatori. Per gli indicatori strategici non ci sono modelli di riferimento a differenza degli indicatori di economicità, poiché essi riflettono la peculiarità e l'orientamento strategico dell'azienda, il settore in cui opera, nonché la volontà di influenzare il comportamento delle persone e delle unità organizzative.

2. INDICATORI INTERMEDI ANALITICI che verteranno sulle attività poste in essere dalle unità organizzative che incidono sui risultati globali. Ne deriva che debbano essere coerenti e avere un legame con gli indicatori globali.

Dunque, vanno individuati dopo aver individuato i progetti e i processi critici per raggiungere un determinato obiettivo di performance globale ed aver identificato le unità organizzative coinvolte, nonché le relazioni tra essi esistenti.

La definizione di questi indicatori verterà:

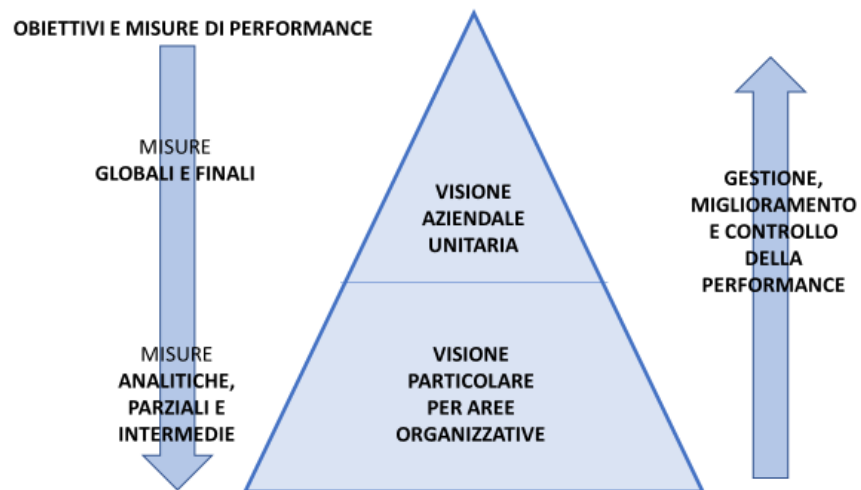
- a. Sull'efficacia delle relazioni, valutando la qualità dei servizi che un'unità riceve da un'altra. Si fa riferimento alle relazioni

fornitore/cliente che si instaurano tra le varie attività all'interno di un processo, quindi non essendoci monetizzazioni del servizio scambiato, è necessario cercare di cogliere l'efficacia di quella relazione e la qualità del servizio scambiato. Nei sistemi di misurazione della performance, per rispondere a questa esigenza si ricorre a due tipologie di indicatori:

- Indicatori che mettono in rapporto percentuale i servizi erogati in modo conforme rispetto al totale dei servizi erogati.
  - Attribuzione da parte dell'unità operativa cliente di un giudizio qualitativo sul servizio ricevuto, ad esempio attraverso l'attribuzione di un voto compreso tra un minimo e un massimo.
- b. Sull'efficienza delle unità organizzative, indagando sul modo di operare e impiegare le risorse da parte delle unità organizzative. Essi possono riferirsi a:
- Indicatori di attività, cioè i risultati conseguiti dalle attività
  - Indicatori di efficienza, riferiti alle risorse impiegate per lo svolgimento dell'attività
- c. Sull'economicità: mettendo in evidenza il risultato economico riferito ad un particolare oggetto di costo rilevante per l'unità

organizzativa, quale un prodotto, un'attività svolta dall'unità o il risultato economico dell'unità stessa.

Avremo un sistema di misure collegate agli obiettivi aziendali per cui ne avremo pochi relativi ad una visione globale, sintetica, che stanno nella parte alta della piramide organizzativa, altri indicatori, in numero maggiore, che si collegano ad obiettivi molto più circoscritti. L'effetto di ritorno positivo per migliorare la performance globale si ha partendo dal dettaglio, dalle singole unità organizzative: il miglioramento degli indicatori globali passa per un monitoraggio ed un miglioramento che parte dal basso.



*Fig. 2.3: Indicatori di performance e struttura organizzativa*



## **2.4 EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Fino agli anni '80 i mercati erano caratterizzati da una relativa stabilità, ma negli ultimi trent'anni vari fattori hanno reso l'ambiente in cui operano le imprese sempre più perturbato, modificando la rilevanza a livello gestionale dei sistemi di misurazione della performance.

Innanzitutto, i processi produttivi, a cui abbiamo fatto ampio riferimento nel paragrafo precedente, hanno subito importanti modificazioni soprattutto in conseguenza dell'evoluzione tecnologica alla quale abbiamo assistito negli ultimi decenni, sviluppando esigenze informative per la gestione sempre più varie, che spesso i tradizionali sistemi di misurazione non sono riusciti a soddisfare.

È necessario considerare anche come i confini, all'interno dei quali svolgere l'attività di misurazione, sono stati progressivamente abbattuti dall'avvento della globalizzazione: i fattori esterni all'azienda, che necessitano di monitoraggio, si sono moltiplicati in quantità e varietà, così che la misurazione non può più ridursi ad elementi che è possibile individuare all'interno dell'impresa.

Un altro punto critico è la necessità, per le aziende, di dover competere rispetto a un numero sempre maggiore di fattori critici di successo, che ha portato ad un'evoluzione delle strategie competitive e ad una crescente difficoltà di comprensione della performance, la cui lettura non può più essere ridotta alla sola

prospettiva di analisi economica. Se prima, nell'identificazione dei fattori critici di successo, ci si concentrava su produttività, flessibilità e qualità, negli ultimi decenni si fa riferimento a concetti come livelli di servizio, time to market e innovazione.

A questo proposito, è divenuto importante per le imprese focalizzarsi sempre maggiormente sul fattore tempo, tanto che l'agire per primi o comunque prima dei competitors risulta oggi un fondamentale fonte di vantaggio competitivo. Da questo punto di vista, i sistemi di misurazione devono essere in grado, superando i loro limiti tradizionali, innanzitutto di monitorare aree aziendali nelle quali la variabile tempo è centrale come la Ricerca e Sviluppo, la progettazione o la logistica. Inoltre, tali sistemi devono cercare di cogliere le cause che portano ad una determinata performance aziendale, non limitandosi alla rilevazione della stessa ex post, per poter eventualmente evitare il ripresentarsi di determinate criticità, agendo sulle cause anticipatamente.

Anche dal punto di vista della modalità competitiva, è da ricordare come le aziende abbiano dovuto interfacciarsi con fenomeni come la mass customization, che negli ultimi anni ha rappresentato una vera e propria sfida per un numero sempre maggiore di imprese. Soprattutto grazie alla flessibilità delle nuove tecnologie, molte imprese hanno infatti fondato le proprie strategie sulla capacità di personalizzare i prodotti o servizi offerti in relazione alle specifiche esigenze dei propri clienti (customization) senza dover rinunciare ai benefici derivanti dalla

produzione su larga scala (standardization). Diventa pertanto possibile (almeno in alcune fasi della catena del valore) perseguire contemporaneamente obiettivi strategici in passato considerati antitetici o divergenti quali la standardizzazione dei processi produttivi e la massima soddisfazione del cliente. Anche a livello strategico dunque, secondo la logica della customizzazione di massa, occorre non solo soddisfare bensì superare e, addirittura anticipare le aspettative del cliente.

Un contesto competitivo come quello appena descritto, così profondamente mutato, ha necessariamente avuto ripercussioni sui modelli organizzativi adottati dalle imprese, orientati sempre più su logiche di rete, sulla flessibilità e sull'apprendimento continuo: ne consegue un'esigenza di rifocalizzazione dei sistemi di misurazione, che si sono evoluti nel tempo anche come strumenti di individuazione delle leve del cambiamento organizzativo.

L'evoluzione dello scenario ambientale e competitivo e quella contestuale dei modelli organizzativi che hanno caratterizzato gli ultimi decenni e che abbiamo descritto fino ad ora, ha avuto dunque impatto decisivo sui sistemi di valutazione e misurazione delle performance.

Per quanto riguarda la valutazione, volendo sintetizzare seguendo l'approccio delle 5 W (Baraldi, 2000), gli elementi di particolare rilevanza risultano essere:

- Perché? Innovazione / Apprendimento
- Cosa? Competenze / Responsabilità condivise / Processo
- Chi? Valutazione multi-source

- Come? Flessibilità / Valutazione dimensionale / Miglioramento continuo
- Dove? Superamento dei confini organizzativi / Capillarità
- Quando? Dimensione strategica della performance

Ne derivano sistemi di misurazione della performance caratterizzati da aspetti innovativi quali: nuovi oggetti di misurazione, nuove “lenti” della performance, nuove misure di flessibilità, nuove misure di formalismo, pervasività nell’intera organizzazione, orientamento all’esterno ed enfasi sulla dimensione strategica della performance.

La crescente turbolenza e dinamicità dei mercati, sin dai primi anni Ottanta, ha imposto alle aziende l’adozione di sistemi di misurazione più appropriati, non soltanto in termini di orientamento strategico, nel tempo e nello spazio, ma anche di orientamento al cliente. L’ottica in cui vanno sviluppati tali sistemi dev’essere quella del miglioramento continuo e della focalizzazione sempre più evidente su risorse e competenze intangibili come tempestività, qualità e innovazione.

Gli indicatori vanno costruiti collegandoli ad obiettivi congiunti e a processi trasversali e selezionati tra quelli effettivamente rilevanti, detti Key Performance Indicators, facilitando la comprensione e la comunicazione degli stessi. Oltre a rispettare il principio di coerenza tra strategie e azioni, occorre fare in modo che abbiano impatto sui comportamenti degli individui anche tramite un legame con i sistemi di incentivazione.

La caratteristica sulla quale si riscontra il maggior consenso da parte di studiosi e uomini d'azienda è senza dubbio la multidimensionalità dei sistemi di misurazione evoluti. Numerosi autori, sin dall'inizio degli anni '80, ha iniziato a denunciare l'urgenza di superare la vocazione tipicamente contabile dei sistemi tradizionali e infatti tutti i nuovi approcci alla misurazione delle performance sottolineano in maniera incisiva l'esigenza di "leggere" le performance attraverso uno spettro di grandezze articolato e di specie eterogenea. Per farlo, è necessario l'utilizzo di nuove e più potenti "lenti" che consentano di offrire una rappresentazione il più possibile esaustiva delle performance e che sappiano coniugare le differenti prospettive di analisi, per evitare i cosiddetti fenomeni di "miopia manageriale". La capacità di afferrare la ricchezza e la complessità del fenomeno delle performance costituisce oggi una condizione necessaria per la sopravvivenza delle organizzazioni aziendali.

Le grandezze che costituiscono le fondamenta dei sistemi di misurazione evoluti devono pertanto realizzare un corretto bilanciamento tra:

- Misure economico-finanziarie e non economico-finanziarie: la parzialità di una visione puramente contabile delle performance è sottolineata dalla consapevolezza di dover competere in termini di valore generato per i clienti e dalla rilevanza che, di conseguenza, va attribuita ai processi aziendali ed al loro efficace funzionamento. "Per rimanere competitive, le aziende hanno

bisogno di istituire un sistema bilanciato di misure finanziarie e non finanziarie delle performance, che si colleghino direttamente con la mission dell'organizzazione, con i suoi obiettivi e le sue strategie, con i suoi fattori critici di successo come, ad esempio, le misure legate ai tempi di consegna ai clienti, alla qualità, alla flessibilità, alla produttività e alle performance finanziarie. Senza questo sistema le aziende non avranno un'immagine accurata di come stanno performando, dell'area in cui stanno ottenendo successo e dell'area in cui devono apportare dei cambiamenti” (Hendricks, Defreitas, Walker, 1996);

- Misure di tipo “lagging” e di tipo “leading”: le aziende che competono sulla velocità e sulla capacità di adattamento sono penalizzate da un processo di misurazione ex-post, caratterizzato da una vocazione “diagnostica” verso i risultati ottenuti ed in grado di offrire una visione “storica” delle performance realizzate, utilizzando misure cosiddette “lagging”. L'impiego di indicatori “leading”, invece, contribuisce ad anticipare il momento del feedback e permette di “misurare prima”, spostando il focus del processo di misurazione dagli effetti alle cause dei fenomeni. È fondamentale quindi sviluppare un equilibrio tra queste tipologie di

grandezze per superare il tradizionale orientamento al passato dei sistemi di misurazione;

- Misure quantitative e misure qualitative: gli studi più recenti sul capitale intellettuale mettono in luce come il successo delle aziende che competono nell'attuale scenario ambientale dipenda da fattori di natura tipicamente intangibile. Ci riferiamo a variabili soft quali la capacità di generare innovazione, l'apprendimento, la flessibilità, la customer satisfaction, che necessitano di una rappresentazione all'interno del sistema di misurazione, sebbene abbiano natura difficilmente oggettivabile. Per poterne leggere le prestazioni occorre ricorrere all'impiego di indicatori di natura qualitativa;
- Misure di tipo mono-dimensionale e di tipo multi-dimensionale: l'efficacia dell'azione manageriale è multi-dimensionale e la ricerca delle misure di performance deve essere estesa ai suoi innumerevoli aspetti. Risulta sterile ridurre ad un unico comune denominatore la lettura delle performance manageriali, che vanno interpretate come fenomeni complessi e poliedrici;

I nuovi strumenti per la misurazione della performance consentono un miglior governo del processo di integrazione degli indicatori fisico-tecnici nel sistema di misurazione tradizionale, oltre che l'estensione del processo di misurazione ai vari

livelli dell'organizzazione. Sono in grado poi di individuare le misure più opportune per la misurazione delle performance di processo e di rappresentare in modo relativamente oggettivo i risultati conseguiti rispetto a dimensioni soft della performance, quali, ad esempio, la customer satisfaction.

La sfida legata allo sviluppo di sistemi evoluti non consiste tanto nell'aggiungere nuove tipologie di indicatori, quanto piuttosto nell'integrare le differenti prospettive di analisi in una visione unitaria, individuandone e studiandone le molteplici e reciproche relazioni (Baraldi,2000).

## **2.5 RECENTI MODELLI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE**

In letteratura, si è tentato di rispondere all'esigenza di soddisfare le necessità emergenti dal nuovo contesto competitivo tramite l'implementazione di diversi approcci metodologici, utili all'implementazione di sistemi di misurazione della performance innovativi. Ne citiamo tre tra i più significativi, quali la Piramide Smart, il Prisma delle Performance e lo Skandia Navigator, per andarli ad analizzare più accuratamente nei prossimi paragrafi.



### *2.5.1 La Piramide SMART di Lynch e Cross*

Sviluppata per la prima volta nel 1991 dai Laboratori Wang, la Piramide SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique) di Lynch e Cross è un modello che nasce dalla crescente insoddisfazione rispetto ai sistemi di misurazione di tipo tradizionale. In particolare, questi vennero criticati per l'incapacità di collegare le attività operative agli obiettivi strategici, di integrare informazioni di specie contabile e non, di orientare l'azione individuale verso le esigenze del cliente. Nelle aziende che utilizzano tecnologie di produzione più evolute, i tradizionali sistemi di misurazione delle performance rischiano di rappresentare uno strumento per distruggere piuttosto che generare valore, poiché i paradigmi dell'approccio tradizionale alla misurazione delle performance come l'enfasi sugli obiettivi individuali, di carattere economico-finanziario e l'orientamento delle misure verso l'interno, inducono comportamenti individuali non di rado antitetici rispetto a quelli strumentali alle strategie aziendali.

Al fine di superare i limiti di tali sistemi, Lynch e Cross propongono un sistema di misurazione che permette il bilanciamento tra differenti tipologie di obiettivi, che viene articolato su quattro distinti livelli:

1. Al vertice della piramide è collocata la vision che l'azienda intende perseguire e che costituisce il razionale riferimento per la formulazione degli obiettivi e per il successivo processo di misurazione delle performance individuali;

2. Nel secondo livello di articolazione, la vision viene tradotta a livello di business unit in obiettivi strategici, definiti coerentemente alle strategie globali. La misurazione delle performance si sviluppa a questo livello rispetto ad indicatori di mercato ed economico-finanziari;
3. Il terzo livello è rappresentato dai processi. Gli obiettivi della business unit vengono infatti ulteriormente disaggregati al fine di comprendere quali performance a livello di processo ne renderanno possibile la realizzazione. La lettura dei risultati raggiunti nello svolgimento dei processi critici, si sviluppa attraverso parametri esplicativi della soddisfazione del cliente (come customer satisfaction, tasso di fedeltà, propensione al riacquisto, fatturato medio per cliente), della flessibilità (ad esempio il lead time o il time to market) e della produttività (quali margini, costo del venduto, valore aggiunto per dipendente);
4. Nella base della piramide, troviamo gli obiettivi assegnati alle singole unità operative coinvolte nell'espletamento dei processi; in questo ultimo livello la misurazione delle performance si realizza attraverso l'impiego di indicatori di qualità (es. parti per volume accettate per materiale, % di componenti valide nell'assemblaggio finale,...), consegna (es. % di consegne puntuali, % consegne puntuali per ordini urgenti o per key account,...), tempi di ciclo (es. lead time di produzione, tempi di

setup,...), sprechi (es. costo materiali rifiutati, rilavorazioni, costi di garanzia, costi di ispezione, resi,...).

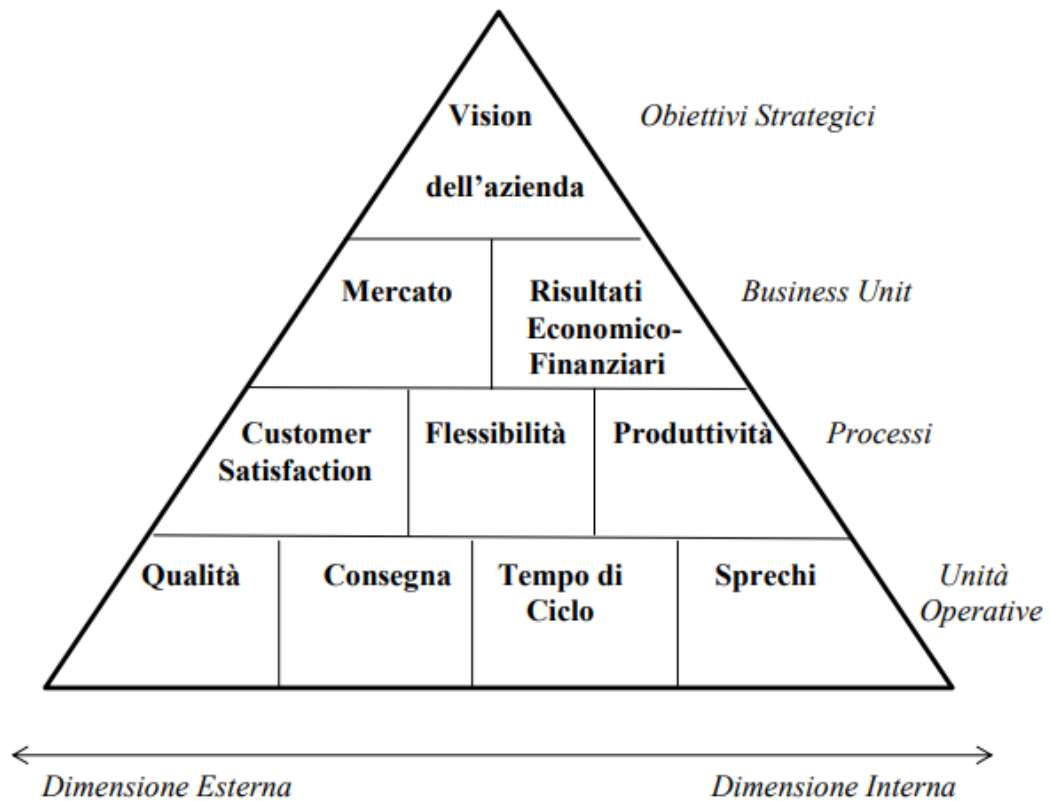


Fig. 2.4: Piramide della Performance

Ciò che risulta di rilevante importanza in questo modello è il legame tra corporate vision, obiettivi strategici e operativi, oltre alla determinazione a cascata degli obiettivi e degli indicatori, sulla base dell'articolazione della struttura organizzativa.

La Piramide delle Performance non sembra aver trovato una diffusione ampia nel mondo aziendale, sebbene possano essere messi in luce in essa numerosi

elementi di originalità, infatti si presenta come un sistema di misurazione evoluto sotto diversi punti di vista.

In primo luogo, riesce a cogliere la complessità della performance, sviluppando il processo di misurazione secondo differenti prospettive di analisi attraverso l'utilizzo di una molteplicità di indicatori che mette in pratica la multi-dimensionalità propria di un sistema di misurazione efficace. Per far sì che la Piramide delle Performance possa essere utilmente impiegata per cogliere le relazioni esistenti tra i diversi indicatori prescelti e tra i differenti livelli di articolazione del sistema, viene perseguito un equilibrio tra indicatori di tipo leading e indicatori lagging.

L'analisi delle correlazioni tra le misure considerate consente di acquisire una percezione puntuale del "come" e del "perché" dei risultati progressivamente costruiti (passando da un livello all'altro) dell'organizzazione. L'impiego simultaneo di indicatori eterogenei permette di realizzare l'orientamento verso l'esterno del sistema di misurazione: tutta la parte sinistra della piramide, infatti, tende ad offrire una rappresentazione il più possibile completa delle prestazioni percepibili da interlocutori esterni all'azienda, quali i clienti (es. qualità, consegne e customer satisfaction) ed i concorrenti (es. quota di mercato, posizionamento competitivo).

Il vero punto di forza del modello proposto da Lynch e Cross risulta essere l'organicità della rappresentazione del fenomeno delle performance, realizzata

attraverso l'enfasi posta sulle performance di processo. Queste infatti sono quelle che, in questo modello, guidano le performance raggiunte dalle singole unità nel processo di definizione degli obiettivi.

Infine, la Piramide delle Performance può essere considerato uno strumento di comunicazione e di divulgazione delle strategie aziendali all'interno dell'organizzazione, che riesce a rendere ben visibili i contributi che le singole unità organizzative assicurano al raggiungimento degli obiettivi aziendali, non limitandosi alla misurazione dei risultati conseguiti, ma perseguendo le finalità prevalenti dei sistemi di misurazione, quali il miglioramento continuo e la motivazione individuale.

### *2.5.2 Il Prisma delle Performance*

Nel 2001, Neely e Adams propongono un nuovo modello, il Prisma delle Performance, che suggerisce un approccio alla misurazione dei risultati che enfatizza il ruolo degli stakeholder. Gli stakeholder in genere considerati più importanti sono gli shareholder, cioè i principali investitori nell'azienda che ne rappresentano la proprietà, ma è necessario non trascurare altri importanti gruppi di stakeholder, come altri investitori, clienti, dipendenti, fornitori, etc.

Una volta individuati gli stakeholder chiave dell'azienda e definite le loro richieste, è necessario considerare se l'organizzazione ha messo in atto strategie

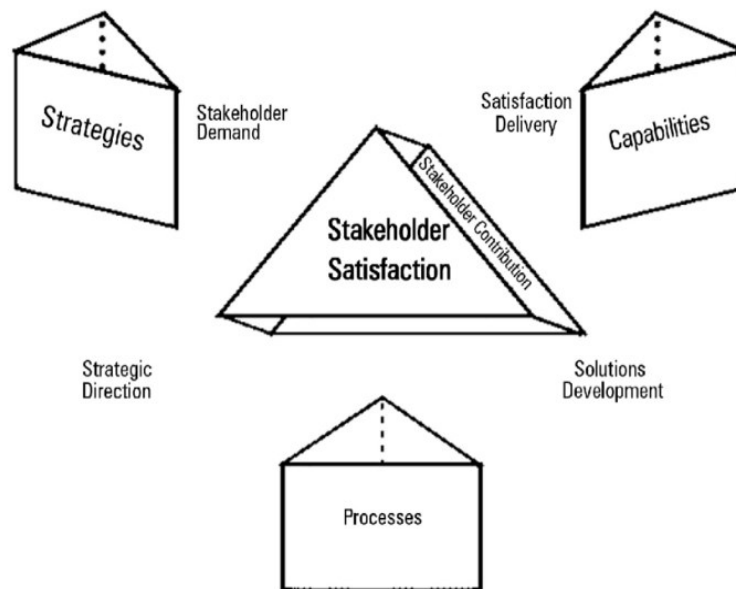
adeguate alla loro soddisfazione, che rappresenta la prima sfaccettatura del prisma.

La seconda sfaccettatura corrisponde invece alla strategia, in quanto “la necessità di implementare misure che riflettano e comunichino le strategie di un’organizzazione è un messaggio coerente in gran parte della letteratura recente sulla misurazione delle performance, in quanto si riconosce la necessità di comunicare la strategia, verificare se viene raggiunta e metterne in discussione la correttezza” (Neely, 1998).

La misurazione dei processi richiesti per ottenere gli obiettivi e le capacità richieste per sostenere e migliorare questi processi, vanno a rappresentare la terza e la quarta sfaccettatura del Prisma, in quanto, come dimostrato attraverso dati empirici, esiste una correlazione tra vitalità dell’unità di business, capacità competitive e performance del processo di business (Roth ,1993).

La quinta e ultima sfaccettatura riflette la necessità che le organizzazioni hanno di massimizzare il contributo degli stakeholder a supporto delle loro attività. Non è un caso che soddisfazione degli stakeholder e il loro contributo rappresentino le due basi del Prisma: infatti, ad esempio, considerando gli stakeholder clienti, la soddisfazione delle richieste del cliente è un obiettivo chiave per la maggior parte dei business, ma alla soddisfazione deve poi corrispondere da parte dei clienti lealtà e profitto.

Il sistema di misurazione della performance ruota attorno alla figura degli stakeholder che, per questo sono idealmente collocati al centro del Prisma della Performance.



*Fig. 2.5: Prisma della Performance*

Le organizzazioni, nella costruzione di un sistema di misurazione della performance, devono considerare queste cinque prospettive differenti, che però risultano collegate tra loro. La creazione di valore per gli stakeholder infatti, si sviluppa definendo:

- chi sono i nostri stakeholder chiave e quali sono i loro desideri e le loro necessità (Prospettiva della soddisfazione dello stakeholder)
- quali strategie dobbiamo mettere in atto per soddisfare le richieste e le necessità di questi stakeholder chiave (Prospettiva delle strategie)

- di quali processi critici abbiamo bisogno per operare per migliorare le strategie (Prospettiva dei processi)
- di quali capacità abbiamo bisogno per operare e migliorare questi processi (Prospettiva delle capacità)
- quali contributi richiediamo ai nostri stakeholder se dobbiamo mantenere e sviluppare queste capacità (Prospettiva del contributo dello stakeholder)

Il Performance Prism dunque, mostra come risultati di un'organizzazione (soddisfazione dello stakeholder) siano in funzione di determinanti (le altre facce del prisma).

Secondo l'autore, "l'inclusione delle capacità all'interno dell'organizzazione assicura la coerenza della strategia con una visione dell'azienda basata sulle risorse, dove le strategie emergono dalle capacità dell'organizzazione, essendo sviluppate per raggiungere degli obiettivi specifici" (Neely, Kennerley, 2000).

Viene apprezzata la multidimensionalità del modello e il fatto che questo sia in grado di riflettere tutte le aree che influenzano la performance complessiva di un'organizzazione. Inoltre, la considerazione a diversi livelli di dettaglio di ciascuna delle facce del Prisma, garantisce che questo framework possa essere usato a qualsiasi livello organizzativo, integrato sia attraverso le funzioni dell'organizzazione che attraverso la sua gerarchia.

Grazie a queste caratteristiche, il Prisma della Performance soddisfa la condizione di bilanciamento tra le misure della performance, evidenziando quelle



esterne (stakeholder) ed interne (strategia, processo e capacità) e favorendo l'utilizzo di misure finanziarie e non-finanziarie, indicatori di efficienza e di efficacia attraverso tutta l'organizzazione.

Il risultato di questi studi ha portato allo sviluppo da parte degli autori di un catalogo di misure di performance completo, nel quale sono consultabili indicatori per poter misurare dimensioni specifiche della performance.

### *2.5.3 Lo Skandia Navigator*

Il modello Skandia Navigator del 1997 è stato sviluppato da Leif Edvinsson per la società svedese Skandia, leader nel settore delle assicurazioni. È uno strumento di gestire efficacemente ed efficientemente e sviluppare i propri intangible asset che, secondo l'autore sono alla base della creazione di valore. Questo modello, incluso nel filone degli studi cosiddetti "pioneristici" sul capitale intellettuale, consiste in uno strumento informativo con valenze sia interne che esterne, da affiancare al bilancio d'esercizio, capace di evidenziare e gestire, tramite una serie di indicatori integrati, le diverse aree di performance individuate all'interno dell'impresa.

La prospettiva di questo framework va oltre il mero strumento di controllo delle performance o dell'implementazione di una data strategia. Lo scopo ultimo dello Skandia navigator è quello di evidenziare il patrimonio di intangible asset

posseduto ed il loro contributo strategico alla crescita di valore della società. Considera il patrimonio intangibile di un'impresa come il vero valore della stessa e come il cuore della propria capacità competitiva prospettica. Un'idea, questa, che in un mercato sempre più complesso, in cui le aziende devono dimostrare grandi capacità di adattamento e mantenere aperte molteplici opzioni strategiche, è più viva che mai (Cravera, 2012).

In base al modello, il valore di mercato dell'impresa è il risultato di due elementi distinti, il capitale finanziario e quello intellettuale. Quest'ultimo viene definito come l'insieme dei valori intangibili di difficile misurazione monetaria, ossia il capitale umano e il capitale strutturale.

Il capitale strutturale risulta costituito dal capitale clienti e da quello organizzativo, il quale a sua volta si compone del capitale di innovazione e di quello di processo. Il capitale finanziario comprende l'area analizzata dai tradizionali sistemi di misurazione e, attraverso le informazioni contabili e finanziarie, offre una visione del passato dell'azienda.

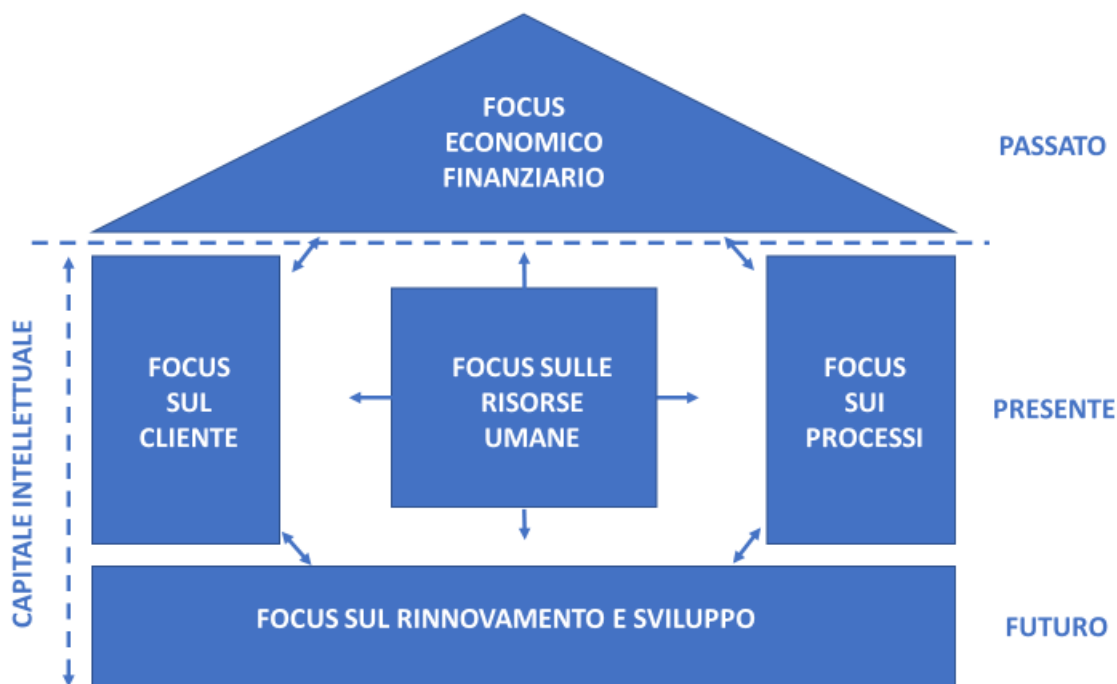


Fig. 2.6: Skandia Navigator

Lo Skandia Navigator può essere rappresentato con una figura simile ad un edificio, del quale ogni componente rappresenta una delle tipologie di capitale ora descritte, ma anche la corrispondente prospettiva di performance.

Le performance finanziarie poggiano sul capitale intellettuale, i cui pilastri sono rappresentati dal capitale relazionale e dai processi aziendali. Queste due dimensioni rappresentano la situazione attuale dell'impresa. Il sistema poggia sul capitale di innovazione e sviluppo, che a sua volta rappresenta il futuro dell'impresa.

Il capitale umano, al cuore del sistema così rappresentato, è la fonte primaria di vantaggio competitivo, interagendo con tutte le altre componenti del sistema con funzione propulsiva.

Nello Skandia Navigator la performance aziendale è considerata sotto diversi punti di vista. La prospettiva economico-finanziaria è quella storica, perché rappresenta il risultato della gestione passata. La performance attuale dipende dalla gestione delle relazioni con il cliente, dalla gestione dei processi e dal capitale umano. Infine, la performance prospettica dell'azienda dipende, oltre che da questi tre fattori, anche dall'innovazione e dallo sviluppo.

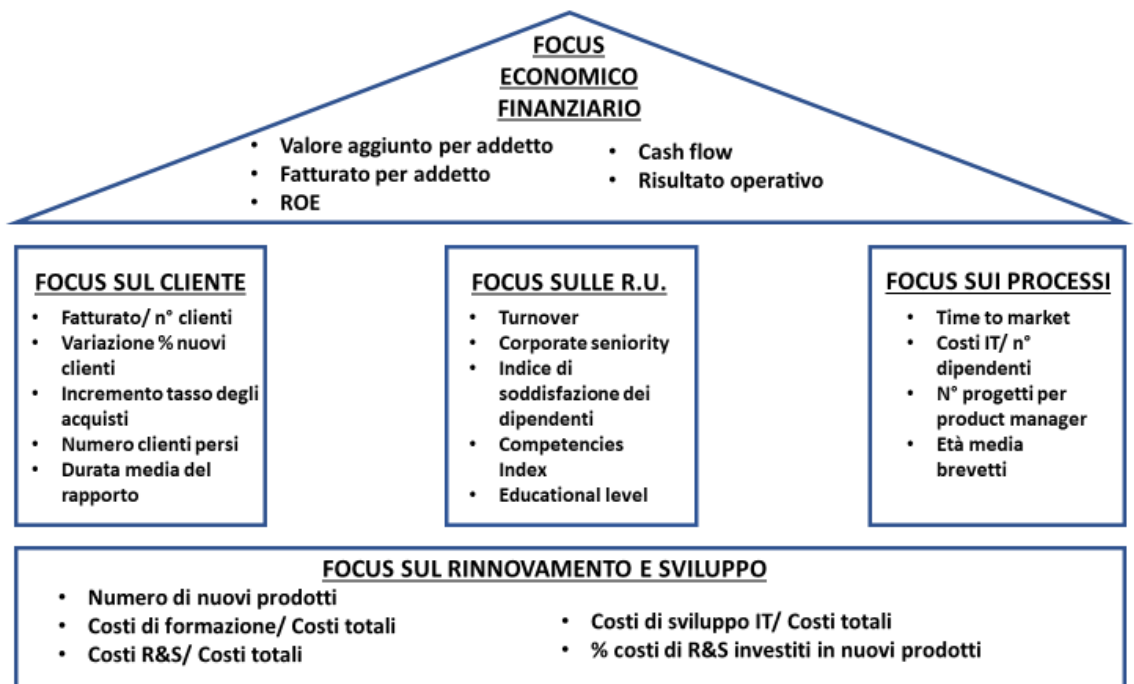


Fig. 2.7: Skandia Navigator, dettaglio indicatori

Gli indicatori di performance che devono riflettere il processo di creazione di valore vengono quindi suddivisi nel modello di Edvinsson cinque categorie o focus. Per ognuno di questi focus il modello è costituito da un ricco sistema di indicatori e kpi, caratterizzato da relazioni di reciproca influenza:

- Il focus economico finanziario è importante in quanto il capitale intellettuale e la sua performance sono considerati come elementi anticipatori della performance aziendale futura. Si ritiene che le sue componenti debbano comunque trasformarsi in valore finanziario, anche se con un lag temporale più o meno lungo. In questo focus si cristallizzano la performance passata dell'azienda e le prospettive economiche future. Tra gli indicatori troveremo: valore di mercato, valore aggiunto o fatturato per addetto, la redditività aziendale rispetto alla media di mercato.
- L'obiettivo del focus sul cliente è di investigare il rapporto con i clienti attuali e potenziali mediante l'analisi del loro grado di fedeltà, il contributo allo svolgimento dei processi aziendali (ad esempio quando i clienti sono coinvolti nella progettazione dei prodotti). In questa sezione dovrebbero essere monitorate anche le attività di supporto ai clienti e il conseguente impatto sulla loro soddisfazione, la variazione percentuale dei nuovi clienti, l'incremento dei tassi di acquisto.
- Il focus sui processi ha lo scopo di monitorare il modo in cui un'azienda usa la sua strumentazione tecnologica per creare valore. A riguardo si

suggerisce di identificare degli indicatori che da un lato segnalino i possibili errori nella scelta delle tecnologie, e dall'altro, consentano di evidenziare quelle che effettivamente contribuiscono alla produttività dei processi e alla creazione di valore. Esempi di indicatori di processo sono: i costi di acquisto della strumentazione informatica e tecnologica, il rapporto tra dipendenti che operano nell'area IT e il totale dei dipendenti aziendali e il costo di sostituzione degli strumenti informatici andati fuori mercato.

- Focus sulle risorse umane, è al centro, in quanto le persone sono alla base dell'esistenza e del funzionamento di tutti gli altri elementi del capitale intellettuale. Gli indicatori proposti per questa categoria sono espressivi ad esempio delle competenze del personale, del turnover, delle spese sostenute per la formazione, ecc.
- Il focus del rinnovamento e dello sviluppo riguarda le modalità con cui l'azienda sta costruendo il proprio futuro, preparandosi ad affrontare il mercato, a rispondere prontamente al cambiamento e a cogliere le opportunità.

## **CAPITOLO 3 – LA BALANCED SCORECARD**

### **3.1 PREMESSA**

La descrizione, la misurazione e la gestione della strategia sono le tre componenti fondamentali che portano all'esecuzione della strategia stessa e al conseguente raggiungimento dei risultati desiderati. Il nesso logico che lega questi tre componenti è sintetizzato da Kaplan e Norton in due semplici proposizioni: non si può gestire ciò che non si può misurare e non si può misurare ciò che non si può descrivere. La formulazione delle strategie aziendali è quindi fortemente collegata alla definizione e alla concreta implementazione della Balanced Scorecard, strumento utilizzato dai manager a tradurre la strategia aziendale in obiettivi operativi, che permette a tutta l'organizzazione di pensare in modo strategico. Questo è considerato uno strumento diagnostico, poiché tramite la misurazione è in grado di effettuare una diagnosi della strategia per segnalare eventuali problemi relativi ad essa.

Introdotta da Kaplan e Norton della Harvard Business School nel 1992, con "The balanced scorecard: Measures that drive performance", la Balanced Scorecard è frutto dei risultati di una ricerca su un gruppo di imprese americane di successo al fine di verificare quali parametri di misurazione venissero più frequentemente utilizzati per la misurazione della performance.

Questo lavoro è stato sviluppato in base alla percezione che le misure di performance così come utilizzate fino a quel momento non fossero più sufficienti a spiegare le performance aziendali, sulla base di diversi presupposti.

Il primo riguarda la scarsa capacità di comprendere a pieno la complessità della performance aziendali attraverso la misurazione basata sui soli fattori economici, ricorrendo esclusivamente ad indicatori economico- finanziari.

Inoltre, gli autori sostengono che un singolo indicatore da solo non sia in grado di esprimere la capacità dell'azienda di raggiungere il successo strategico, per farlo questo va collegato ad indicatori da considerare contestualmente che siano capaci di esprimere differenti aspetti della performance, ma anche ad altri che abbiano un impatto su di esso, che permettano di indagarne le determinanti.

Apparve quindi necessario individuare altri indicatori che avessero una natura diversa da quelli fino ad allora utilizzati e permettessero una misurazione multidimensionale dei risultati aziendali attraverso misure non più soltanto economico finanziarie ma anche quantitative non monetarie e qualitative.

L'elemento di peculiarità che caratterizza la Balanced Scorecard rispetto ai sistemi di misurazione della performance è l'integrazione tra le diverse misure: gli indicatori da considerare per la migliore gestione della performance devono essere infatti collegati tra loro da relazioni causali. Queste permettono la formalizzazione della strategia aziendale e il monitoraggio della progressiva attuazione tramite l'impiego di misure diversificate atte a rappresentare la complessità aziendale.



### **3.2 ASPETTI DEFINITORI**

La Balanced Scorecard è definita come un “sistema integrato di misure riassuntive della performance aziendale, che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive” (Kaplan e Norton, 1992).

Innanzitutto, “sistema di misure riassuntive della performance” vuole sottendere il fatto che il sistema di indicatori di cui si parla deve contenere una numerosità di misure inferiori rispetto ai tradizionali sistemi di misurazione, che, come specificato in precedenza, erano caratterizzati da una moltitudine di indicatori analitici, parziali e intermedi. Le misure in questo caso sono infatti definite riassuntive della performance: ci riferiamo a pochi indicatori (tra i 15 e i 20), accomunati dall’obiettivo di rappresentare in maniera sintetica la performance aziendale, che se opportunamente interpretati riescono ad agevolare l’alta direzione nelle scelte strategiche e operative.

Tuttavia, come già anticipato, la grande novità introdotta da questo sistema è il fatto che venga definito “integrato”: gli indicatori contenuti nella cosiddetta “scheda di valutazione” non sono mai isolati, non descrivono mai un fenomeno tramite l’andamento di una singola variabile, ma esiste sempre un vincolo di correlazione che li lega alle altre misure contenute nella stessa scheda. Il fattore di differenziazione della Balanced Scorecard è quindi la necessità di comprensione

delle relazioni causa-effetto tra gli indicatori, che vanno scelti non solo per ciò che segnalano, ma soprattutto per il fatto che siano collegati tra di loro.

L'ultima parte di questa definizione sottolinea come il sistema di cui parliamo sia basato "sulle strategie aziendali, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive". Questo va a mettere in luce come la costruzione di un buon cruscotto di indicatori non possa prescindere dalla considerazione della strategia, il cui frutto è rappresentato dalle performance che si vanno a misurare. La scelta degli indicatori da inserire nella Balanced Scorecard infatti, parte proprio dall'esplicitazione della strategia, che abbiamo trattato precedentemente, ma passa soprattutto per una serie di analisi sul contesto competitivo in cui l'azienda opera, di monitoraggio sui fattori ambientali e sulle competenze distintive interne a disposizione dell'azienda, argomenti approfonditi nel capitolo dedicato alla strategia. La Gap Analysis, l'analisi SWOT e la costruzione di mappe strategiche risultano quindi strumentali allo sviluppo di una completa Balanced Scorecard, tanto che le ultime sono frutto del percorso evolutivo della stessa scheda di valutazione.

Il termine "scorecard" fa riferimento ai tabelloni utilizzati nelle gare di basket o di baseball a completamento del semplice punteggio della partita che si sta giocando. In questi due sport per provare a prevedere il risultato finale della partita si necessita di numerose informazioni che vanno oltre il punteggio.

Un'ulteriore associazione può essere fatta pensando al cruscotto di un aereo; per controllare il volo, il pilota deve monitorare costantemente diversi indicatori quali il livello del carburante, l'altitudine, la pressione interna o la velocità del mezzo.

L'attributo "Balanced" va invece ad indicare il bilanciamento della "scheda di valutazione" evidenziando l'interdipendenza tra gli indicatori al fine di prevedere i potenziali effetti che il miglioramento su un'area della performance può dare su un'altra; in tal modo si evita che gli individui siano indirizzati verso condotte poco lungimiranti che nel medio-lungo termine si rivelerebbero per l'azienda fonte di conseguenze finanziarie negative.

Questo significa che tutti gli indicatori inseriti devono essere opportunamente bilanciati in natura e dimensione tra:

- MISURE INTERNE ed ESTERNE, quindi alcune focalizzate verso l'interno, come il tempo impiegato per la realizzazione di un prodotto ed altre verso l'esterno, come la customer satisfaction;
- MISURE FINANZIARIE ed OPERATIVE in relazione al fatto che vengano collegate a parametri monetari oppure quantitativi non monetari/qualitativi come giudizi, scale o indici di qualità;
- MISURE DIAGNOSTICHE E STRATEGICHE, dove le prime indicano eventuali anomalie rispetto all'andamento di un fenomeno e le seconde monitorano le variabili che determinano il vantaggio sui concorrenti;

### **3.3 LA STRUTTURA DI UNA BALANCED SCORECARD: LE QUATTRO PROSPETTIVE**

Il “bilanciamento” a cui si fa riferimento nel precedente paragrafo è relativo alle quattro prospettive sulle quali è fondata la struttura standard di una Balanced Scorecard, quella normalmente proposta da Kaplan e Norton: la prospettiva finanziaria, la prospettiva dei clienti, la prospettiva dei processi gestionali interni e la prospettiva di innovazione e apprendimento.

Per ogni prospettiva vengono considerati:

- Le finalità, ovvero quali traguardi strategici ci si propone di raggiungere per avere successo;
- Le misure, ovvero quali indicatori si possono utilizzare per misurare la prestazione;
- Gli obiettivi, ovvero quali valori quantitativi ci si propone di raggiungere in ogni misura per considerarsi soddisfatti della prestazione;
- Le iniziative, ovvero quali attività o comportamenti strategici mettere in atto per raggiungere gli obiettivi.

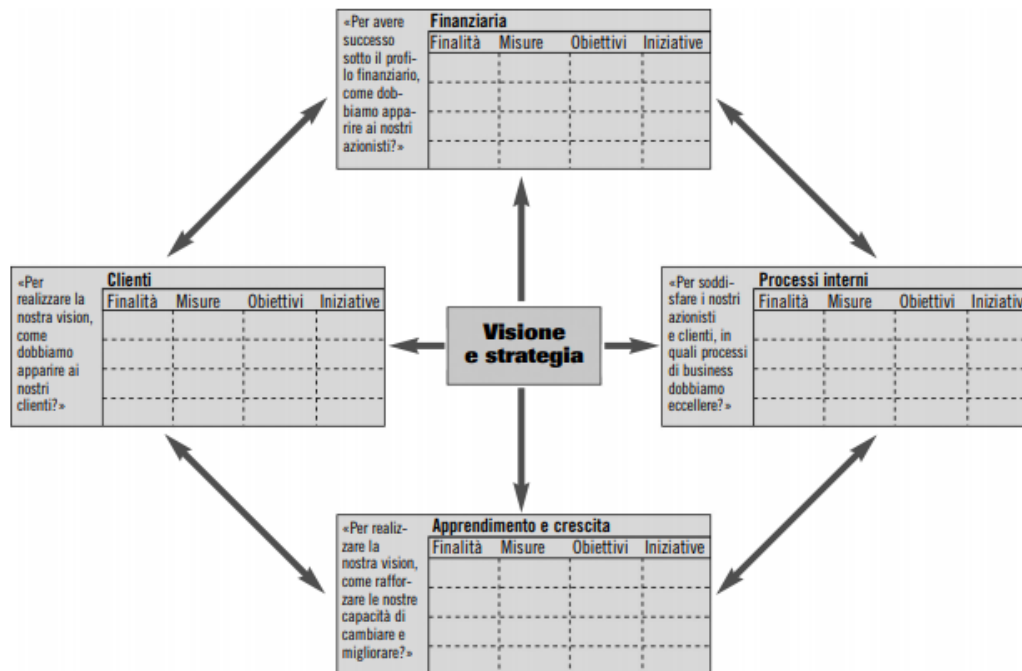


Fig. 3.1: Le quattro prospettive (Kaplan e Norton, 1996)

La scelta delle misure di performance deve assumere come ragione di riferimento la loro capacità di riflettere i fenomeni di fondamentale rilevanza rispetto agli obiettivi strategici che ogni azienda persegue. Ovviamente, essendo la Balanced Scorecard uno strumento di controllo di gestione, il management aziendale avrà la possibilità di ampliare le prospettive da monitorare se ciò dovesse contribuire ad una migliore descrizione della strategia dell'impresa. L'esigenza di personalizzare la BSC, intervenendo sia sul numero che sulla tipologia delle prospettive di analisi, induce ad accettare il principio che non solo le misure, bensì anche le prospettive secondo le quali apprezzare le performance devono essere commisurate all'enfasi che la strategia aziendale pone su certi

fenomeni e non su altri. Gli stessi Kaplan e Norton ammettono che le quattro prospettive non sono necessariamente utilizzabili in qualunque contesto, bensì risultano semplicemente le più ricorrenti. In taluni casi esse si rivelano insufficienti, inadeguate o addirittura ridondanti, non riuscendo a cogliere pienamente le dimensioni rilevanti per il successo aziendale.

Tuttavia, i quattro ambiti, se ben articolati, risultano soddisfacenti per delineare completamente l'assetto dell'organizzazione, per cui per ora ci si limiterà a descrivere le quattro prospettive di base analizzando la struttura della BSC inizialmente proposta dai suoi fondatori.

### *3.3.1 La prospettiva economico-finanziaria*

La prospettiva economico-finanziaria pone in relazione i risultati ottenuti dall'azienda con le aspettative di profitto degli azionisti. Poiché i mercati finanziari e gli stessi azionisti rischiano il proprio capitale nell'impresa, sarà loro interesse che le performance positive relative alle diverse prospettive si traducano in termini economico finanziari: un'azienda potrebbe presentare indicatori che riflettono delle buone performance dal lato interno e cliente, ma se tutto questo non è in grado di generare margini, reddito, cash flow, per l'azionista non rappresenta una performance di valore.

Si parte quindi dal presupposto che se l'azienda riesce ad eccellere in tutte le altre prospettive, avrà come conseguenza una buona performance economico finanziaria valutabile attraverso il set di indicatori inseriti all'interno di questa prospettiva. Da questo punto di vista, la dimensione economico finanziaria non è di per sé stessa sintomo della performance aziendale, ma è quella che sintetizza i risultati raggiunti nell'ambito delle altre prospettive, nonché le modalità con cui essi hanno contribuito a generare valore per gli azionisti.

Gli obiettivi economico-finanziari possono essere correlati alla redditività, misurata ad esempio dal reddito operativo, dalla redditività del capitale investito o dal valore economico realizzato. Altri obiettivi possono essere un rapido incremento delle vendite, la riduzione dei costi o la generazione di cash-flow.

Questi tuttavia non vanno considerati singolarmente in un dato momento ma vanno letti in chiave gestionale: ci interessano dal punto di vista del trend temporale, in base alla loro evoluzione e mettendole in comparazione con la media del settore o con i competitor. Quindi, ad esempio, non andremo a considerare indicatori isolati come il ROI se non a livello comparativo, ma piuttosto osserveremo misure come il tasso di crescita dei ricavi o il mantenimento del rapporto tra posizione finanziaria netta e EBITDA.

Gli obiettivi e di conseguenza gli indicatori finanziari correlati ad essi vanno definiti, secondo gli autori, a seconda dello stadio del ciclo di vita di un'impresa o di un'unità di business, a cui corrisponde una determinata strategia.

Alla fase iniziale del business viene associata la strategia di crescita e mix dei ricavi al fine di soddisfare la domanda dei consumatori. Indicatori che danno migliori informazioni sullo stato dell'azienda in questa fase sono la crescita dell'utile e la crescita dei ricavi aggregati (per clienti, per aree geografiche, per prodotto).

La fase di maturità del business è caratterizzata da politiche strategiche basate su incrementi di produttività o diminuzione dei costi; le misure più appropriate alla valutazione d'azienda sono quelle associate alla redditività del capitale investito (ROI) poiché vi sono ancora consistenti investimenti.

Nella fase ascendente del business si tende, a livello strategico, ad un miglioramento dell'utilizzo degli asset, in modo da trarre il massimo dagli investimenti effettuati mantenendo inalterata la capacità del business; le misure più appropriate sono quelle basate sui cash flow.

Naturalmente esiste una progressione naturale che può richiedere alcuni decenni e che segna il passaggio dalla crescita al mantenimento, al raccolto e, infine, all'uscita di scena. A volte, però, anche un'impresa che ha raggiunto lo stadio della maturità potrebbe ritrovarsi inaspettatamente ad avere un obiettivo di crescita, per esempio: un cambiamento improvviso a livello tecnologico, di mercato o di leggi può trasformare un prodotto o un servizio già maturo e ampiamente sfruttato in uno dotato di un alto potenziale di crescita. Una trasformazione del genere sposta completamente gli obiettivi finanziari e di



investimento. Ecco perché è necessario rivedere periodicamente, almeno ogni anno, gli obiettivi economico-finanziari per tutte le unità di business, al fine di riconfermare o modificare la strategia finanziaria dell'unità stessa.

### *3.3.2 La prospettiva del cliente*

La prospettiva del cliente fa riferimento all'esigenza di orientare l'attività d'impresa alla soddisfazione delle necessità manifestate dal cliente, alla creazione del valore, al fine di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

L'analisi della clientela e dei suoi bisogni, in un periodo caratterizzato da un'elevata turbolenza ambientale è diventato fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda; infatti, negli ultimi venti anni ci si è accorti che un continuo monitoraggio della clientela diventa fondamentale per supportare il raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari.

Oltre che cercare di soddisfare i clienti, i manager dell'unità di business devono tradurre, nell'ambito di questa prospettiva, la loro formulazione della missione e della strategia in obiettivi specifici. Le unità di business devono individuare i segmenti di mercato rappresentati nella clientela esistente, prima di scegliere i settori nei quali decidere di mostrarsi competitivi.

La prospettiva della clientela deve quindi tradurre la missione e la strategia di un'organizzazione in obiettivi specifici relativi a determinati segmenti di clientela e mercato, che possano essere comunicati a tutta l'organizzazione.

La prima cosa da fare, quindi, nello strutturare la seconda prospettiva sarà effettuare una segmentazione del mercato. Bisogna, infatti, considerare che in genere i clienti attuali e potenziali hanno differenti preferenze e valutano gli attributi del prodotto/servizio in maniera differente.

Il processo di formulazione della strategia dovrebbe segmentare in questi casi i differenti mercati o segmenti di clienti e le loro preferenze lungo diverse dimensioni quali il prezzo, la qualità, la funzionalità del prodotto/servizio, la reputazione, l'immagine. Gli obiettivi e i relativi parametri di misurazione potranno essere definiti dopo aver scelto i clienti e il segmento (o i segmenti) di mercato a cui rivolgere la propria offerta.

Una volta segmentato il mercato si dovranno scegliere le misure da adottare nella scheda. Per comprendere le misure idonee a valutare il livello di soddisfazione della propria clientela, l'azienda è chiamata a condurre delle indagini direttamente presso i clienti, attraverso ricerche di mercato o attività di benchmarking con aziende eccellenti che operino nel medesimo settore. Solo in questo modo si ha la possibilità di evitare il fenomeno del disallineamento tra le esigenze del cliente e le proprie convinzioni. Infatti, è importante sottolineare come nella scelta degli indicatori relativi a questa prospettiva, si debba cercare

capire come l'azienda viene vista dal punto di vista del cliente, relativamente ad aspetti a cui lui stesso attribuisce importanza nella capacità di soddisfazione delle proprie esigenze.

Non è possibile individuare indicatori standard in grado di garantire un'adeguata misurazione nell'ambito della prospettiva del cliente, poiché ad ogni segmento di clientela corrisponderanno esigenze differenti; tuttavia Kaplan e Norton individuano alcune variabili primarie da considerarsi genericamente valide per qualunque tipo di azienda, indipendentemente dal settore in cui opera.

- Quota di mercato: consente di far capire all'impresa in che modo essa stia penetrando nel mercato target e può aiutare il manager a ponderare il giudizio dato in base al semplice valore dei ricavi e costituisce una misura di tipo economico. Una misura di questo tipo consente di focalizzare l'attenzione sulle attese del cliente, ogni qualvolta il management cerca di acquisire nuovi clienti per quei prodotti/servizi che ha deciso di offrire.
- Acquisizione di nuovi clienti: la capacità di acquisire nuovi clienti può essere misurata attraverso il tasso con cui un'azienda riesce ad attrarre nuovi clienti ed entrare in nuovi business. I parametri su cui effettuare una valutazione per definire il tasso di acquisizione dei clienti potrebbero essere costruiti sia in termini assoluti, facendo riferimento

al numero di nuovi clienti, che relativi, riferendosi invece ad un rapporto tra il numero di nuovi clienti ed il numero totale dei clienti.

- Fedeltà del cliente: uno dei modi più auspicabili per mantenere o aumentare la quota di mercato nei segmenti di clientela individuati è cominciare col conservare i clienti già acquisiti in quei segmenti: a questo proposito, il tasso di fidelizzazione del cliente è espressione della capacità dell'azienda di mantenere la continuità delle relazioni con i propri clienti. Questo può essere misurato attraverso indicatori come la percentuale di crescita del business in cui si opera, imputabile ai clienti esistenti, al numero di clienti persi o all'aumento dei ricavi sui clienti già esistenti.
- Customer satisfaction: la soddisfazione della clientela è una variabile di importanza cruciale, poiché influenza in maniera diretta sia la fidelizzazione che l'acquisizione dei nuovi clienti; infatti, le misure della soddisfazione del cliente sono considerate un feedback relativo all'andamento dell'azione dell'impresa. L'indice relativo alla customer satisfaction deve essere percepito dal cliente a livelli elevati affinché abbia un impatto positivo sui ricavi della società; infatti un'impresa può contare sul fatto che ripeteranno l'acquisto soltanto quando i clienti giudicano la loro esperienza di acquisto del tutto soddisfacente o almeno estremamente soddisfacente. Solitamente le aziende, al fine

di valutare la soddisfazione dei clienti, sono solite sottoporli a questionari in grado di fornire un indice di soddisfazione completo, monitorandone diversi aspetti. La percezione dell'immagine dell'azienda, la qualità percepita del prodotto, la variabile prezzo, i tempi di consegna, sono solo alcuni degli aspetti maggiormente monitorati dalle società, che produrranno specifici questionari contenenti indici che riflettano il livello di soddisfazione tramite variabili diverse a seconda delle esigenze.

- **Redditività della clientela:** è necessario che quest'ultimo parametro vada ad integrare la lettura dei precedenti, per far sì che il management sia in grado di valutare il successo della prospettiva del cliente. Se tramite la quota di mercato, la capacità di acquisizione e di fidelizzazione dei clienti l'azienda può misurare il volume dell'attività che svolge per soddisfare i propri clienti, tramite la misura della redditività di queste attività, è in grado di capire se è possibile soddisfare i clienti in modo profittevole per l'azienda o meno e, soprattutto, se gli sforzi sostenuti per acquisire nuovi clienti saranno compensati da margini positivi derivanti da incrementi delle vendite. L'analisi di redditività ha un forte impatto strategico poiché, in caso di risultati considerati non soddisfacenti, consente all'azienda di valutare

l'ipotesi di uscire dal gruppo di clienti in cui sta operando (o abbandonare l'idea di entrare in un nuovo mercato).

A completamento delle misure primarie si introducono anche delle misure per la creazione del valore per i clienti esprime che, contrariamente alle prime, variano a seconda dell'eventualità e della contingenza. Questo secondo gruppo di indicatori, è espressione di quelle caratteristiche dell'offerta che creano valore per i clienti obiettivo, incrementandone il livello di soddisfazione e di fidelizzazione, le value position che l'impresa cercherà di offrire ai propri clienti e ai mercati target.

Le proposte per creare valore ai clienti rappresentano i caratteri qualitativi che le imprese fornitrici offrono, tramite prodotti e servizi, per creare fedeltà e soddisfazione nei segmenti di clientela selezionati; tali caratteri possono essere genericamente riassunti in:

- caratteri qualitativi del prodotto/servizio: includono la funzionalità del prodotto/servizio, il prezzo di vendita (ma anche altri costi logistici che vengono fatti ricadere sul cliente), il tempo (time to market o la tempestività di risposta) e la qualità (si dà rilievo al livello di consegne difettose rilevate dal cliente e alla puntualità e l'accuratezza delle consegne);

- relazioni con il cliente: vanno a definire i parametri che raccolgono tutte le componenti del servizio al cliente in termini di consegna e assistenza post-vendita;
- immagine e reputazione: l'immagine e la reputazione riflettono i fattori intangibili che attraggono il cliente all'azienda come, ad esempio, la pubblicità e la qualità delle attività di consegna dei prodotti/servizi.

### *3.3.3 La prospettiva dei processi gestionali interni*

La prospettiva dei processi gestionali interni fa riferimento all'individuazione dei fattori critici di successo per la soddisfazione dei clienti e degli azionisti e di conseguenza delle iniziative operative di miglioramento interno per il raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli aziendali.

In sostanza, nell'ambito di questa prospettiva, l'azienda viene chiamata ad individuare obiettivi e parametri che permettono di valutare i propri processi interni e le proprie competenze chiave con il fine di soddisfare il cliente e le sue esigenze.

Pertanto, le misure che troveremo in riferimento a questa sono misure customer based, guidate dalla prospettiva del cliente. Gli obiettivi e le misure

customer based sono tradotti in obiettivi e misure relativi a processi critici e competenze critiche rispetto ai fattori critici di successo apprezzati dal cliente.

Ogni impresa avrà un set specifico di processi con cui creare valore per il cliente e produrre dei risultati finanziari superiori.

Per adattare i loro obiettivi e i loro indicatori nella prospettiva in esame, le aziende possono utilizzare il modello della catena del valore introdotto da Kaplan e Norton, che parte dall'individuazione del bisogno del cliente e mira alla soddisfazione dello stesso. I processi che portano alla creazione del valore sono suddivisi in tre categorie: i processi di innovazione, quelli operativi e quelli di assistenza post-vendita.

Il processo di innovazione si compone di due momenti: in un primo momento, l'azienda identifica nuovi mercati, nuovi clienti e bisogni latenti e emergenti dei clienti esistenti; successivamente, procede alla progettazione o allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi in grado di raggiungere il nuovo mercato individuato. Ai fini della valutazione di quest'ultimo punto, che corrisponde all'attività di competenza dell'area R&D (ricerca e sviluppo) delle aziende, si può far riferimento alla percentuale di fatturato si ottiene con i nuovi prodotti, alla percentuale di fatturato ottenuto con i prodotti coperti dai brevetti, al tasso di introduzione di nuovi prodotti rispetto ai concorrenti e al tempo di rinnovamento delle linee di prodotto.



Il processo gestionale operativo consiste nella realizzazione e nella distribuzione dei prodotti e dei servizi e parte dall'arrivo dell'ordine di un cliente, fino alla consegna al cliente del prodotto o del servizio richiesto. Storicamente è stato il centro del sistema di misurazione delle performance di molte organizzazioni che cercavano l'eccellenza operativa e la riduzione dei costi di produzione poiché le operazioni che caratterizzano il processo operativo tendono ad essere ripetitive, di conseguenza è possibile applicare tecniche rigorose per controllare il processo di ricezione e lavorazione degli ordini del cliente, i processi di vendita, produzione e consegna. Le misurazioni quindi avvenivano principalmente attraverso misure di tipo economico-finanziario, quali i costi standard, il budget e l'analisi degli scostamenti. Tuttavia, con l'avvento delle nuove teorie di produzione (Total Quality Management, JIT production, ecc.) si è assistito all'affiancamento e alla sostituzione delle tradizionali metriche con misurazioni di qualità e tempo, pertanto una delle variabili considerate maggiormente critiche, e di conseguenza in costante monitoraggio da parte delle organizzazioni, è rappresentata dalla consegna efficiente e regolare di quanto richiesto dal cliente. Esempi di misure in grado di evidenziare il tempo di consegna dei prodotti/servizi offerti ai clienti sono lead time di produzione, indici di efficienza del lead time di produzione, tempi di consegna.

I processi di servizio post- vendita rappresentano lo stadio finale della catena del valore interno. Questa tipologia di processi riguarda l'insieme delle attività

poste in essere dall'organizzazione per seguire il cliente dopo l'acquisto vero e proprio del prodotto/servizio che comprendono sia il servizio clienti dopo la vendita del prodotto (garanzia, attività di riparazione, trattamento dei difetti e resi) sia il servizio clienti nel momento dell'iniziale erogazione del servizio (gestione del pagamento attraverso rate, leasing, canone ecc.). Le misure utilizzate per le performance in questo tipo di processi sono le stesse di tempo, qualità e costi utilizzate nella precedente fase della catena del valore interna: ne sono esempi il tempo che va dalla richiesta del cliente all'ultima risoluzione del problema, il costo delle risorse utilizzate dalle attività di post-vendita o il numero di lamentele dei clienti che si sono risolte con una sola chiamata.

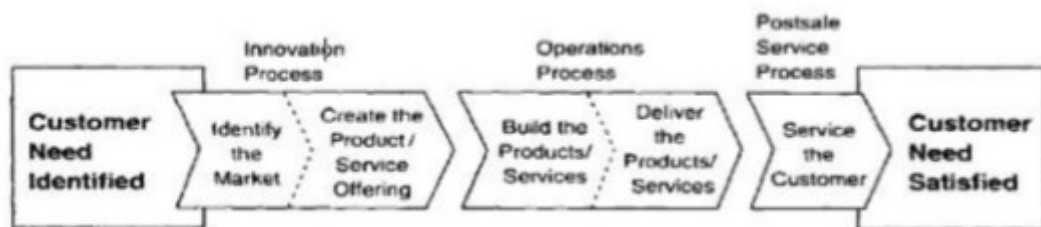


Fig. 3.2: Prospettiva dei processi interni (Kaplan and Norton, 1996)

Attraverso la prospettiva dei processi gestionali interni, la Balanced Scorecard si differenzia di sistemi tradizionali, in quanto questi ultimi sono concentrati sui processi necessari per consegnare prodotti e servizi esistenti a clienti esistenti, tentando di controllare e migliorare le operazioni esistenti.

Tramite questo approccio l'azienda non solo cattura dimensioni della performance diverse da quelle economico-finanziarie e garantisce la presenza di

processi post vendita nei processi esistenti, identifica nuovi processi che la portano a pensare in modo strategico, proiettandosi verso la trasformazione dei bisogni della clientela e tenendo conto del fatto che i driver del successo economico a lungo termine possono esigere che un'organizzazione crei prodotti e servizi del tutto nuovi, destinati a soddisfare le esigenze non solo di clienti attuali, ma anche futuri.

#### *3.3.4 La prospettiva di innovazione e apprendimento*

La prospettiva di innovazione e apprendimento identifica l'infrastruttura che l'azienda deve costruire per realizzare una crescita di lungo periodo attraverso la crescita dell'organizzazione; ciò è possibile agendo sulle persone, investendo in formazione del personale, sui sistemi attraverso il potenziamento della tecnologia e dei sistemi informatici e sulle procedure e routine organizzative. Di conseguenza, obiettivi e misure di questi presupposti per una performance superiore nel futuro dovrebbero costruire una parte integrante della scheda di valutazione bilanciata di ogni impresa.

Per quanto riguarda il personale, le aziende possono riferirsi a misure quantitative di risultato ricavate dalle indagini sulla soddisfazione, sulla stabilità, sulla formazione e sulle competenze dei dipendenti. Le capacità informatiche si possono invece misurare tramite la disponibilità e la tempestività delle

informazioni accurate e critiche sui clienti e sui processi interni per il personale a diretto contatto con il cliente. Le procedure organizzative possono esaminare il grado di allineamento degli incentivi ai dipendenti rispetto ai fattori di successo dell'impresa, e possono misurare i tassi di miglioramento nei processi critici di gestione dei clienti e di operatività interna.

Uno strumento tradizionale utilizzato nelle aziende per valutare il livello di apprendimento è la curva di esperienza, che rappresenta graficamente come la riduzione dei costi di produzione unitari siano funzione del volume cumulato di produzione poiché lo svolgimento continuo nel tempo delle fasi produttive da parte degli operatori consente loro di sviluppare nuove conoscenze che si traducono in un miglioramento sia dal lato dei costi sia dal lato dell'output.

Tuttavia, oggi molte aziende si trovano a fronteggiare processi critici che hanno la caratteristica di essere dinamici e flessibili e, quindi, necessitano nuove misure per misurare il grado di apprendimento. Per esempio, il livello di soddisfazione dei dipendenti è considerato una nuova metrica dell'apprendimento, in quanto è stato dimostrato che un suo aumento comporta un aumento della produttività e dell'efficienza che si riflette direttamente sul livello di soddisfazione dei clienti. I contatti positivi con i clienti creano infatti una maggiore soddisfazione tra il personale, che genera a sua volta una maggiore fedeltà e un conseguente aumento dell'anzianità media del personale stesso. La conoscenza del loro lavoro e dei loro clienti, acquisita nel tempo dai collaboratori,

permette di assicurare dei livelli di servizio più elevati, a un costo potenzialmente inferiore. Un servizio migliore rinforza a sua volta la soddisfazione del personale, creando così un circolo virtuoso, che si mantiene in funzione attraverso la misurazione delle competenze dei dipendenti e dell'empowerment, cioè l'autonomia data ai dipendenti nel problem solving o i sistemi informativi che supportano le loro relazioni con i clienti (Simons, 2004).

### **3.4 EVOLUZIONE DELLA BALANCED SCORECARD**

La Balanced Scorecard, dalla sua prima formulazione del 1992 all'ultima del 1998, si è trasformata da uno strumento di misurazione delle performance aziendali ad un sistema di controllo strategico in grado di attuare la *vision* e la *mission* delle imprese coinvolgendo tutta l'organizzazione aziendale.

In quindici anni di studi e applicazioni, questo strumento ha conosciuto un'evidente evoluzione di significato e di campi di impiego assumendo, dapprima, la funzione di reporting multidimensionale, successivamente di vero e proprio strumento di management strategico. Tale evoluzione ha prodotto due effetti: da un lato la BSC ha visto fiorire intorno a sé tecniche e procedure utili ad integrare in un sistema unitario e coerente il disegno complessivo delle strutture e dei processi di governo strategico; dall'altro ha assunto un significato più ampio rispetto a quello originario, coniugando l'iniziale dimensione informativa del

reporting con quella decisionale propria della formulazione e dell'attuazione strategica.

Kaplan e Norton descrivono quella che possiamo definire come la BSC di prima generazione come “a mixture of financial and non-financial measures”, un insieme di indicatori, caratteristici e nuovi perché organizzati nelle quattro prospettive, correlati ed integrati tra di loro. Ciò che la caratterizzava era il contenuto di misurazione delle performance multidimensionale attraverso gli indicatori distribuiti nelle prospettive.

La maggiore critica alla formalizzazione della *Balanced Scorecard* del 1992 è stata l'assenza di legami espliciti e di causalità tra le quattro prospettive, in quanto l'unica finalità degli autori era, inizialmente, quella di porre l'attenzione dei manager anche su variabili non finanziarie, che da sole non risultavano sufficienti, per i motivi elencati in apertura a questo capitolo, ad offrire una lettura completa della performance dell'impresa.



*Fig. 3.3: BSC di prima generazione*

Nel 1996, in “Translating Strategy into Action”, Kaplan e Norton risolsero il problema inserendo il concetto di obiettivi strategici: dei brevi periodi collegati alle quattro prospettive, volti a catturare l’essenza della strategia dell’organizzazione in ciascuna prospettiva. La selezione degli indicatori da inserire all’interno della BSC deve scaturire da tali obiettivi che l’azienda si è data con riferimento a ciascuna prospettiva. I due autori introdussero dunque un modello di BSC a due percorsi in grado di collegare le strategie di produttività (efficienza operativa) e le strategie di crescita del fatturato (efficacia commerciale) alle dimensioni tradizionali. In sostanza con questa evoluzione, gli obiettivi strategici venivano inseriti all’interno delle quattro prospettive: in questo modo si evidenziava il legame delle prospettive con la strategia, rappresentata

dagli obiettivi che sono collegati agli indicatori da relazioni causa ed effetto. Gli autori, in riferimento a questo nuovo modello spiegano che “Measures are chosen to relate to specific strategic objectives the design aim, being to identify about twenty-twenty five strategic objectives each associated with one or more measures and assigned to one of four perspectives” (Kaplan and Norton, 2000)



*Fig. 3.4: BSC di seconda generazione*

Lo studio approfondito dei nessi causali tra le quattro prospettive costituisce il momento evolutivo dalla prima alla seconda generazione di Balanced Scorecard, in quanto gli indicatori si evolvono da semplici strumenti di rendicontazione dei risultati raggiunti ad un mezzo attraverso il quale indagare i



nessi causali appartenenti alle prospettive di analisi: si passa da un sistema di misurazione delle performance ad un sistema di management strategico.

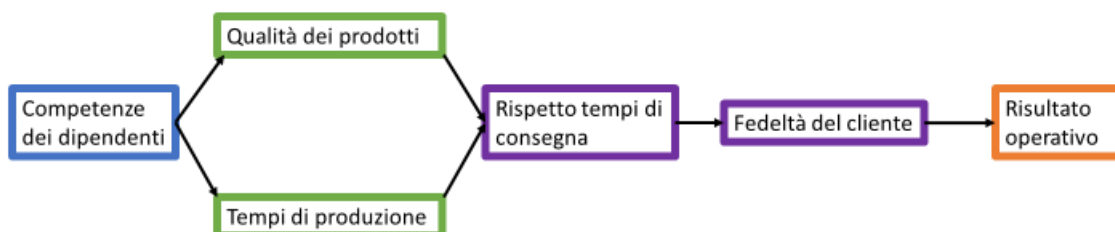


Fig. 3.5: Relazioni causali tra le prospettive

Un esempio di ciò è rappresentato in figura: un miglioramento delle competenze dei dipendenti (prospettiva di apprendimento e crescita) può portare ad un incremento della qualità/dei tempi del processo (Prospettiva dei processi gestionali interni) che portano a migliori prodotti consegnati in tempi più brevi; ciò aumenta la fidelizzazione dei consumatori e l'immagine dell'azienda (Prospettiva del cliente) e ciò si traduce in un miglioramento della redditività del capitale investito (*ROI*) o del valore economico creato (*EVA*).

Nel 2002, in “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, Kaplan e Norton sottolineano l'importanza di descrivere correttamente la strategia aziendale mettendo in evidenza il contributo degli *asset* intangibili alla creazione del valore: si passa alla terza generazione di *Balanced Scorecard*, che diventa strumento di descrizione ed attuazione della strategia di un'impresa.

Questo avviene attraverso l'introduzione delle cosiddette mappe strategiche, già citate nel capitolo dedicato alla strategia come strumenti atti a rappresentare visivamente la strategia per aiutare i membri dell'organizzazione a comprendere i cambiamenti in atto e a discutere su temi che hanno un'elevata valenza strategica. Attraverso di queste infatti, si attiva il processo di comunicazione della strategia ai membri dell'organizzazione che hanno la possibilità di prendere visione delle linee strategiche decise dal management e di dare attuazione a processi di condivisione della conoscenza e di cambiamento; in questo strumento risiede il più importante cambiamento indotto dalle BSC di terza generazione. Se nel passaggio dalla prima alla seconda si è assistito ad un processo di traduzione della strategia in obiettivi, con le BSC di terza generazione tali obiettivi vengono comunicati a tutti i membri dell'organizzazione attraverso le mappe strategiche.

Il processo di evoluzione dello strumento e il suo utilizzo da parte delle aziende ha consentito anche un cambiamento nel modo di intenderne le finalità: da semplice strumento di misurazione della performance aziendale a strumento di conduzione manageriale in grado di attuare un razionale controllo strategico, integrando vision, mission e strategia aziendale tramite l'identificazione di target strategici da raggiungere posizionati in opportune prospettive e collegati causalmente tra loro.

La Balanced Scorecard diventa uno strumento di management attraverso il quale stimolare l'apprendimento strategico all'interno dell'organizzazione, cioè

l'orientamento a valutare le questioni aziendali in termini strategici da parte di persone che operano ai diversi livelli dell'organizzazione.



## **CAPITOLO 4. – LA BALANCED SCORECARD COME STRUMENTO DI MANAGEMENT STRATEGICO**

### **4.1 PREMESSA**

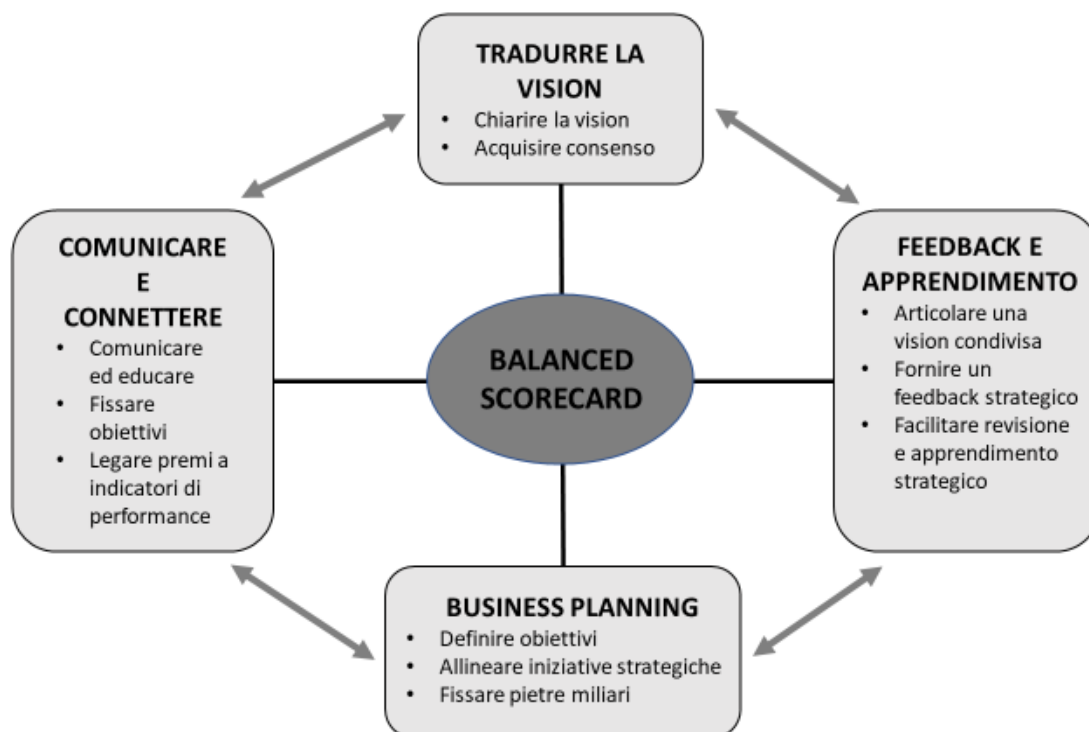
La Balanced Scorecard si è rivelata essere una delle più interessanti innovazioni nella strumentazione di general management, che ha visto nel tempo una crescente diffusione a livello mondiale. Abbiamo visto come, per la sua capacità di integrare alle misure economico-finanziarie dei criteri che misuravano la performance da altri tre punti di vista, consenta alle aziende di rilevare i risultati finanziari monitorando contestualmente i progressi compiuti nello sviluppo delle capacità e nell'acquisizione degli asset intangibili di cui hanno bisogno per supportare la crescita futura.

Va sottolineato però, come questo non vada considerato in modo riduttivo come uno strumento di reporting, né rappresenti unicamente uno strumento per il controllo di gestione in ottica strategica: infatti nel corso della sua evoluzione è diventato un vero e proprio strumento di management centrale nelle aziende orientate alla strategia, poiché permette di colmare una grave carenza dei sistemi di management tradizionali, cioè la loro incapacità di collegare la strategia di lungo termine con le azioni di breve termine.

I due autori dello strumento Robert Kaplan e David Norton, in un articolo pubblicato nel 1996, spiegano come i parametri extra finanziari introdotti dal sistema Balanced Scorecard possano aiutare l'alta dirigenza a “collegare sistematicamente le azioni in corso con gli obiettivi di domani”.

In questo capitolo andremo ad approfondire quindi la valenza strategica di questo strumento, che nella sua applicazione si è rivelato più di un sistema di misurazione operativo o tattico. Infatti, se il suo utilizzo non viene bloccato allo stato di semplice monitoraggio della performance, esso è in grado di supportare il management nella gestione strategica, introducendo quattro nuovi processi manageriali fondamentali

Questi processi sono alla base delle organizzazioni innovative orientate alla strategia che li utilizzano separatamente e in combinazione tra loro per lo sviluppo di un sistema integrato e iterativo di management strategico.



*Fig. 4.1: Quattro processi per la gestione della strategia*

## 4.2 TRADURRE LA VISIONE

Il primo processo emerso dagli studi sull'applicazione della Balanced Scorecard è quello che aiuta i manager a costruire un consenso intorno alla visione e quindi alla strategia dell'impresa.

Gli autori partono dal presupposto che per l'implementazione di una data strategia, è necessaria la sua descrizione e la sua comunicazione. Infatti, i piani strategici sono documenti complessi, a cui non tutti i membri dell'organizzazione possono accedere e che non tutti sono in grado in base alle proprie competenze di

leggere ed interpretare in maniera adeguata. La missione formalizzata, che dichiara la volontà dell'azienda, risulta qualcosa difficile da tradurre in termini significativi per coloro che lavorando nell'organizzazione la devono realizzare concretamente.

Da questo punto di vista, sono da considerare due elementi di complessità. Un primo attiene alla natura stessa della strategia, in quanto fattore distintivo di ogni singola organizzazione, che risulta diverso in ciascuna realtà aziendale. Il secondo riguarda le modalità con cui la strategia può essere rappresentata formalmente.

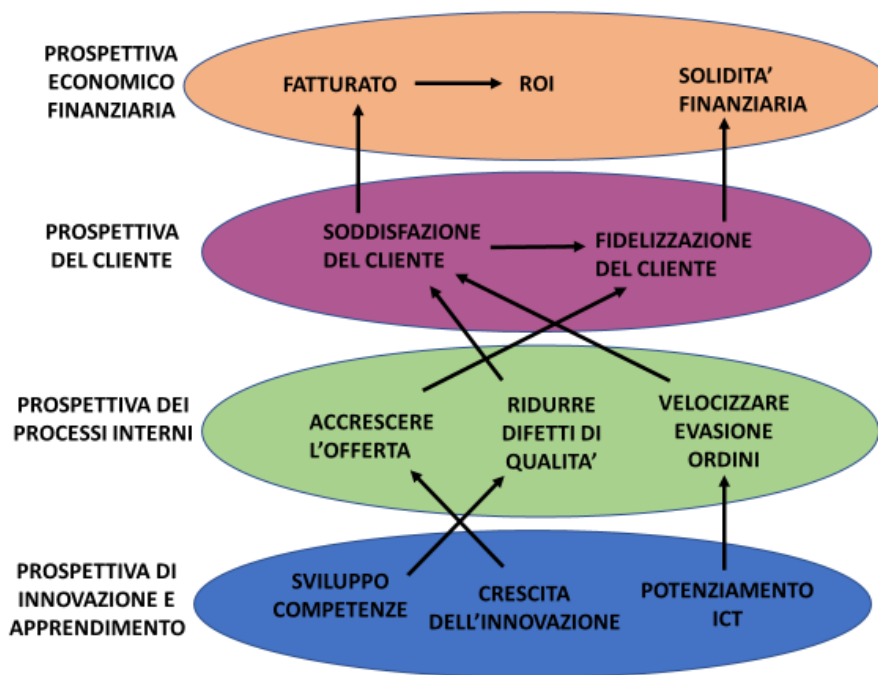
Lo scopo è quindi quello di arrivare alla costruzione di uno strumento in grado di rappresentare formalmente la strategia, e soprattutto di agevolarne la comunicazione ai dipendenti nella consapevolezza che l'implementazione della strategia dipenda proprio dall'operato di tutti i componenti dell'organizzazione.

A questo proposito, lo strumento della mappa strategica è risultato il vero elemento portante e innovativo della BSC, in quanto rappresenta un documento in cui vengono esplicitate tutte le relazioni causa-effetto sussistenti tra gli obiettivi inseriti all'interno delle diverse prospettive in cui risulta articolata la BSC, permette quindi di "mettere su carta" le relazioni causali che il management ha in testa.

Il punto di partenza per l'implementazione della mappa strategica è rappresentato dalla strategia aziendale che normalmente è mirata a consentire



all'azienda il raggiungimento di un dato obiettivo avente natura economica, per raggiungere gli obiettivi l'azienda è chiamata a far leva sui propri fattori critici di successo che sono oggetto della mappa strategica e vanno misurati attraverso degli indicatori che sono impiegati all'interno della BSC. In essa infatti, vengono esposti anche i nessi causali che legano i fattori su cui è fondato il successo della strategia aziendale.



*Fig. 4.2: Costruzione di una mappa strategica: i nessi causali*

La costruzione di una mappa strategica parte dall'esplicitazione di quei fattori o processi aziendali che possono incidere sui livelli di performance in una delle quattro prospettive in cui è articolata una BSC. Una volta definiti tali fattori o processi critici si determina l'effetto positivo o negativo indotto sulla prospettiva

successiva e così via, fino a giungere alla prospettiva posta in cima alla mappa strategica, normalmente quella economico-finanziaria, in quanto sintetizzatrice di tutte le relazioni causali precedentemente determinate.

In questo modo, la mappa strategica permette di dare risalto al contributo che le risorse immateriali hanno nella creazione di valore economico poiché consente di descrivere e rappresentare visivamente le modalità in cui il capitale tangibile e intangibile si combinano al fine di creare valore per il cliente e risultati economico-finanziari per l'azionista.

#### **4.3 COMUNICARE E CONNETTERE**

L'identificazione e l'esplicitazione della strategia attraverso le mappe strategiche non è sufficiente a garantire che quest'ultima venga correttamente applicata all'interno dell'organizzazione. Infatti, affinché questo accada tutti gli individui che ne fanno parte devono essere orientati verso gli obiettivi e condividere una missione comune, cioè quella aziendale.

La necessità che emerge è quella della creazione di sinergie che riescano ad abbattere le barriere fra le unità organizzative aziendali diverse, ma coinvolte in processi interfunzionali che forniscono servizi condivisi. La struttura aziendale è infatti articolata in più unità organizzative che hanno linguaggi e obiettivi diversi, finché ogni unità organizzativa continuerà ad operare in maniera autonoma e non

organizzata, non ci sarà la possibilità di sviluppare quelle sinergie che possono prodursi solo a seguito di una completa condivisione della strategia da parte di tutte le unità organizzative aziendali. Creare un allineamento alla strategia aziendale di ogni singola unità di business è possibile soltanto attraverso l'utilizzo di un linguaggio comune per l'abbattimento di quelle barriere comunicative che sono di ostacolo alla diffusione della strategia.

Kaplan e Norton individuano nei dipendenti i principali artefici della strategia aziendale, sottolineando quindi la necessità di realizzare meccanismi di allineamento anche a livello di singolo dipendente. La possibilità di fissare degli obiettivi coerenti tra loro a livello di singola business unit, come già detto, non necessariamente garantisce che gli individui operino coerentemente al raggiungimento degli stessi. Le aziende orientate alla strategia richiedono a tutti i dipendenti di comprendere la strategia e svolgere la propria attività quotidiana in modo da contribuire al successo di quella strategia.

Gli autori individuano tre processi utili all'allineamento dell'attività di ciascun individuo facente parte dell'organizzazione con la strategia aziendale, infatti affermano che "Per allineare la performance dei singoli dipendenti alla strategia complessiva, gli utilizzatori della scorecard si impegnano di solito in tre attività: comunicare ed educare, fissare obiettivi, e legare le ricompense alle misure di performance" (Kaplan, Norton, 1996).

#### *4.3.1 Comunicazione ed istruzione*

Al fine di allineare l'operato dei singoli dipendenti alla strategia, è necessaria un'opportuna comunicazione della strategia aziendale. Il processo di formulazione della strategia, normalmente di competenza dell'alta direzione, rischia di rimanere un puro esercizio formale, se quanto deciso dall'alta direzione non diviene oggetto di comunicazione ai dipendenti. Questo deve avvenire tramite un processo a cascata che parta dall'alto dei vertici dell'organizzazione e riesca a raggiungere ogni individuo operante in essa.

Affinché il processo di formulazione della strategia sia comunicato ai dipendenti è necessario dunque trovare i giusti mezzi per comunicare la strategia, che devono tenere conto delle caratteristiche dei soggetti, il loro ruolo e la loro posizione all'interno dell'organizzazione.

La classificazione più comune tra gli strumenti per la comunicazione è quella tra canali ricchi e canali poveri. I primi, come le riunioni a piccoli gruppi, consentono di focalizzare il messaggio in modo personale e di rispondere alle domande e al feedback dei destinatari. Questi si rivelano estremamente efficaci, ma costosi e limitati nella portata. I secondi, come la comunicazione tramite bacheche e bollettini, mancano del carattere personale tipico dei canali ricchi, ma sono meno costosi e consentono di raggiungere un numero maggiore di soggetti. Proprio per quest'ultimo motivo, essi rischiano di perdere di efficacia a causa dell'assenza di un collegamento diretto con i destinatari ultimi dell'informazione.

La comunicazione della strategia attraverso varie modalità non basta, ma occorre accertarsi soprattutto che i dipendenti abbiano colto l'essenza di essa e che siano disponibili a seguirla: è necessario pertanto accertarsi che le persone siano istruite siano in grado di insegnare agli altri come attuare la strategia.

A questo proposito gli autori sostengono che ogni organizzazione è chiamata ad essere estremamente esplicita sulle misure utilizzate e promuovono l'utilizzo di un vasto programma di comunicazione opportunamente corredato della documentazione per l'istruzione a ciclo continuo dei destinatari.

#### *4.3.2 Fissazione di obiettivi personali e di squadra*

La mera consapevolezza degli obiettivi aziendali non risulta sufficiente a modificare il comportamento dei collaboratori: una volta comunicata la strategia è necessario far sì che acquisti per loro un vero significato e che sia quindi trasferibile nelle azioni quotidiane di ciascuno. Al fine di agevolare questo è necessario che il management sviluppi una gestione per obiettivi, attraverso l'assegnazione di obiettivi personali e di squadra. Le mete da raggiungere devono essere allineate con gli obiettivi dell'organizzazione, questo per favorire un orientamento dei singoli dipendenti verso la strategia aziendale.

Nella BSC avremo gli obiettivi dell'organizzazione, ma da questi dovranno derivare obiettivi personali, o almeno gli aspetti, gli items dove ognuno può

incidere dando un contributo personale e raggiungere un obiettivo personale coerente con quello esposto nella scorecard aziendale. Occorre, in sostanza, che ogni individuo abbia modo di collocarsi all'interno della mappa strategica.

A questo proposito, il processo che consente il passaggio da BSC Corporate a BSC individuali o di gruppo è definito "cascading". Il processo di cascading consente di articolare la BSC corporate, di frammentarla e selezionare, individuare delle BSC individuali o di gruppo, facendo riferimento a frazioni di BSC anche per aree tematiche più circostanziate rispetto alla strategia aziendale nel suo insieme.

Gli autori propongono di attribuire direttamente ai dipendenti la possibilità di costruire la propria scheda di valutazione, citando l'esperienza di un'azienda tra quelle oggetto di sperimentazione della BSC, nella quale i dipendenti venivano invitati a stabilire quali fossero i propri obiettivi personali e a riflettere sulle modalità per raggiungere questi attraverso una vera e propria "scorecard personale". In questo modo l'azienda ha la possibilità di evitare problematiche inerenti ad un'errata fissazione degli obiettivi per i singoli individui e per la squadra, determinando obiettivi eccessivamente semplici o troppo complessi, causando un effetto demotivante. Lasciare agli individui la possibilità di costruire la propria scheda evita questa possibilità, rimanendo comunque necessario un continuo confronto tra management e dipendenti in merito a misure e obiettivi indicati nella scheda di valutazione.

<b>Obiettivi aziendali</b>																
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raddoppiare il nostro valore aziendale in sette anni.</li> <li>- Aumentare gli utili del 20% all'anno in media.</li> <li>- Realizzare un tasso di rendimento interno superiore del 2% al costo del capitale.</li> <li>- Aumentare sia la produzione che le riserve del 20% nei prossimi dieci anni.</li> </ul>																
<b>Obiettivi aziendali</b>					<b>Metriche della Scorecard</b>					<b>Obiettivi delle business unit</b>	<b>Obiettivi e iniziative individuali/di gruppo</b>					
1995	1996	1997	1998	1999												
										1995	1996	1997	1998	1999	1.	
<b>Finanziari</b>																
100	120	160	180	250	Utili (in milioni di \$)											
100	450	200	210	225	Net cash flow											
100	85	80	75	70	Spese operative individuali										2.	
<b>Operativi</b>																
100	75	73	70	64	Costo di produzione al barile											
100	97	93	90	82	Costi di sviluppo al barile											
100	105	108	108	110	Produzione annua totale										3.	
<b>Metriche individuali e di gruppo</b>					<b>Obiettivi</b>											
															4.	
Nome																5.
Località																

Fig. 4.3: Esempio di una scorecard individuale

La Balanced Scorecard in questo modo fornisce agli individui una vasta comprensione della strategia spiegando in che modo ogni dipendente si colloca rispetto alla mappa strategica e quale contributo può dare alla realizzazione degli obiettivi.

#### 4.3.3 Introduzione dei sistemi di incentivazione e retribuzione

Kaplan e Norton sostengono che lo strumento della Balanced Scorecard abbia un ruolo significativo nella determinazione degli incentivi e suggeriscono pertanto

il collegamento tra programmi di incentivazione e retribuzione di dipendenti e manager e gli indicatori della scheda di valutazione. Questo è considerato un modo efficace per realizzare un allineamento tra la strategia formulata dal top management e l'attività quotidiana di chi opera in azienda.

Per mezzo dei sistemi di incentivazione e retribuzione l'azienda ha la possibilità di attirare l'attenzione dell'impresa e dell'unità di business sugli obiettivi e di focalizzare lo svolgimento dell'attività di ciascuno sulle misure più importanti per l'implementazione della strategia. Se i dipendenti sono coscienti dell'esistenza di un sistema di incentivazione che viene attivato al raggiungimento degli obiettivi aziendali e se tali obiettivi sono allineati a quelli dell'azienda, è probabile che si realizzeranno dei comportamenti atti a favorire il raggiungimento degli obiettivi, con la speranza di ottenere riconoscimenti monetari o di altro genere. Si realizza in questo modo un effetto motivazionale estrinseco nei dipendenti, che sono ricompensati quando raggiungono i loro obiettivi personali, contribuendo al raggiungimento di quelli aziendali.

Creare un sistema di incentivazione collegato agli indicatori della Balanced Scorecard si è rivelato, nel corso dell'applicazione pratica nel tempo una misura efficace, ma non priva di rischi; pertanto, nella sua progettazione è necessario tenere conto di alcuni punti fondamentali.

La scelta delle misure, innanzitutto, può rappresentare un fattore critico, sia nella loro tipologia che nella quantità. Per quanto riguarda il grado di soggettività



delle misure, la condizione necessaria per evitare delle disfunzioni nel processo di collegamento della retribuzione agli indicatori della scheda di valutazione è l'utilizzo di parametri difficilmente manovrabili e che risultino il più possibile oggettivi.

Tuttavia, ciò significherebbe fare ricorso ad indicatori monetari che da un lato priverebbe la BSC della sua finalità primaria, ovvero quella di consentire un monitoraggio multidimensionale della performance aziendale, dall'altro sarebbe scarsamente idoneo a monitorare il risultato dei dipendenti che svolgono attività che non si concretizzano in un ritorno economico in termini di costi e ricavi. Gli indicatori presenti nelle altre tre prospettive infatti non hanno una misurabilità così approfondita da garantire oggettività, basti pensare a quelli appartenenti alla prospettiva di apprendimento e crescita, ma anche a quella del cliente, dove prevale l'utilizzo di giudizi e scale qualitative.

Ciò che emerge è la necessità di aggiornare con frequenza il sistema. Infatti, specie nei settori in cui c'è un rapido sviluppo e una scarsa attitudine ad operare usando misure non tradizionali, il rischio che si corre è quello di legare la retribuzione dell'individuo a parametri non idonei, non sufficientemente espressivi della sua capacità di partecipare al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Kaplan e Norton sostengono che l'introduzione della Balanced Scorecard abbia superato il problema della soggettività delle misure: attraverso il dialogo

continuo tra executive e manager sulla scheda di punteggio bilanciato, sia nella formulazione dei parametri e degli obiettivi, sia per la spiegazione dei risultati effettivi rispetto a quelli pianificati, gli executive sono in grado di conoscere meglio le capacità dei propri manager e in forza di questo possono determinare gli incentivi con una certa soggettività, tramite un processo meno esposto a manipolazioni e distorsioni associate a delle regole esplicite, basate su formule matematiche.

In relazione invece alla quantità delle misure, è ritenuta problematica la scelta di un numero di indicatori particolarmente ampio, che rischierebbe di provocare confusione e poca chiarezza tra i dipendenti.

L'introduzione della BSC come strumento a cui collegare la retribuzione dei singoli individui può generare delle tensioni interne quando non sussiste un adeguato bilanciamento tra obiettivi di squadra e obiettivi individuali. Se si costruisce un set di indicatori che prevede dei sistemi di incentivazione di gruppo, il rischio è quello di demotivare il singolo individuo che potrebbe avvertire un peso eccessivo dato dalla rilevanza del suo operato nel perseguimento degli obiettivi aziendali. Tuttavia, ci sono degli obiettivi il cui raggiungimento dipende dai diversi soggetti per i quali è opportuno individuare quindi dei meccanismi di incentivazione di squadra.

Il sistema incentivante, pertanto, dovrebbe recepire una quota legata ai contributi di gruppo e una legata al singolo e al suo contributo.

La compagnia assicurativa Cigna, ad esempio, ha creato un fondo comune di gratifica delle 21 unità di business, che a loro volta hanno fissato anche i parametri per le ricompense individuali basati sugli indicatori della BSC. Questo non rappresentava la totalità del sistema incentivante, ma soltanto una parte. Anziché conferire una quota di retribuzione aggiuntiva, una parte del sistema incentivante è stata costituita dal fondo comune di gratifica con ricompense individuali, ma legate comunque all'ammontare massimo di questo fondo. In questo modo, una parte del sistema di incentivazione era collegata alla performance individuale, un'altra era conseguenza della consistenza del fondo, riflesso della performance delle unità di business.

L'esperienza dell'azienda Nuova Scotia Power insegna invece come il collegamento del 100% della retribuzione variabile dei dipendenti ai parametri della Balanced Scorecard, abbia generato più problemi rispetto ai vantaggi conseguiti. Di fronte a tutti gli indicatori che non avevano una misura incontrovertibile ci si trovava di fronte a un risultato che si prestava a interpretazione. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo, con un parametro di misurazione che si presta a interpretazione, dava spesso luogo a interpretazioni diverse e a conflittualità tra dipendenti ed executive management: dal punto di vista del dipendente c'era la tendenza a considerare conseguito l'obiettivo assegnato o l'obiettivo relativo alla BSC, dal punto di vista del corporate management la valutazione era diversa.

Gli autori sottolineano anche come il sistema possa non disporre, specie se all'inizio dell'introduzione della Balanced Scorecard, di dati affidabili ed attendibili. Inoltre, non sempre le correlazioni individuate sono corrette fin dalla prima formulazione. Collegare il sistema retributivo a delle relazioni per le quali non si ha certezza dell'effettiva significatività potrebbe essere particolarmente rischioso e essere percepito come ingiusto dai collaboratori. Per questi motivi, il suggerimento è quello di differire la correlazione del sistema retributivo con l'introduzione della BSC per un periodo che va da 6 a 12 mesi successivi all'introduzione della BSC.

#### **4.4 BUSINESS PLANNING**

Il terzo processo gestionale in cui la Balanced Scorecard assume un ruolo di supporto decisivo è quello della pianificazione di lungo termine. Infatti, anche il solo esercizio di creazione della BSC consente all'organizzazione di integrare la sua pianificazione strategica nel processo annuale di budgeting e le aiuta perciò a fare in modo che i budget ne supportino le strategie. È da sottolineare come la Balanced Scorecard raggiunge il suo maggiore impatto quando è utilizzata come guida al cambiamento: i progetti di implementazione della BSC, se rientrano in un più generale processo di cambiamento dell'organizzazione, è più facile abbiano esito positivo.

I senior executive dovrebbero stabilire dei target per gli indicatori della scorecard, indicando traguardi che, se raggiunti in un arco di tempo da tre a cinque anni, trasformeranno l'azienda. I target dovrebbero rappresentare una rottura degli schemi seguiti dalla performance della business unit.

Per raggiungere obiettivi finanziari ambiziosi i manager devono identificare dei target flessibili per i clienti, i processi interni e gli obiettivi di crescita e apprendimento. Questi target flessibili possono derivare da diverse fonti. La situazione ideale è quella in cui gli obiettivi per le misure relative alla clientela si possano identificare nel soddisfare o superare le aspettative dei clienti.

Dovrebbero essere esaminate sia le preferenze attuali che quelle potenziali dei clienti per identificare le aspettative corrispondenti ad una performance eccezionale, oppure si potrebbe usare il benchmarking per incorporare le best practices e verificare se i target proposti internamente non porteranno svantaggio all'attuazione delle misure strategiche da parte della business unit. Una volta che i target per i clienti, per i processi interni e per l'apprendimento e la crescita sono stati stabiliti, i manager potranno allineare le loro iniziative in materia di qualità strategica, tempi di risposta e reengineering in modo da raggiungere il traguardo di un miglioramento sostanziale.

Nello stesso tempo in cui l'impresa fissa scadenze da tre a cinque anni per il raggiungimento di obiettivi flessibili attraverso misure strategiche, i manager prevedono anche delle tappe relative a ogni misura nel corso del prossimo

esercizio amministrativo, valutando a quale punto del percorso si aspettano di arrivare nei dodici mesi del primo anno di pianificazione. Queste tappe a breve termine forniscono obiettivi strategici detti pietre miliari per la valutazione dei progressi ottenuti in ciascuna fase della traiettoria strategica a lungo termine tracciata per ogni unità di business. Le pietre miliari sono espressioni tangibili delle convinzioni dei manager su quando e in che misura i programmi attuali incideranno sui parametri e nel fissarle si consente al management di espandere il processo di budgeting tradizionale per incorporarvi obiettivi strategici e finanziari. Quindi, il processo di pianificazione e contestuale definizione dei target fornisce all'organizzazione la possibilità di quantificare i risultati di lungo termine che intende raggiungere, identificare i meccanismi e fornire risorse per farlo e di stabilire tappe di breve termine o pietre miliari per le misure della scorecard di tipo finanziario e non.

Nelle aziende orientate alla strategia la leadership percepisce tempestivamente situazioni di urgenza e si attiva per favorire un cambiamento. Pertanto, è importante che il manager abbia uno stile di leadership e di management che metta in risalto i concetti di comunicazione, partecipazione, spirito d'iniziativa e innovazione dei dipendenti, avendo chiaro che l'implementazione della strategia non può avvenire senza la partecipazione di tutta l'organizzazione. Se il management non ha percezione di questi importanti punti non provvederà mai ad estendere l'utilizzo dello strumento ai singoli

dipendenti e finirà col limitare la portata informativa e l'utilità della BSC, focalizzando l'attenzione sulle sole finalità di controllo sull'implementazione della strategia.

Il management deve rendere chiaro che la BSC non è un semplice strumento di controllo, ma qualcosa che mira a comunicare la strategia e a rendere tutti partecipi della sua implementazione in prima persona. Solo se la BSC viene vista come un momento di cambiamento e se la leadership assume uno stile in grado di favorirne l'adeguata percezione e il corretto utilizzo, si avrà la possibilità di andare oltre le mere finalità di misurazione della performance aziendale. Solo in questo modo diviene uno strumento di rappresentazione e comunicazione della strategia a tutti i livelli aziendali in grado di provocare domande, discussioni e in generale una sostanziale attitudine al pensiero strategico.

#### **4.5 FEEDBACK E APPRENDIMENTO STRATEGICO**

L'aspetto più innovativo del processo di gestione della scorecard da parte delle aziende orientate alla strategia è quello di miglioramento e apprendimento, in quanto assicura una capacità di apprendimento organizzativo a livello manageriale.

L'uso di un linguaggio di indicatori aiuta a tradurre i concetti spesso complessi e nebulosi in una forma più precisa che può guadagnare maggiori

consensi tra il top management. Il processo di comunicazione e allineamento mobilita tutti gli individui in azioni dirette a realizzare gli obiettivi aziendali. L'enfasi posta sul rapporto causa-effetto durante la costruzione della scorecard introduce una riflessione sui sistemi dinamici, consentendo agli individui che lavorano nei vari settori di un'organizzazione di comprendere il modo in cui i vari pezzi si incastrano tra loro, come il loro ruolo può influenzare gli altri e, eventualmente, tutta l'organizzazione nel suo insieme. Il processo di pianificazione, definizione dei traguardi e iniziativa strategica individua obiettivi specifici e quantitativi della performance, raggiungibili dall'organizzazione grazie ad una serie bilanciata di indicatori e driver della performance. Un confronto tra gli obiettivi di performance desiderati e i livelli di performance attuali definisce il gap che l'iniziativa strategica è chiamata a colmare. In questo modo la Balanced Scorecard non solo misura il cambiamento, ma lo promuove.

I processi gestionali fino a qui descritti infatti sono fondamentali per l'implementazione della strategia e sono in grado di produrre un apprendimento a circuito singolo, in cui l'obiettivo inizialmente definito rimane costante e qualunque deviazione rispetto alla traiettoria pianificata è considerata un difetto da modificare per riportare l'organizzazione sul percorso prestabilito. Secondo il modello tradizionale di controllo, basato sul "top-down command-and-control", il capitano della nave (il CEO) definisce la direzione e la velocità della nave (la business unit), i marinai (i manager e i dipendenti) eseguono gli ordini e



implementano il piano determinato dal capitano e, infine, il sistema di controlling operativo e gestionale assicura che i manager e gli impiegati si comportino secondo quanto stabilito nel piano strategico definito dal top management. Questo processo lineare, in cui si stabilisce una vision ed una strategia, comunicandole a tutti i componenti dell'organizzazione e verificando che azioni e iniziative aziendali siano in linea con il raggiungimento degli obiettivi strategici di lungo termine, è un esempio di un processo di feedback a "single loop".

Tuttavia, come già ampiamente sottolineato nei precedenti capitoli, oggi le imprese si trovano ad operare in un ambiente turbolento in cui strategie complesse spesso potrebbero perdere validità ed efficacia al mutare delle condizioni di business. La strategia pianificata, sia pure varata con le migliori intenzioni e sulla base delle migliori informazioni e conoscenze disponibili, può rivelarsi non più appropriata o adeguata alle condizioni attuali. Pertanto, emerge come necessario realizzare un apprendimento a doppio circuito, possibile quando i manager si interrogano sulle loro ipotesi di base e valutano se la teoria su cui si stanno basando è ancora coerente con l'evidenza, l'osservazione e l'esperienza reale in modo da produrre, se necessario, un cambiamento nelle assunzioni e teorie che riguardano le relazioni causa-effetto sulle quali si basa la strategia.

La Balanced Scorecard consente lo sviluppo di questo genere di apprendimento organizzativo al massimo livello della gerarchia, ovvero l'apprendimento strategico, che consiste nella raccolta di feedback, nella verifica

sperimentale delle ipotesi sulle quali si basa la strategia e nell'apportare ad essa se necessario degli aggiustamenti.

Il processo di apprendimento strategico inizia con la definizione di una vision condivisa che tutta l'organizzazione vuole perseguire, definendo in termini chiari e operativi il legame tra sforzi e realizzazioni individuali e obiettivi della business unit. Fornendo un essenziale sistema di feedback strategico, la BSC consente ai manager di seguire passo per passo l'attuazione della strategia, apportando ritocchi o, se opportuno, dei cambiamenti radicali alla strategia stessa. Oltre a fissare delle scadenze a breve termine per le misure economico-finanziarie, nonché per le altre misure comprese nella scheda, i manager possono esaminare i risultati economici grazie alle verifiche mensili e trimestrali così come possono rendersi conto se la business unit sta raggiungendo i suoi target riguardo i clienti, i processi interni, l'innovazione, i dipendenti ed i sistemi e le procedure.

L'inserimento della BSC ha condotto a un continuo dialogo tra il top management e i responsabili di funzione rendendo questi ultimi partecipi del processo di implementazione della strategia, inducendoli a pensare e riflettere sulla strategia, tramite l'analisi continua delle relazioni causali esistenti tra fattori critici di successo e obiettivi aziendali. Questo sviluppo di un'attitudine al pensiero strategico ha generato una modificazione sostanziale dei meccanismi di gestione aziendale, coinvolgendo il management in riunioni sempre più frequenti, dove l'oggetto della discussione era la strategia aziendale. Facilitando l'analisi

critica della strategia, l'utilizzo della BSC è in grado di generare una più ampia cultura della strategia aziendale all'interno dell'organizzazione spingendo i dipendenti, ma soprattutto l'alta direzione a discutere di strategia.

I report del management spaziano da una semplice revisione del passato a un apprendimento proiettato nel futuro: i manager non discutono solo sul modo in cui sono stati raggiunti i risultati passati, ma anche se le loro aspettative per il futuro restano valide.

#### **4.6 IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DI UN SISTEMA DI MANAGEMENT STRATEGICO ATTORNO ALLA BSC**

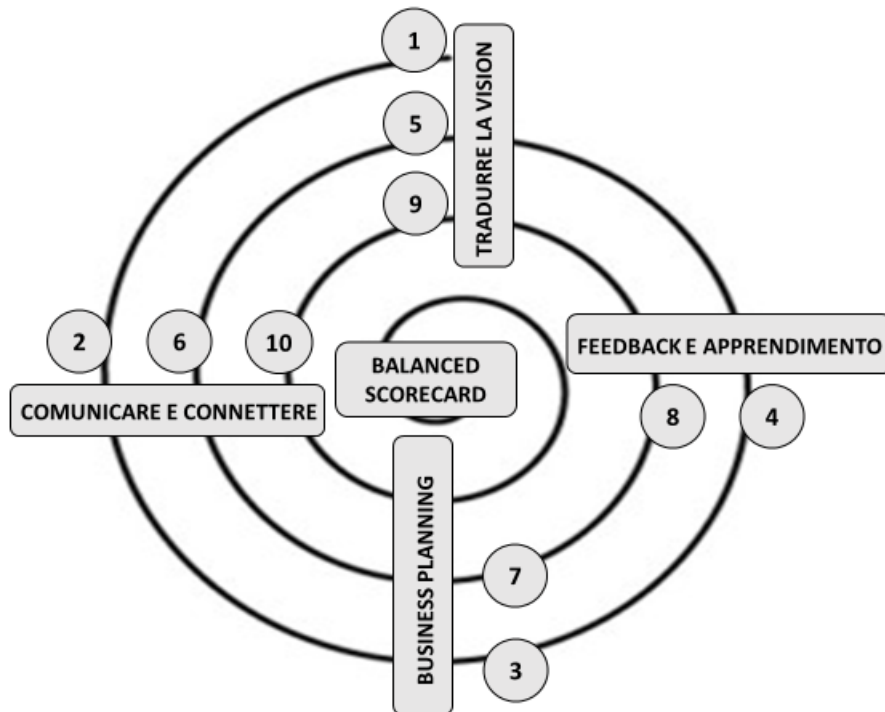
È stato ampiamente descritto come attraverso l'adozione dello strumento della Balanced Scorecard, le aziende riescono non soltanto a migliorare i propri sistemi di misurazione della performance, ma ad armonizzare i propri processi gestionali e a focalizzare l'intera organizzazione sull'implementazione della strategia di lungo termine. Ottenendo una coerenza tra la visione e l'azione, mentre si tenta di cambiare direzione e di introdurre nuove strategie e processi, la Balanced Scorecard fornisce un quadro di riferimento per la gestione e l'implementazione della strategia.

Pertanto, questo si qualifica come un vero e proprio strumento di management strategico, utilizzato al fine di:

- chiarire e aggiornare la strategia;

- comunicare la strategia a tutta la struttura;
- armonizzare obiettivi individuali e divisionali con la strategia;
- legare gli obiettivi strategici a target di lungo termine e ai budget annuali;
- identificare ed allineare le iniziative strategiche;
- effettuare analisi periodiche della performance per valutare e migliorare la strategia.

A questo proposito è interessante osservare come sia possibile nell'operatività costruire un sistema di management strategico di questo tipo, portando ad esempio come una delle aziende oggetto di studio degli autori Kaplan e Norton sia riuscita a farlo attorno allo strumento della Balanced Scorecard, attraverso una sequenza iterativa di azioni, svolte nell'arco temporale di trenta mesi, che combinano e coinvolgono in un sistema integrato e iterativo i quattro processi fino ad ora descritti.



*Fig. 4.4: Processo iterativo di costruzione di un sistema di management strategico attorno alla Balanced Scorecard*

1. *Chiarire la visione.* In tre mesi, i membri di un gruppo dirigente lavorano congiuntamente alla costruzione di una Balanced Scorecard, per tradurre una visione generica in una strategia che possa essere compresa e comunicata. Il processo aiuta a costruire consenso e impegno sulla strategia

2. *Comunicare al management intermedio.* Nei mesi 4 e 5, i tre livelli superiori del management sono riuniti per apprendere e discutere la nuova strategia: per farlo, il veicolo è la Balanced Scorecard.

*Sviluppo delle scorecard per business unit.* Nei mesi da 6 a 9, utilizzando la corporate scorecard come modello, ogni unità di business traduce la propria strategia in una propria scorecard

3. *Eliminare gli investimenti non strategici.* La corporate scorecard chiarisce le priorità strategiche identificando i programmi esistenti che non contribuiscono alla strategia.

*Lanciare programmi aziendali di cambiamento.* La corporate scorecard identifica le necessità di programmi di cambiamento trasversale. Questi vengono lanciati mentre le unità di business preparano le loro scorecard, ovvero nel mese 6.

4. *Revisione delle scorecard delle business unit.* Attorno al mese 9, il CEO e il gruppo dirigente rivedono le scorecard delle business unit, partecipando in modo consapevole a dare forma alle loro strategie.

5. *Raffinare la vision.* La revisione delle scorecard delle unità di business mette in luce le attività inizialmente non incluse nella strategia aziendale e pertanto nel mese 12 la scorecard corporate viene modificata.

6. *Comunicare la balanced scorecard a tutta l'azienda.* Soltanto alla fine del primo anno, quando i gruppi dirigenti hanno familiarizzato con l'approccio strategico, la scorecard viene diffusa a tutta l'organizzazione.  
*Stabilire obiettivi di performance individuale.* Nei mesi 13 e 14, i tre livelli superiori di management collegano i loro obiettivi e incentivi retributivi individuali a scorecard personali.
7. *Aggiornare i piani e i budget di lungo termine.* Nei mesi da 15 a 17, vengono fissati obiettivi a cinque anni per ciascun indicatore e vengono contestualmente identificati e finanziati gli investimenti necessari per raggiungerli.
8. *Condurre revisioni mensili e trimestrali.* A partire dal diciottesimo mese, dopo che le scorecard a livello di unità di business sono state approvate, inizia un processo di revisione mensile e uno trimestrale che lo rafforzi concentrandosi sugli obiettivi strategici.
9. *Condurre revisioni annuali della strategia.* Soltanto quando la strategia aziendale è stata realizzata, quindi all'inizio del terzo anno, è necessario un suo aggiornamento. Questo parte dal comitato esecutivo, che compone un elenco di questioni strategiche e su ognuna di queste viene richiesto ad ogni unità di business di sviluppare una propria posizione per l'aggiornamento della propria strategia e scorecard.

10. *Collegare la performance di ciascuno alla Balanced Scorecard.* Sempre all'inizio del terzo anno, quindi tra il mese 25 e il mese 26, viene richiesto a tutti i dipendenti di collegare i loro obiettivi individuali alla Balanced Scorecard, in questo modo gli incentivi retributivi di tutta l'organizzazione risulteranno collegati ad essa.

Le ultime quattro fasi, descrivono azioni effettuate regolarmente, quando la Balanced Scorecard è ormai diventata una routine del processo gestionale.



## CONCLUSIONI

Chiarire il ruolo che la misurazione e la gestione dei risultati di performance aziendale possono avere nella formulazione e nell'implementazione della strategia aziendale è lo scopo di questo elaborato.

Per farlo, siamo partiti da un'analisi della strategia aziendale e abbiamo visto come, per la realizzazione di una strategia adeguata al raggiungimento di un vantaggio competitivo sulla concorrenza, sia necessario non soltanto analizzare l'ambiente esterno in cui l'azienda intende operare tramite strumenti come l'analisi PEST, ma soprattutto indagare, conoscere e gestire le risorse e le competenze interne di cui l'azienda dispone e a questo proposito, strumenti come la GAP analisi ci aiutano a riconoscere quali sono quelle sulle quali far leva per competere al meglio in tale ambiente.

La pianificazione strategica è risultata un processo graduale imprescindibile per l'implementazione della strategia, che assicura coerenza degli obiettivi con la vision strategica e all'interno della quale è utile inserire strumenti come l'analisi SWOT, che ci aiuta a capire quali siano le strategie e gli obiettivi da perseguire attraverso la considerazione contestuale di risorse e competenze interne nelle quali

l'azienda deve puntare o sulle quali deve migliorare e delle minacce e opportunità legate all'ambiente esterno.

Contestualmente alla pianificazione, il controllo dell'adeguata implementazione di una strategia e la valutazione della bontà della stessa passano per la misurazione dei risultati di performance aziendale.

Per capire che ruolo abbia la misurazione delle performance nella gestione della strategia aziendale, abbiamo analizzato i sistemi di misurazione della performance, il loro processo di progettazione e le loro caratteristiche principali e abbiamo visto come diversi fattori abbiano prodotto una loro evoluzione nel corso del tempo, permettendo l'acquisizione del fondamentale carattere di multidimensionalità e consentendo loro non soltanto di espletare la finalità principale di valutazione di coerenza tra obiettivi e risultati, ma anche quella dell'anticipazione di tendenze future e di allineamento strategico dei comportamenti di tutta l'organizzazione.

Tra i modelli analizzati (Performance Prism, Piramide della Performance e Skandia Navigator) che utilizzano gli indicatori di performance come supporto alla strategia, è stato deciso di approfondire lo strumento della Balanced Scorecard, considerato tra i più innovativi per la sua capacità di integrazione degli indicatori presenti nelle quattro prospettive di performance, quella finanziaria, dei clienti, dei processi interni e di innovazione e apprendimento. È stato considerato come nel corso del suo utilizzo da parte delle aziende questo strumento abbia

subito un'importante evoluzione, passando dall'essere un tradizionale sistema di misurazione che riuniva indicatori multidimensionali ad assumere il ruolo di strumento strategico, in grado di indagare le relazioni causali tra gli obiettivi strategici presenti nelle quattro prospettive.

L'utilizzo della Balanced Scorecard e la costruzione di mappe strategiche ha permesso l'emergere di quattro processi gestionali utilizzati dal management per il chiarimento e l'aggiornamento della strategia, per la sua continua valutazione, per la sua comunicazione a tutta la struttura, per focalizzare l'azione quotidiana dell'intera organizzazione sulla sua implementazione e permettere a ciascuno lo sviluppo del cosiddetto "pensiero strategico".

È stato interessante considerare come questi quattro processi possono essere utilizzati dalle organizzazioni innovative orientate alla strategia separatamente e in combinazione tra loro, consentendo lo sviluppo di un sistema integrato e iterativo di management strategico costruito attorno alla Balanced Scorecard.

Possiamo in definitiva affermare come i sistemi di misurazione della performance e in particolare lo strumento della Balanced Scorecard abbiano sviluppato nel tempo un importante valore strategico, non soltanto fornendo un quadro di riferimento per la gestione e l'implementazione della strategia, ma anche consentendo la contestuale evoluzione e il miglioramento della stessa in funzione dei cambiamenti ambientali che possono intervenire.



## BIBLIOGRAFIA

- Amigoni F., Miolo Vitali P., *Misure multiple di performance*, Egea, 2003
- Baraldi S., *Le performance manageriali: sistemi di misurazione e valutazione*, McGraw-Hill, 2000
- Bubbio A., *Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*, Università Cattaneo – LIUC.
- Canziani A., *Le decisioni strategiche*, in Ardemani (a cura di), vol II, Pianificazione e Controllo, Giuffrè, 1984
- Grant R., *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley and Sons, Ltd., 2010.
- Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review, Cambridge, 1992.
- Kaplan R., Norton D., *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School, Boston, MA, 2008.
- Kaplan R., Norton D.; *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati intangibili*; ISEDI, Milano; Nona Edizione 2009
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press, 1996
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996
- Lempel J., Mintzeberg H., *Customizing Customization*, Sloan Management Review, 1996
- Lynch, R. L. and Cross, K. F., *Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London, 1991
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *Controllo di Gestione: Metodologie e Strumenti*, Knowita, 2013

- Marasca S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna, Prima Edizione, 2011.
- Merchant A., Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill Italia, 2001
- Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, Torino, 1994
- Neely A.D., Adams C.A., *Perspectives on Performance: The Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, 2000
- Neely A.D., Kennerley M., *Performance Measurements 2000: Past, Present and Future*, Cambridge, luglio 2000
- Neely A.D., *Performance Measurements: Why, What and How*, Economist Books, 1998
- Pellicelli G., *Strategie e pianificazione nelle imprese*, Giappichelli editore, Torino, 1992
- Porter M. E., *Competitive Advantage*. Simon + Schuster Inc., 2004.
- Simons R., *Sistemi di controllo e misure di performance*, EGEA, 2004



## **RINGRAZIAMENTI**

Ringrazio il mio Relatore Prof. Sergio Branciarì per avermi dato l'occasione di svolgere questo lavoro e per la disponibilità ed il supporto dimostrati nel corso della sua realizzazione.

Ringrazio tutto il personale universitario ed in particolare i professori che in questi anni ho avuto occasione di incontrare e da ciascuno dei quali sento di aver appreso qualcosa, che sia a livello umano, didattico o professionale.

Ringrazio i miei genitori per avermi dato la possibilità di intraprendere questo percorso universitario, per avermi aiutato nei momenti difficili e per aver sempre creduto in me, a volte anche di più di quanto non lo abbia fatto io stessa. Voglio dedicare a mio padre questo lavoro e l'intero percorso che oggi volge al termine, perché so che sebbene lui non possa essere presente, è sicuramente la prima persona a cui devo tutto questo e alla quale oggi voglio riservare un pensiero speciale.

Vorrei ringraziare tutte le persone che mi sono state e mi sono tutt'ora vicine, a partire da mio fratello, passando per il mio ragazzo, senza dimenticare tutti gli amici che negli ultimi anni mi hanno supportato e a volte sopportato, perché ciascuno di essi, a suo modo, ha fatto parte del percorso evolutivo che mi ha



portato a diventare quella che sono e di conseguenza a portare a termine anche questo obiettivo.

Ringrazio infine me stessa per non aver mollato mai, anche nei momenti di sconforto quando sembrava che questo traguardo fosse troppo difficile da raggiungere e voglio augurarmi che questo sia soltanto il primo di tanti nella vita.