



Università
Ca' Foscari
Venezia
Facoltà
di Economia

Corso di Laurea
in Amministrazione, Finanza e
Controllo

Prova finale di Laurea

La Balanced Scorecard:
evidenze sull'utilizzo e
sull'utilità

Relatore

Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureando

Sara Marchesin

Matricola 811513

Anno Accademico

2011 / 2012



Dietro ogni traguardo c'è una nuova partenza.
Dietro ogni risultato c'è un'altra sfida. Finché sei
vivo, sentiti vivo. Vai avanti, anche quando tutti si
aspettano che lasci perdere. (Maria Teresa di Calcutta)

Sommario

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO PRIMO	7
1.1 IL MODELLO DELLA BALANCED SCORECARD.....	7
1.1 A LA PROSPETTIVA ECONOMICO – FINANZIARIA	10
1.1 B LA PROSPETTIVA CLIENTE	11
1.1 C PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI AZIENDALI	11
1.1 D PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLA CRESCITA.....	13
1.2 L'IMPLEMENTAZIONE DELLA BSC SECONDO KAPLAN & NORTON	13
1.3 COLLEGARE LE MISURE MULTIPLE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE A UNA SOLA STRATEGIA	15
CAPITOLO SECONDO	18
2.1 LA DIFFUSIONE DELLA BALANCED SCORECARD.....	18
2.2 LO STUDIO CONDOTTO DA BAIN & COMPANY	20
2.3 STRUMENTI PER STIMOLARE LA CRESCITA	27
2.4 L'USO DEGLI STRUMENTI E LA SODDISFAZIONE.....	31
2.5 L'USO DEGLI STRUMENTI E DEI PROCESSI PER REGIONE	33
2.6 L'USO DEGLI STRUMENTI E DEI PROCESSI NEL TEMPO	36
2.7 UNO SGUARDO ALLE GRANDI IMPRESE	38
2.8 LA STORIA DEGLI STRUMENTI E PROCESSI DI GESTIONE DI BAIN & TRENDS SURVEY	39
CAPITOLO TERZO.....	42
3.1 L'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA	42
3.2 APPLICAZIONI DELLA BALANCED SCORECARD	49
3.3 LA DIMENSIONE GLOBALE DELLA BALANCED SCORECARD	50



3.4 LO STATO DELL'ARTE	51
3.5 LA BALANCED SCORECARD IN PRATICA.....	54
CONCLUSIONI.....	61
BIBLIOGRAFIA	64

Introduzione

I continui cambiamenti economici, politici e sociali che caratterizzano l'ambiente in cui si trovano ad operare negli ultimi anni le aziende, le ha spinte sempre più a ricercare nuovi equilibri economici, che siano in grado di rispondere alle nuove sfide che si prospettano. Di conseguenza si sono sviluppate nuove tecniche, nuovi strumenti e nuovi procedimenti utilizzati nei processi di gestione e controllo.

Una sfida che diventa oggi sempre più importante è quella di riuscire ad anticipare e programmare il futuro, però governando il presente. Diventa così fondamentale riuscire a fissare degli obiettivi chiave per l'azienda, in modo che riesca a tenere sotto controllo più aspetti dell'organizzazione, andando a creare un bilanciamento fra questi. Uno dei recenti strumenti che riesce a fornire un monitoraggio bilanciato delle diverse prospettive che si possono ritrovare in azienda è proprio la Balanced Scorecard. La sua versatilità di applicazione e adattamento lo hanno reso uno strumento particolarmente diffuso, anche se si possono incontrare dei limiti nella fase di implementazione.

In quest'ottica si colloca il presente elaborato, che si pone l'obiettivo di approfondire il tema del reale e concreto utilizzo della Balanced Scorecard nelle aziende d'oggi. Fin dalla sua comparsa all'inizio del 1992, il concetto di "Balanced scorecard" è stato diffusamente adottato, in quanto si è fin da subito rivelato uno strumento di facile applicazione. Permette di comunicare la strategia, così le aziende riescono sempre più a coinvolgere sia i manager che i dipendenti, di esaminare le attività motivate da obiettivi strategici anziché dalle necessità del presente, tra le quali lo sviluppo delle competenze, le relazioni con i clienti, la tecnologia informatica, e monitorare come queste si sviluppano in futuro.

Attraverso questo lavoro si vuole evidenziare come la Balanced Scorecard è riuscita a rivoluzionare l'approccio delle aziende di tutto il mondo alla strategia, ma che alle volte risulta essere un processo più complicato il passaggio dalla teoria ai fatti, dalla strategia alla sua esecuzione. Le applicazioni concrete non sono ancora molto diffuse, forse perché la realizzazione pratica richiede impegni organizzativi non lievi, e richiede la necessità di coinvolgere e motivare adeguatamente tutte le persone dell'azienda, cosa spesso né facile né breve.

Questa tesi è composta di tre capitoli. Il primo capitolo intitolato "*Il modello della Balanced Scorecard*" fornisce una descrizione generale dello strumento, analizzando la logica che sta alla sua

base. Viene poi data una specifica rappresentazione di ogni prospettiva che caratterizza la BSC, così come la avevano ideata Kaplan e Norton, e successivamente ne viene descritta l'implementazione sempre come l'avevano pensata dagli autori. Ed infine vengono sottolineate le relazioni di causa ed effetto che permettono di garantire la coerenza nell'applicazione dello strumento.

Nel secondo capitolo intitolato *“Quanto viene usata la Balanced Scorecard”* viene riportato uno studio condotto da Bain & Company, pubblicato nel 2011, che descrive i diversi tipi di strumenti e processi di management, inclusa la Balanced Scorecard, che vengono utilizzati nelle diverse aziende, e il grado di successo che questi hanno raggiunto. Questo studio è particolarmente interessante in quanto sono riusciti a raccogliere un insieme di dati molto ampio e quindi hanno potuto effettuare diverse tipologie di analisi. Da questo studio si può ricavare che la Balanced Scorecard è uno strumento innovativo perché permette di evidenziare l'aspetto “intangibile”, cosa che molti altri strumenti non permettono di cogliere. Inoltre, fornisce ai manager un sistema di riferimento completo, che traduce gli obiettivi strategici in un insieme coerente di misure della performance. Però risulta essere poco diffuso e utilizzato, poiché incontra dei forti ostacoli nella fase di implementazione.

Nel terzo capitolo intitolato *“L'applicazione della Balanced Scorecard”* viene descritto l'importanza della formulazione della strategia e della sua comunicazione a tutti i livelli organizzativi dell'impresa. Perché proprio un errore in questa fase potrebbe rappresentare un fallimento nell'implementazione e attuazione della Balanced Scorecard. Le aziende devono motivare i loro dipendenti a fissare degli obiettivi, creando così delle Balanced Scorecard personali, in modo che abbiamo un orizzonte visivo chiaro fra gli obiettivi strategici e il lavoro che svolgono ogni giorno, e che il concetto della BSC entri a far parte della loro prassi quotidiana. Quindi diventa fondamentale che l'intera azienda “senta” che il management appoggi totalmente i valori, le idee e la filosofia che ne stanno alla sua base. Vengono successivamente analizzate le diverse tipologie di applicazioni della BSC, dandone anche una dimensione globale. Infine vengono riportati alcuni case study di implementazione della Balanced Scorecard.

Capitolo primo

Il modello della Balanced Scorecard

1.1 Il modello della Balanced Scorecard

La prima completa descrizione della Balanced Scorecard da parte di Kaplan e Norton risale al 1992 con la pubblicazione dell'articolo "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance"¹ sul *Harvard Business Review*.

La BSC è uno strumento integrato di misure che secondo gli autori permette di tradurre gli obiettivi strategici dell'azienda in un insieme correlato di indicatori di performance capaci di cogliere sia la dimensione materiale che immateriale dell'impresa. In quanto permette ai top manager una veloce ma comprensibile visualizzazione dell'intero business. Come scrivono gli autori "The Balanced Scorecard is like the dials in an airplane cockpit: it gives managers complex information at a glance" (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*, 1992). Kaplan e Norton dicono che affidarsi a un unico strumento di controllo potrebbe essere fatale, in quanto ogni azienda opera in sistemi sempre più complessi. Ecco perché ogni manager dovrebbe avere sott'occhio la visione della performance di ogni area aziendale in modo simultaneo. Così le imprese sapranno sopravvivere alla concorrenza e svilupparsi solo se saranno in grado adottare dei sistemi di gestione in grado di integrare le innovazioni con gli obiettivi strategici che si pongono.

La logica che sta alla base della BSC, e che la caratterizza in modo particolare, è riuscire a bilanciare i fattori critici di successo, utilizzando pochi e ben selezionati indicatori di performance. Si viene così a rappresentare un nuovo sistema di monitoraggio, il quale ha l'obiettivo di collegare in modo bilanciato – da cui il termine "Balanced"- gli obiettivi operativi di breve termine, legati al

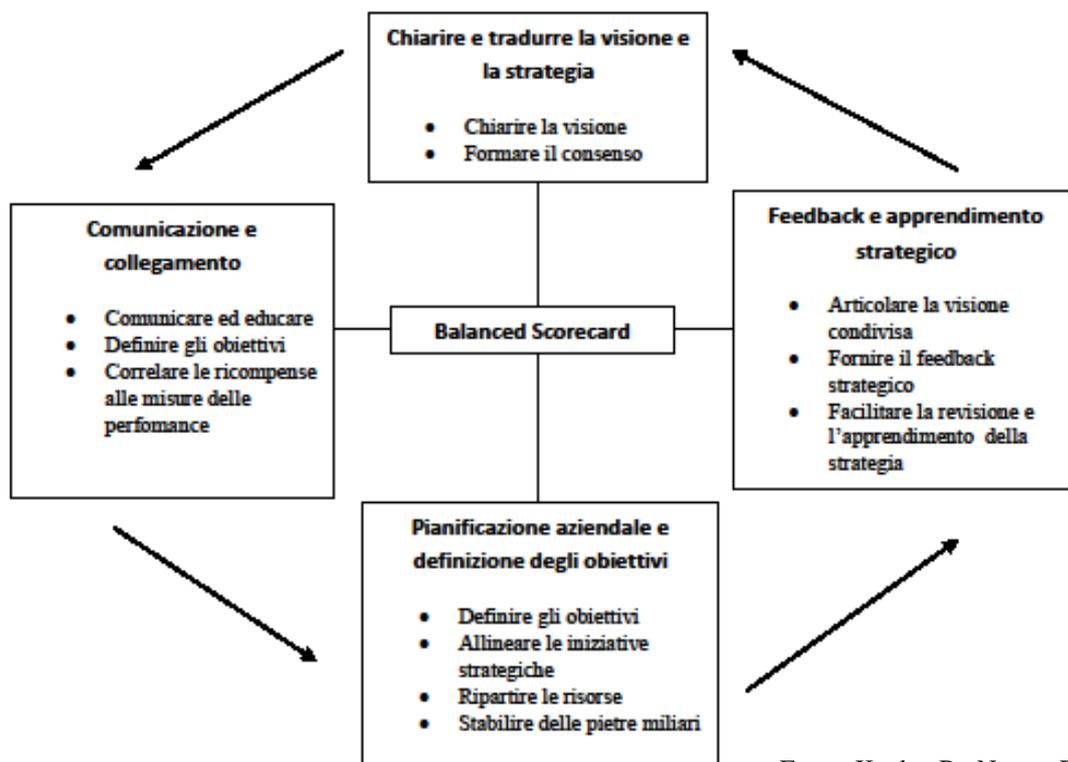
¹Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January - February). *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review*

² Claudio Antonelli, *Balanced Scorecard per l'area IT: esperienze*, 2004, Franco Angeli

³ F. Amigoni, P. Miolo Vitali, *Misure multiple di performance*, 2003, Egea (Franco Amigoni, 2003)

raggiungimento di risultati finanziari, con gli obiettivi strategici di medio – lungo termine, più legati ad iniziative che hanno un carattere strutturale sull’azienda. Ma la vera efficacia del modello si esprime quando da un sistema di misurazione si trasforma in un sistema strategico di management riuscendo così a esplicitare la strategia (attraverso l’uso di mappe strategiche) per arrivare alla sua attuazione e poi alla sua verifica attraverso l’uso di schede di valutazione. Ecco allora che la valutazione non è più fatta solamente attraverso indicatori di carattere economico-finanziari, ma attraverso un cruscotto suddiviso in quattro prospettive, le quali aiutano i manager a guardare e misurare l’azienda da quattro punti di vista diversi, che nel loro insieme servono a definire i risultati che l’impresa ha realizzato e nello stesso momento permette di definire le prospettive future (Figura 1.1). La scheda di valutazione bilanciata colma il vuoto che esiste nella maggior parte dei sistemi di management, ovvero la mancanza di un processo che permetta di ricevere un feedback relativo alla strategia.

Figura 1.1 – Scheda di valutazione bilanciata come struttura strategica per l’azione



Fonte: Kaplan R., Norton D., 1996,
 Using the Balanced Scorecard as a
 Strategic Management System

Le aziende sempre più prendono in considerazione l'utilizzo della Balanced Scorecard per due motivi:

- La dimensione economico – finanziaria osservata con il budget e il bilancio d'esercizio evidenzia solo un aspetto della performance aziendale; non mette in luce quali siano le relazioni tra l'impresa, i suoi clienti e i suoi fornitori; ne se si sta rafforzando la propria capacità competitiva attraverso un miglioramento nei processi gestionali o se si sta attuando dei nuovi progetti per lo sviluppo di idee innovative.
- I risultati economico – finanziari, siano essi positivi o negativi, segnalano sempre dopo, quindi con ritardi più o meno ampi, quello che si sta verificando e soprattutto non chiariscono bene il perché si stanno verificando.

A mio parere e come si può ben intuire questa dimensione della gestione aziendale è importante, ma non è l'unica da tenere sotto osservazione. È come se un guidatore di un'automobile si preoccupasse unicamente di tenere sotto controllo la benzina, la temperatura dell'acqua e il livello dell'olio. Certamente questi sono indispensabili perché l'auto funzioni, ma c'è anche dell'altro da dover controllare.

Certo che l'aspetto economico – finanziario sia rilevante non è una novità, ecco per esempio che il budget va inteso come un insostituibile strumento per la gestione dell'operatività, ma la sua formulazione va inquadrata in un contesto più ampio, per così poter rispondere a una logica di bilanciamento complessivo (Bergamin, 1991).

Ecco allora che la Balanced Scorecard diventa uno strumento innovativo in quanto facilita la traduzione della mission e della strategia in obiettivi e misure, in sostanza fornisce un framework e un linguaggio per far comunicare le due, permettendo di rispondere a quattro domande base:

- Come ci vedono i clienti? (Prospettiva cliente);
- In cosa dobbiamo eccellere? (Prospettiva processi interni);
- Possiamo continuare a migliorare e a creare valore? (Prospettiva apprendimento e sviluppo);
- Come consideriamo gli azionisti? (Prospettiva economico finanziaria).

Per ogni prospettiva devono essere opportunamente individuati:

- Gli obiettivi da perseguire;
- Le misure, o Key Performance Indicators (KPI), per ciascuna delle quattro prospettive necessarie per misurare correttamente il raggiungimento di ciascun obiettivo;
- I target, intesi come i valori – obiettivo delle misure selezionate;
- I progetti operativi da attuare attraverso l'implementazione di uno specifico piano di azione, elaborando una “mappa strategica” che sia rigorosa espressione del modello di business perseguito. Anche perché è da questa “mappa strategica” che dipende l'efficacia dello strumento. Essa è proprio l'anello di congiunzione fra la gestione operativa e la strategia, il tassello che spesso manca nelle imprese.

Risulta essere particolarmente delicata la fase di individuazione dei KPI, in quanto non si tratta di individuare dei semplici indicatori chiave, ma di identificare le relazioni causali fra le variabili e gli obiettivi strategici. È soltanto dopo aver concluso questa fase che si ricercano e si selezionano gli indicatori e le misure da inserire nella BSC.

Ecco che per questi aspetti di strategicità e operatività interni allo strumento questo deve essere progettato dal management. Si tratta, così, di creare un Executive Team nel quale è opportuno siano presenti, oltre ai vertici aziendali, anche tutte quelle figure che ricoprono all'interno dell'azienda un ruolo chiave, pur non essendo dirigenti.

Di seguito, di ciascuna prospettiva del modello della BSC, si analizzano i principali obiettivi.

1.1 a La prospettiva economico – finanziaria

Il punto di partenza di un sistema di misurazione integrata è comunque rappresentato dalla prospettiva economico finanziaria, dove si analizza il comportamento atteso dell'impresa da parte dei propri stakeholder. Le misure in questa prospettiva ci indicano infatti se la strategia dell'impresa, l'implementazione e l'attuazione stanno contribuendo effettivamente al raggiungimento degli obiettivi economici attesi.

Generalmente gli indicatori presi come riferimento per la valutazione di sintesi dei risultati della prospettiva economico – finanziaria sono: il Market Value Added (MVA), l'Economic Value Added (EVA), il Return On Investment (ROI), il Return On Equity (ROE), il Return On Sales (ROS).

Bisogna però mettere in relazione la scelta degli indicatori con i fattori critici di successo dell'azienda, che sono i punti più cruciali proprio perché influenzano le prospettive strategiche. Gli obiettivi finanziari rappresentano i temi strategici di ogni business unit e ogni misura che viene adottata è parte di una relazione causa-effetto. Ma l'obiettivo di creare valore può essere raggiunto anche indirettamente attraverso il soddisfacimento di tutti gli stakeholder che caratterizzano l'ambiente nel quale si colloca l'azienda. In primis il cliente, che con le sue aspettative, e i dipendenti dell'azienda con le loro capacità, le loro motivazioni, le loro competenze rappresentano il vero elemento distintivo e la vera fonte del vantaggio competitivo su cui costruire il successo di un'azienda.

1.1 b La prospettiva cliente

La prospettiva cliente sta assumendo sempre maggiore importanza per le aziende. Mettono sempre più attenzione all'incremento del livello della customer satisfaction, all'acquisizione di nuovi clienti, al mantenimento e alla fidelizzazione di quelli già esistenti e quindi al consolidamento e alla crescita della propria quota di mercato nei segmenti di riferimento. Con la BSC i manager devono riuscire a tradurre la loro mission sul servizio al cliente, in specifiche misure che riflettono i fattori che contano davvero per i clienti. Si dovranno focalizzare principalmente su quattro categorie: il tempo, la qualità, il costo, la performance e il servizio. Quando si va ad applicare la BSC bisogna cercare un obiettivo per ogni categoria e tradurlo in specifiche misure delle proposte di valore che l'azienda può rivolgere ai clienti del suo segmento di mercato. Proprio i drivers specifici di segmento rappresentano dei fattori cruciali che inducono i clienti a restare fedeli al loro fornitore (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard - Traslating strategy into action*, 1996). Per esempio i clienti potrebbero attribuire un grande valore alla brevità dei tempi di consegna e alla loro puntualità, oppure a un flusso costante di prodotti e servizi innovativi o ancora alla capacità del fornitore di anticipare le loro esigenze. Quindi la prospettiva cliente consente ai manager dell'unità di business di articolare una strategia orientata al mercato e al cliente in grado di assicurare in futuro maggiori profitti finanziari.

1.1 c Prospettiva processi interni aziendali

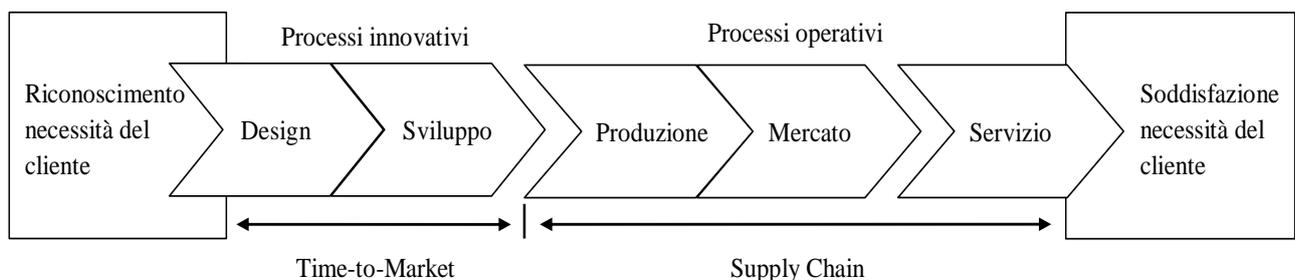
Nella prospettiva interna del business i manager individuano i processi interni di importanza fondamentale nei quali l'azienda deve eccellere. Questi processi permettono all'azienda di:

- presentare proposte di valore che potranno attrarre e trattenere i clienti del segmento di mercato di riferimento;
- soddisfare le aspettative degli azionisti con ottimi risultati economici.

Le misure legate alla prospettiva interna si concentrano nei processi aziendali che avranno un forte impatto sulla soddisfazione del cliente e che raggiungeranno gli obiettivi economico – finanziari dell’azienda.

La prospettiva dei processi interni rivela due fondamentali differenze tra gli approcci tradizionali e la Balanced Scorecard (Figura 1.2).

Figura 1.2 – I processi aziendali interni



Fonte: (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard - Traslating strategy into action, 1996)

Gli approcci tradizionali cercano di monitorare e migliorare i processi esistenti, andando oltre gli indicatori economico – finanziari e incorporando ad essi quelli basati sulla qualità e sui tempi di ciclo, ma focalizzandosi sui processi già esistenti. La BSC, invece, identifica i processi innovativi dove l’azienda deve eccellere per conseguire gli obiettivi finanziari e dei clienti, l’impresa si trova così obbligata a recuperare una dimensione strategica dei processi. È proprio questo il punto di divergenza fra i due approcci, la BSC cerca proprio di accrescere la valenza dei processi di “innovazione” a discapito di quelli “operativi”, di catturare le dimensioni della performance diverse da quelle economico – finanziarie e di garantire dei processi post vendita. Invece i sistemi tradizionali di misurazione della performance sono incentrati sui processi necessari a consegnare prodotti e servizi di oggi a clienti di oggi, nel tentativo di controllare e migliorare le operazioni esistenti che presentano l’*onda corta* della creazione di valore. Mentre i driver a lungo termine del successo finanziario possono richiedere che un’organizzazione crei nuovi prodotti e

servizi, destinati a soddisfare le esigenze degli attuali e futuri clienti. Per molte aziende il processo di innovazione, l'*onda lunga* della creazione del valore, è un driver molto più potente della futura performance economica rispetto al ciclo operativo a breve termine.

La prospettiva dei processi interni compresa nella Balanced Scorecard incorpora obiettivi e misure sia per il ciclo di innovazione a onda lunga che per il ciclo operativo a onda corta.

1.1 d Prospettiva dell'apprendimento e della crescita

La prospettiva dell'apprendimento e della crescita identifica la creazione di ottimali condizioni organizzative e strutturali che l'azienda dovrebbe riuscire ad avere per lo sviluppo e la crescita aziendale. Tre principali categorie hanno rilevanza in questa prospettiva: le risorse umane che gestiscono il processo stesso, le procedure organizzative che lo regolano e le tecnologie che lo supportano.

Per quanto riguarda il fattore risorse umane è possibile, per esempio, riuscire ad individuare delle azioni specifiche per il rafforzamento delle competenze del personale, attraverso la programmazione di un apposito intervento di formazione e nel contempo cercare di aumentare il livello di formazione dei dipendenti, perché più saranno soddisfatti i dipendenti più saranno soddisfatti i clienti.

Le procedure organizzative, invece, possono essere migliorate attraverso lo sviluppo di interventi mirati a re – ingegnerizzare i processi critici per il business, rivedendo ruoli e responsabilità del personale prescelto al suo svolgimento.

Ogni azienda dovrebbe sempre avere un certo occhio di riguardo sulle tecnologie che utilizza, proprio perché la performance aziendale migliorerà continuamente se queste sono bene aggiornate e sempre più migliorate.

1.2 L'implementazione della BSC secondo Kaplan & Norton

Il processo di implementazione della BSC si intende il processo di come e in che modo questo strumento entra a far parte dell'azienda. Per descrivere questo processo faccio proprio riferimento a quello originale teorizzato da Kaplan e Norton nel loro libro (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*, 1992). Fin da subito gli autori precisano che ogni azienda è unica e che quindi può decidere di seguire la propria strada per costruire la sua

Balanced Scorecard. Gli autori, comunque, descrivono un piano di sviluppo tipico e sistematico che avevano utilizzato in alcune imprese, andando a standardizzare il processo in quattro fasi, composte a loro volta da dei Task.

La prima fase chiamata “*Define the Measurement Architecture*” è composta dai seguenti task:

- Task 1: “*Select the appropriate organizational unit*”. Dove si deve andare a selezionare le Business Unit, però stando attenti di non selezionarle troppo piccole o troppo specifiche, altrimenti si rischia di perdere di vista la strategia.
- Task 2: “*Identify SBU/Corporate linkages*”. Serve a identificare le relazioni fra le diverse SBU, e tra le SBU e l'organizzazione aziendale. Definisce come si struttura la BSC al suo interno e all'interno delle'azienda.

La seconda fase chiamata “*Build Consensus around Strategic Objectives*” è composta dai seguenti task:

- Task 3: “*Conduct first round of interviews*”. Gli autori consigliano dei confronti esplicativi, anche attraverso delle interviste della durata di 90 minuti, per spiegare e modificare la cultura aziendale.
- Task 4: “*Synthesis session*”. Vengono abbozzati una lista di obiettivi in modo da formare un ranking di obiettivi per le quattro prospettive.
- Task 5: “*Executive workshop: first round*”. In questa fase gli autori consigliano di svolgere un meeting con i top manager del team predisposto per iniziare il processo di guadagno e diffusione del consenso della BSC. Proprio perché la BSC porta a delle modifiche nella cultura aziendale, è necessario prima modificare il pensiero dei manager. Sempre in questa fase si va a suddividere l'executive team in quattro sottogruppi, ogni uno responsabile di una prospettiva.

La terza fase chiamata “*Select and design measures*” è composta dai seguenti task:

- Task 6: “*Subgroup meeting*”. Fra i vari sottogruppi continuano a svolgersi degli incontri per verificare e unificare la strategia da seguire.

- Task 7: “*Executive workshop: second round*”. Questo second workshop coinvolge i senior management team, e i loro diretti subordinate, e un gran numero di managers. Viene, in questa fase, ulteriormente approfondito e diffuso il concetto di BSC.

La quarta fase chiamata “*Build the implementation plan*” è composta dai seguenti task:

- Task 8: “*Develop the implementation plan*”. Si vanno, in questo task, a formalizzare dei targets e a sviluppare l’implementazione del piano BSC, andando a collegare tutti i diversi indicatori al sistema informativo e informatico.
- Task 9: “*Executive workshop: third round*”. In questa fase il senior executive team cerca di raggiungere il consenso finale della vision, degli obiettivi e delle misure sviluppate nei primi due workshop, andando anche a comunicare i risultati ai livelli inferiori. Vengono anche identificate le prime azioni per raggiungere i target.
- Task 10: “*Finalize the implementation plan*”. Perché la Balanced Scorecard crei valore deve essere completamente integrata all’interno del sistema di controllo. Kaplan e Norton dicono che la BSC inizia a creare valore solo dopo 60 giorni dall’implementazione.

1.3 Collegare le misure multiple della scheda di valutazione a una sola strategia

La Balanced Scorecard non è soltanto un insieme di indicatori critici o di fattori chiave di successo, ma di misure integrate adeguatamente costruite che dovrebbero collegare una serie di oggetti e misure coerenti fra loro e che si consolidano a vicenda. I tre principi che permettono di collegare la scheda di valutazione di un’impresa alla sua strategia sono:

- le relazioni causa – effetto
- i drivers della performance
- il legame con i risultati economico – finanziari

Andare a costruire un sistema di misurazione integrato, quale è la Balanced Scorecard, non vuole dire soltanto mettere in relazione un insieme di parametri diversi in un unico formato, ma questi devono rendere esplicite le loro **relazioni di causa – effetto** che ne garantiscono la coerenza. Se queste relazioni vengono trascurate si rischia di creare confusione e conflitti intra – organizzativi. Quindi la strategia è un insieme di ipotesi di causa e effetto, che nella Balanced Scorecard coinvolge tutte e quattro le prospettive. Per esempio Return – On –Capital – Employed è

Un'adeguata costruzione della Balanced Scorecard può mostrare la storia strategica della business unit. Riesce, così, ad identificare ed esplicitare le sequenze d'ipotesi delle relazioni causa - effetto tra la misurazione dei risultati e i performance drivers di questi risultati. Ogni misura valutata potrebbe essere un elemento della catena delle relazioni causa – effetto che trasmette il significato della business unit all'intera azienda, proprio perché la BSC risponde a una logica di tipo top – down, poiché è quanto definito a livello strategico che determina quello che viene elaborato ai livelli inferiori. Quindi il punto di partenza è rappresentato dalla definizione della strategia che deve essere successivamente tradotta, grazie a una logica bottom – up, in piani operativi attraverso l'uso di mappe strategiche. È quindi necessario disporre di performance drivers, senza i quali non si riuscirebbe a descrivere come i risultati devono essere conseguiti. Una buona Balanced Scorecard, quindi, dovrebbe avere un appropriato mix di risultati (lagging indicators) e performance drivers (leading indicators) della strategia della business unit. La BSC dovrebbe essere la traduzione della strategia della business unit in una serie concatenata di misure che definiscono sia gli obiettivi a lungo termine sia i meccanismi per raggiungere questi obiettivi. Quindi la Balanced Scorecard è innanzitutto un meccanismo per l'implementazione della strategia, non per la sua formulazione. Costituisce un grandissimo strumento per tradurre la strategia in specifici obiettivi, misure, e target, monitorando l'implementazione durante tutti i periodi successivi.

Capitolo secondo

Quanto viene usata la Balanced Scorecard

2.1 La diffusione della Balanced Scorecard

Negli anni il concetto di Balanced Scorecard si è sempre più diffuso, a differenza del suo utilizzo che risulta essere piuttosto limitato. I fattori che potrebbero risultare di ostacolo all'adozione di questo strumento sono molteplici. Alcuni esempi sono:

- una certa confusione sulle finalità e sulle potenzialità dello strumento, in quanto spesso le aziende commettono l'errore di accomunarlo ad un qualsiasi altro strumento di controllo e monitoraggio, quali per esempio il reporting aziendale o il Tableau de Bord, così collocandolo alla stregua di altri strumenti;
- difficoltà nell'individuare gli indicatori più significativi, che risultino in grado di spiegare l'impatto che hanno le azioni operative sulla strategia aziendale adottata;
- scarsa applicazione della BSC ai livelli operativi e piuttosto tendenza a mantenerla solo ai livelli direzionali;
- timori e pregiudizi sulla complessità dello strumento e quindi sulla successiva realizzazione e utilizzo concreto dello stesso.

La Balanced Scorecard ad oggi sembra essere lo strumento più conosciuto, ma l'applicazione concreta ed efficace è il punto critico. Può apparire relativamente semplice progettare un sistema di Balanced Scorecard, ma il punto difficile sta proprio nel realizzarlo con efficacia e successo².

L'approccio alla BSC presenta anche delle debolezze e degli aspetti che in parte devono essere ancora pienamente indagati³. Per esempio non è chiaro il meccanismo di fissazione degli obiettivi e degli indicatori, in quanto viene lasciata molta discrezionalità al management. Inoltre può

² Claudio Antonelli, *Balanced Scorecard per l'area IT: esperienze*, 2004, Franco Angeli

³ F. Amigoni, P. Miolo Vitali, *Misure multiple di performance*, 2003, Egea (Franco Amigoni, 2003)

accadere che ci sia una certa difficoltà nella fissazione degli obiettivi e nel loro collegamento con il sistema di incentivazione, aspetto che può diventare critico nei sistemi aziendali multidimensionali di misurazione della performance, soprattutto quando sono suddivisi per livelli organizzativi subordinati all'area strategica d'affari o al centro di profitto.

Un altro aspetto di dibattito riguarda le relazioni di causa – effetto che si dovrebbero delineare fra le misure presenti nelle diverse prospettive. Spesso può accadere che le relazioni proposte sembrano essere solo possibili e non casuali. Per esempio se prendiamo in considerazione la *Customer satisfaction* e i risultati economico – finanziari, solo quando un incremento della prima è associato ad un aumento della quota di mercato di clienti profittevoli può verificarsi un miglioramento dei risultati economico finanziari, altrimenti è solo una relazione che potrebbe portare questo effetto, ma che non lo implica necessariamente (Franco Amigoni, 2003). La stessa cosa può verificarsi, per esempio, con la relazione che lega la fedeltà dei clienti e i risultati economico – finanziari, dove i clienti fedeli potrebbero essere poco “desiderati” se non sono profittevoli.

Come si può ben intuire l'attenzione e l'interesse ai sistemi di controllo dell'efficienza e dell'efficacia dei processi aziendali sono sempre più andati crescendo negli ultimi anni. A mio parere un forte impulso a questa rapida diffusione è stato dato anche dai grandi scandali che hanno coinvolto vari colossi industriali nazionali e internazionali (come per esempio Enron negli Stati Uniti o Parmalat e Cirio in Italia). In questo contesto la BSC ha incontrato qualche difficoltà nella sua realizzazione pratica, come abbiamo già visto in precedenza, richiede impegni organizzativi non lievi, e soprattutto la necessità di coinvolgere e motivare adeguatamente le persone, cosa non sempre facile (Antonelli, 2004).

Il collegamento diretto della Balanced Scorecard alla definizione e sviluppo dei processi innovativi costituisce un forte vantaggio alla sua applicabilità, dato che questi processi oggi sono sempre più riconosciuti essenziali per garantire lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa nello scenario in rapida evoluzione in cui viviamo. Per questo motivo al giorno d'oggi la BSC non potrebbe essere adottata senza l'ausilio di sistemi e strumenti informatici che la supportano, questo per due motivazioni fondamentali: in primo luogo perché la BSC necessita di un flusso continuo e tempestivo di informazioni sempre aggiornate; in secondo luogo perché ha l'esigenza di diffondere in modo efficace e efficiente presso le varie unità organizzative gli obiettivi e gli indicatori ad essa connessi. Proprio perché ogni azienda deve sempre più disporre di informazioni il prima possibile,

il più chiare e sintetiche possibile, ecco che diventa sempre più utile poter avere a disposizione un insieme di indicatori sintetici e degli strumenti che spiegano l'andamento dell'azienda. Proprio perché tutti questi strumenti sono di supporto alle decisioni che vengono prese in azienda, si basano su un modello logico e su un sistema informativo. È quindi indispensabile progettare il set di informazioni e il flusso dei dati che li alimenta, in modo che risulti snello e efficace. Perciò diventa necessaria l'opportunità di dotarsi di un sistema informatico di supporto. Qui di seguito viene riportato uno studio condotto da Bain & Company sull'utilizzo di una serie di strumenti e concetti che possono essere utilizzati in azienda. L'analisi che ne risulta è ben articolata e approfondita, mette in risalto l'utilizzo vero e proprio che ne viene fatto di questi.

2.2 Lo studio condotto da Bain & Company

Bain & Company è una società di consulenza strategica americana. Nel 2011 ha pubblicato uno studio intitolato "Management Tools & Trends 2011", condotto da Darrell Rigby e Barbara Bilodeau. Il loro lavoro iniziò nel 1993 con il lancio di un progetto di indagine pluriennale per monitorare le abitudini e i comportamenti dalle aziende circa gli strumenti da loro adottati.

Il loro obiettivo era duplice:

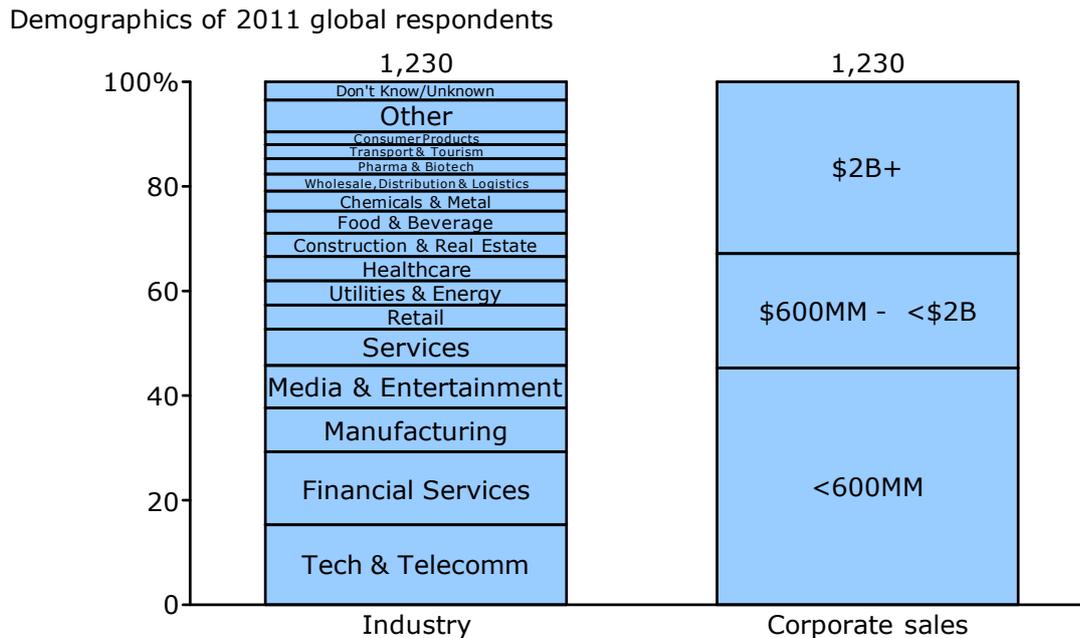
- fornire ai manager le informazioni necessarie per identificare, selezionare, implementare e integrare gli strumenti ottimali che permettono di migliorare i risultati e la performance dell'azienda;
- capire come i dirigenti a livello mondiale visualizzano le loro sfide strategiche e loro priorità.

La ricerca è stata fatta proprio con l'intento di misurare quanto viene utilizzato ogni strumento e che tasso di successo raggiunge. Hanno inoltre anche fatto delle interviste per capire le circostanze in cui viene con più probabilità utilizzato ogni strumento perché produca i risultati desiderati.

Negli ultimi diciotto anni hanno completato 13 sondaggi, assemblandoli in un database che ora comprende 11.163 partecipanti provenienti da oltre 70 Paesi del Nord America, Europa, Asia, Africa, Medio Oriente e America Latina. Solo nel 2011 hanno ricevuto 1.230 questionari completati da diversi dirigenti internazionali. Nel 2011 si sono concentrati sui venticinque strumenti e processi più conosciuti ed importanti. Gli intervistati rappresentano una molteplicità di settori e dimensioni

aziendali. Grazie ai risultati ottenuti dalle 11.163 indagini e oltre 300 interviste personali sono stati in grado di creare una base più solida e completa per poter così studiare le tendenze di questi strumenti. La Figura 2.1 che segue mostra i settori delle aziende intervistate e la loro grandezza.

Figura 2.1 – I settori delle aziende intervistate e loro dimensioni

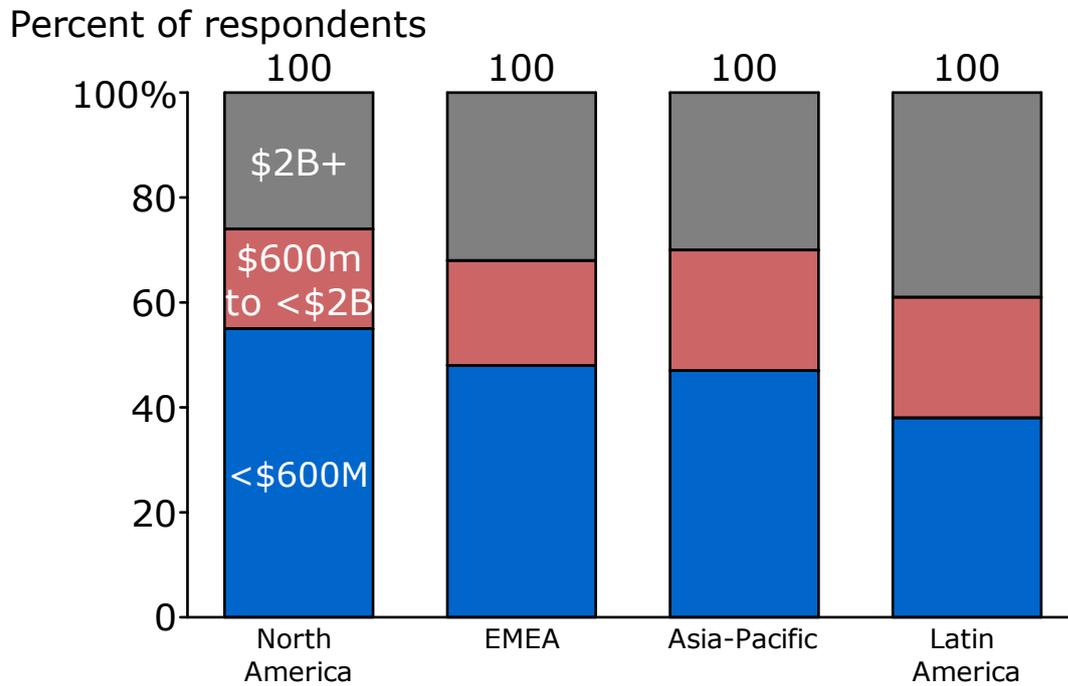


Fonte: (Rigby & Bilodeau, Bain & Company, 2011)

Come si può vedere dal grafico lo studio è stato condotto per un insieme di aziende che rappresentano una molteplicità di settori, così permettendo agli autori di condurre un'indagine più approfondita e diversificata.

La dimensione delle aziende varia un po' in base alla regione di appartenenza. Una maggior percentuale di intervistati del Nord America era rappresentata da piccole imprese, mentre una maggior percentuale di intervistati latino-americani provenivano da grandi aziende, come mostra la Figura 2.2 che segue.

Figura 2.2 – La dimensione delle aziende per regione



Fonte: (Rigby & Bilodeau, Bain & Company, 2011)

Durante questo studio, essendo che copre un arco temporale abbastanza lungo, gli autori hanno avuto la possibilità di osservare come i managers si sono confrontati con diverse congiunture economiche che hanno caratterizzato quel periodo. In particolare Darrell Rigby e Barbara Bilodeau hanno avuto modo di analizzare come i manager sono riusciti ad uscire dalla recessione del 1990 – 91, come hanno controllato le contrazioni del 1996, rallentando nel 2001 per la crisi e cadendo nella grande recessione del 2007 – 09. È stato proprio il 2009 l’anno in cui i dirigenti d’azienda esaminati esprimevano una più profonda preoccupazione per gli effetti a lungo termine della crisi (vedi Figura 2.3). Un altro dato significativo, che troviamo nella tabella qui sotto riportata, è che il 65% degli intervistati affermano che hanno usato e stanno usando la recessione in atto per migliorare la loro posizione competitiva. Quindi è proprio la tabella seguente che ci permette di capire e misurare come i manager si stanno confrontando con le turbolenze che stanno colpendo lo scenario economico degli ultimi anni.

Figura 2.3 – La visione sull’andamento generale della gestione

	Agree	Disagree
Culture is as important as strategy for business success	89%	4%
Our ability to change is a significant competitive advantage	81%	8%
Innovation is more important than cost reduction for long_term success	80%	8%
It feels like economic conditions are improving in our industry	74%	13%
Countries should reduce trade barriers and increase free trade agreements	69%	8%
Taking care of customers and employees should come before shareholders	68%	17%
We have used the recession to improve our competitive position	65%	13%
The recent downturn has changed consumer behavior for at least three more years	64%	17%
Government regulation of business will increase over the next five years	64%	14%
Over the next three years, we will focus more on revenue growth than cost reduction	63%	21%
A growing percentage of our products and services behave like commodities	59%	20%
Outsourcing may be politically unpopular, but everyone benefits in the end	51%	22%
Our top executives are comfortable taking higher risks for potentially higher returns	50%	29%
I am very concerned about how we will meet earnings targets in 2011	49%	31%
We will pursue sustainability initiatives even if they hurt our profits	46%	28%
Insufficient consumer insight is hurting our performance	45%	30%
Our international revenues will grow faster than domestic revenues over the next five years	45%	31%
Local companies will be more successful than multinationals in emerging markets	39%	31%
Almost all of today’s market leaders will still be leaders five years from now	35%	44%
We are planning for economic stagnation over the next two to three years	24%	56%

Fonte: (Rigby &
Bilodeau, Bain &
Company, 2011)

Lo studio ha rilevato che c’era una certa preoccupazione fra i due terzi dei dirigenti intervistati in quanto il comportamento dei consumatori poteva cambiare a causa della crisi, per i successivi tre anni. Due terzi ritengono che le regole del commercio aumenteranno nei cinque anni successivi. Sette su dieci crede che prendersi cura dei clienti e dei dipendenti dovrebbe venire prima degli azionisti. La maggior parte di questi dirigenti credono che l’impatto della crisi persista in futuro, ma allo stesso tempo si sentono ben preparati per le sfide che li attendono. Due terzi di loro credono che usciranno dalla recessione in una posizione competitiva più forte. La stessa domanda gli era stata rivolta nel 2002, ma meno della metà avevano affermato che dopo la crisi avrebbero avuto una forma migliore. Sei dirigenti su dieci dicono che si concentreranno maggiormente sulla riduzione dei costi nei successivi tre anni. Alcune cose però rimangono costanti: i dirigenti continuano a credere che la cultura aziendale e l’innovazione siano fattori chiave per il successo

aziendale, dove però nove su dieci ritengono la cultura più importante come strategia per il successo, mentre otto su dieci ritengono che l'innovazione sia più importante della riduzione dei costi a lungo termine.⁴

Molte aziende hanno usato la recente turbolenza per tagliare livelli organizzativi, per ridurre operazioni e per attivare altre mosse che contribuiscano a diventare un più efficace ed efficiente player. Molti amministrano l'azienda per migliorare vendite e profitti. Anche se gli autori dell'articolo credono sia difficilmente possibile che un'azienda si possa trovare su un piano competitivo superiore. In primo luogo è difficile che i due terzi di tutte le imprese migliorino più velocemente rispetto ai loro concorrenti. In secondo luogo questo atteggiamento può mettere a rischio i benefici raggiunti durante la recessione. Dallo studio si evince che quasi i due terzi degli intervistati prevede di mettere più l'accento sulla crescita dei ricavi nei prossimi tre anni, portando così ad un aumento del 10% rispetto all'indagine che avevano condotto nel 2009, e comunque è il livello più alto da quando avevano iniziato nel 2001. Inoltre la metà dei dirigenti che hanno ottenuto una crescita nei mercati esteri, da qui al 2015 la crescita dei ricavi internazionali supererà quella dei ricavi nazionali.

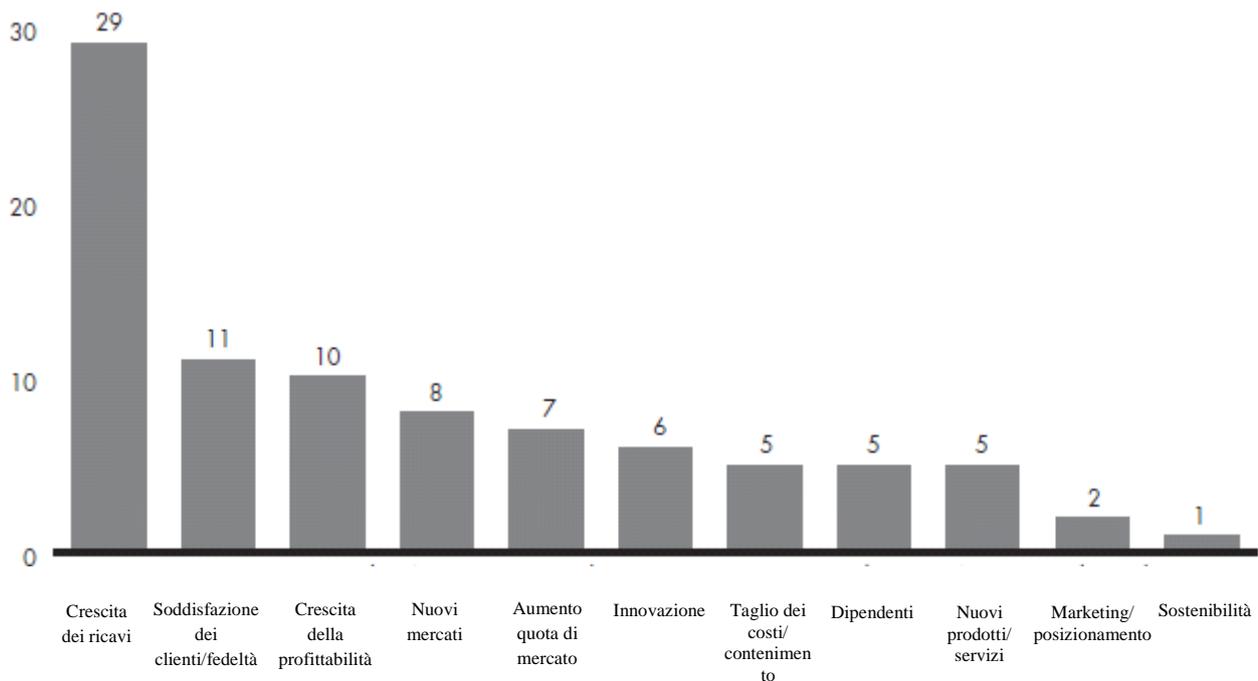
Un altro dato che gli autori hanno osservato è che oggi viene sempre più considerata la crescita dei ricavi come la priorità più importante nelle aziende per i successivi tre anni (vedi Figura 2.4), e tre volte più importante di qualsiasi altra priorità e sei volte più importante rispetto al taglio dei costi.

Figura 2.4 – La crescita dei ricavi è una priorità fondamentale per i dirigenti

⁴ Darrell Rigby (2011), Management Tools and Trends 2011. Final Results

“Qual è la priorità più importante per l’azienda nei prossimi tre anni?”

Percentuale di intervistati



Fonte: (Rigby &
Bilodeau, Bain &
Company, 2011)

Con le agitazioni che hanno sempre più caratterizzato il contesto economico in cui si trovano ad operare le aziende e la continua evoluzione che hanno subito è diventato indispensabile introdurre al loro interno strumenti di gestione e processi che aiutino il management. Per incrementare i ricavi, innovare, migliorare la qualità, aumentare l’efficienza i vertici aziendali hanno sempre più ricercato degli strumenti che li aiutassero. L’attuale contesto di globalizzazione e turbolenza economica ha aumentato le sfide ed ecco che per i dirigenti diventa necessario trovare gli strumenti giusti per rispondere a queste.

Per effettuare queste operazioni con successo i dirigenti devono essere ben informati, per riuscire a selezionare gli strumenti e le opzioni più adatte per le loro aziende. Questo processo di selezione può risultare essere molto complicato. Quindi devono scegliere gli strumenti che meglio li

aiutano a prendere le decisioni di business, che permettono di ottenere il processo, prodotto e servizio migliore sia in termini di profitto che di prestazione.

Un corretto utilizzo di questi strumenti richiede la comprensione dei punti di forza e di debolezza di ognuno di questi, nonché una capacità di integrare creativamente gli strumenti giusti, nel modo giusto, al momento giusto. Il segreto non è nella scoperta di un dispositivo magico, ma nel meccanismo di apprendimento da utilizzare, soprattutto come e quando usarlo. In mancanza di dati oggettivi si potrebbe rischiare di utilizzare strumenti sbagliati e pericolosi.

Lo studio pubblicato da Bain & Company ha fornito una serie di intuizioni importanti, fra le quali:

- si verifica una certa soddisfazione generale nell'utilizzo di questi strumenti, mentre il tasso di utilizzo, la facilità di implementazione, l'efficacia, la forza e la debolezza sono molto volatili.
- Gli strumenti di gestione risultano essere molto più efficaci quando sono parte integrante di un grande sforzo organizzativo.
- I manager che passano da uno strumento ad un altro potrebbero minare la fiducia dei dipendenti.
- I dirigenti ottengono risultati migliori se difendono le strategie realistiche e gli strumenti di visualizzazione come strumenti con obiettivi strategici.
- Nessun strumento è una rimedio universale

Un altro aspetto secondo me fondamentale e che più volte è stato sottolineato dagli autori perché ritenuto molto importante anche da tutti i dirigenti aziendali è l'innovazione, la quale risulta essere fondamentale per il successo dell'impresa, ma pochi sono in grado di sfruttarne il suo pieno potenziale. Ancora molti managers hanno serie preoccupazioni su come le loro aziende possano raccogliere informazioni sui clienti, proprio perché queste sono delle misure non economico-finanziarie che risultano essere indispensabili per gestire il processo decisionale. Proprio le tradizionali misure economiche da sole, anche se nel tempo più o meno rinnovate, non sono da sole in grado di indirizzare le performance future, quelle che oggi interessano di più agli investitori. I manager devono sempre più cercare di attuare un bilanciamento fra le misure economico-finanziarie e non (Bubbio, "Balanced Scorecard" e controllo strategico: le relazioni, 2000).

Gli sforzi condotti dagli autori Darrell Rigby e Barbara Bilodeau per capire la continua evoluzione degli strumenti di gestione li ha portati ad aggiungere alla loro guida quattro nuovi strumenti e processi: il Change Management Programs, Enterprise Risk Management, Rapid Prototyping e il Social Media Programs. I primi due non sono strumenti nuovi, ma i manager li vedono importanti nello scenario economico attuale. Mentre Social Media ha avuto una rapida crescita e gli autori stanno cercando di capire come questo strumento venga usato e se sia efficace per migliorare i risultati.

2.3 Strumenti per stimolare la crescita

Lo studio condotto da Bain & Company riguarda l'uso e il grado di soddisfazione di venticinque fra i più conosciuti strumenti e processi di management (vedi Figura 2.5).

Figura 2.5 – I venticinque più conosciuti strumenti su cui si sono focalizzati

• Balanced score card	• Enterprise risk management	• Satisfaction and loyalty management
• Benchmarking	• Knowledge management	• Scenario and contingency planning
• Business process reengineering	• Mergers & acquisition	• Shares service centers
• Change management programs	• Mission and vision statements	• Social media programs
• Core competencies	• Open innovation	• Strategic alliances
• Customer relationship management	• Outsourcing	• Strategic planning
• Customer segmentation	• Price optimization models	• Supply chain management
• Decision rights tools	• Rapid prototyping	• Total quality management

- Downsizing

Fonte: (Rigby &
Bilodeau, Bain &
Company, 2011)

Come si evince dalla tabella sopra riportata lo studio prende in considerazione molti aspetti che potrebbero caratterizzare le relazioni interne ed esterne di un'azienda. A mio parere gli autori hanno deciso di effettuare un'analisi così vasta e variegata per poter prendere in considerazione e poter confrontare più aspetti possibili che interessano le aziende d'oggi.

Data una maggiore enfasi sulla crescita, non risultava una novità che i dirigenti fossero meno propensi al Downsizing o outsourcing o più probabilmente a fondare la crescita dell'anno successivo su una varietà di strumenti di gestione. Così si è venuta a creare una variazione di tendenza, infatti, lo studio evidenzia che i tre strumenti che più direttori cominceranno ad utilizzare nel 2011 sono l'Innovation Open, lo Scenario e Contingency Planning e Price Optimization. La Figura 2.6 rappresenta quanto appena detto.

Figura 2.6 – Il cambiamento atteso in uso

	Project increase	Projected 2011 usage	Actual 2010 usage
Open innovation	36%	57%	21%
Scenario and contingency planning	35%	65%	30%
Price optimization models	34%	55%	21%
Satisfaction and loyalty management	32%	64%	32%
Knowledge management	31%	69%	38%
Customer segmentation	29%	71%	42%
Decision rights tools	29%	46%	17%
Business process reengineering	29%	67%	38%
Strategic alliances	28%	73%	45%
Core competencies	27%	73%	46%
Social media programs	27%	56%	29%
Enterprise risk management	27%	57%	30%
Shared services centers	25%	53%	28%
Total quality management	24%	62%	38%
Customer relationship management	24%	82%	58%
Change management programs	23%	69%	46%
Supply chain management	21%	60%	39%
Rapid prototyping	21%	32%	11%
Strategic planning	21%	86%	65%
Mergers & acquisitions	18%	53%	35%
Benchmarking	16%	83%	67%
Balanced scorecard	16%	63%	47%
Mission and vision statements	15%	78%	63%
Outsourcing	13%	68%	55%
Downsizing	6%	31%	25%

Fonte: (Rigby &
Bilodeau, Bain &
Company, 2011)

In particolare l'“Open Innovation” permette alle aziende di espandere le risorse dei prodotti innovativi; “Scenario and contingency planning” aiuta i vertici aziendali a testare il “se”, per prepararsi ai miglioramenti futuri e a minimizzare i costi; invece il “Price optimization models” fa

fronte ad un'altra preoccupazione crescente, cioè i prezzi delle materie prime. Per quanto i prezzi aumentano, i dirigenti d'azienda sono incerti su quanto del costo realisticamente possano trasferirlo sui clienti, specialmente in tempi di incertezza economica.

Il perseguimento della crescita sta portando i vertici aziendali a provare ad usare nuovi strumenti come i Social Media. Siccome sempre più aziende adottano questi nuovi strumenti, i dirigenti sentono sempre più la pressione di doverli provare: usando comunità come Facebook, siti di micro-blogging come Twitter, siti web aziendali per cercare di rafforzare i legami e far crescere la fedeltà con dipendenti, clienti e partner. A mio parere questo strumento può rappresentare un nuovo canale di comunicazione e di conseguenza di raccolta di informazioni sugli attuali e sui potenziali clienti futuri. Mentre solo il 29 per cento di tutti gli intervistati dicono di aver usato i Social Media nel 2010, l'utilizzo è previsto in crescita e secondo lo studio si aggirerà sul 56 per cento nel 2011. Comunque, i dirigenti sono un po' incerti come poter misurare l'efficacia di questo strumento. Per determinare se i Social Media sono soltanto una moda passeggera o uno strumento prezioso per stimolare la crescita, le aziende spesso cominciano con un test e quindi con un investimento limitato di risorse finanziarie. Se sono soddisfatti dai risultati allora azzardano ulteriori investimenti e rischiano un po' di più. Ma questo approccio può portare a due rischi. In primo luogo, è comprensibile che le aziende utilizzino una certa prudenza prima di fare grandi investimenti e che quindi prima vogliano comprendere a pieno come funziona lo strumento, è altresì vero che l'uso di strumenti su base limitata porta coerentemente a bassa soddisfazione, quindi un'eccessiva cautela potrebbe portare inevitabilmente ad un fallimento. Il secondo rischio che gli autori hanno evidenziato è che le aziende incominciano ad usare uno strumento perché i loro concorrenti lo usano, o perché risulta essere una tematica ricorrente sulla stampa economica, ma se non capiscono fino in fondo come e perché usarlo, l'esperienza finisce in un fallimento. Per esempio pensando ai processi di business reengineering degli anni '90 si è assistito ad un'inversione di relazione fra l'uso e la soddisfazione.

Di certo gli autori non stanno suggerendo alle aziende che non dovrebbero usare i programmi Social Media, ma solo che dovrebbero riflettere sul perché lo stanno usando, e dovrebbero investire di più su questo strumento perché abbia successo, istituendo un piano per misurare se stanno ricevendo il rendimento desiderato dagli investimenti fatti.

2.4 L'uso degli strumenti e la soddisfazione

Negli anni si è vista una inversione di tendenza nell'utilizzo degli strumenti di gestione. Da prima le aziende utilizzarono sempre più strumenti, con grandi budget e il lancio di molte iniziative. Successivamente, in tempi di crisi, le aziende tagliarono quasi tutto inclusi gli strumenti di gestione. Quindi non sorprende che il loro uso in tutto il mondo è costantemente in declino dal 2006, raggiungendo i più bassi livelli nel 2011 da quando è iniziato lo studio nel 1993. Infatti, la media di strumenti usati è ora di 10, diminuita da 11 strumenti utilizzati quando gli autori intervistarono i vertici aziendali nel 2008 e 15 strumenti utilizzati nel 2006.

Due anni fa è stato rivisto e riordinato a livello mondiale l'elenco degli strumenti e processi più utilizzati nelle aziende. Il "Benchmarking" è stato classificato per la prima volta come lo strumento più popolare in dieci anni, spostando lo "Strategic Planning" che era perennemente al primo posto. Nel 2010 continuava ad essere al primo posto della classifica, ma l'uso di esso cambiava da regione a regione, ciò perché riflettendo cambiano le strategie a breve e lungo termine. Oltre il "Benchmarking" gli strumenti più utilizzati sono la "Strategic planning" e la "Mission and vision management" (vedi Figura 2.7). Si tratta di strumenti che si sono classificati fra i primi dieci per l'uso nel corso degli anni, indipendentemente dalle congiunture economiche che si venivano a presentare.

Figura 2.7 – I 10 strumenti più utilizzati

	Global	North America	Europe	Asia	Latin America
Benchmarking	1	3	1	4	3
Strategic planning	2	2	3	2	1(t)
Mission and vision management	3	4	5(t)	3	1(t)
Customer relationship management	4	1	2	1	6

Outsourcing	5	6	5(t)	5	4
Balanced scorecard	6	12(t)	8(t)	10(t)	5
Change management programs	7(t)	9	4	8(t)	9
Core competencies	7(t)	5	8(t)	6	10(t)
Strategic alliances	9	7	7	8(t)	8
Customer segmentation	10	15(t)	12	10(t)	7

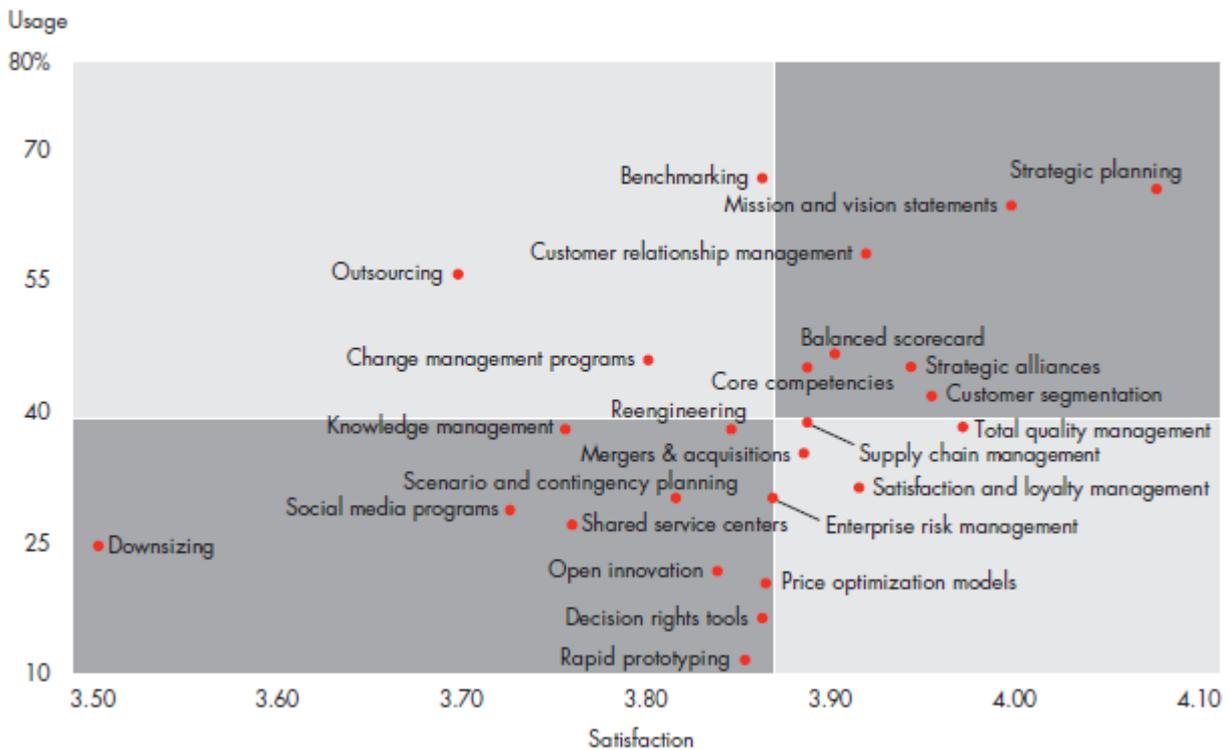
Note: (t)=tied

Fonte: (Rigby &
 Bilodeau, Bain &
 Company, 2011)

Gli strumenti meno utilizzati sono l'“Open Innovation”, il “Price Optimization Models”, la “Decision Rights” e la “Rapid Prototyping”. Un processo che è stato a sorpresa mal visto era la “Mergers & Acquisition”. Durante una recessione M&A si occupa spesso di creare occasioni che creano maggiore valore per l'azienda, così ampliando il suo campo di applicazione. Ma gli autori in ogni recessione vedono sempre meno offerte. Solo il 35% dei dirigenti di questa ricerca ha approfittato dalla M&A.

Gli autori hanno chiesto ai vertici aziendali di valutare la soddisfazione degli strumenti aziendali che utilizzano (vedi Figura 2.8). Lo “Strategic Planning” risulta essere lo strumento con il più alto tasso di soddisfazione. Altri strumenti e processi che offrono una soddisfazione sopra la media sono le dichiarazioni di “Mission e Vision”, la “Total Quality Management”, la “Customer Segmentation” e le “Strategic Alliances”. Mentre “Downsizing”, “Outsourcing” e “Shared Services Centers” sono tre dei cinque strumenti con soddisfazione al inferiori alla media. Gli altri due strumenti con soddisfazione inferiore sono “Knowledge Management” e “Social Media Programs”.

Figura 2.8 – Uso e soddisfazione nel 2010 (su una scala di 1 a 5)



Fonte: (Rigby & Bilodeau, Bain & Company, 2011)

2.5 L'uso degli strumenti e dei processi per regione

Una parte del lavoro gli autori l'hanno dedicata allo studio in base alla suddivisione per aree geografiche dell'uso degli strumenti e dei processi di gestione. Così hanno diviso le imprese dei mercati emergenti⁵ da quelle dei mercati consolidati, per capire i loro atteggiamenti e comportamenti. Il 2011 è stato il primo anno in cui le imprese dei mercati emergenti utilizzano più strumenti rispetto a quelle dei mercati sviluppati. Il loro crescente interesse per gli strumenti di management indica che le aziende collocate in aree con economie in espansione, come Brasile,

⁵ Sono definiti mercati emergenti i mercati che appartengono al MSCI Emerging Markets Index SM. A giugno del 2006 questo indice era composto dai 25 seguenti Paesi: Argentina, Brasile, Cile, Cina, Colombia, Repubblica Ceca, Egitto, Ungheria, India, Indonesia, Israele, Giordania, Corea, Malesia, Messico, Marocco, Pakistan, Perù, Filippine, Polonia, Russia, Sud Africa, Taiwan, Thailandia e Turchia.

India e Cina, stanno diventando più sofisticate, affidandosi e ricercando sempre più degli strumenti aziendali per migliorare le loro possibilità di successo. Però a volte la differenza è drammatica. Prendiamo la Balanced Scorecard: più della metà dei dirigenti delle aziende dei mercati emergenti hanno usato lo strumento per valutare se le loro strategie stanno fornendo dei risultati. Per contro, più di un terzo degli intervistati del mercato consolidato risposero che stanno usando lo strumento. La disparità nell'uso dei diritti di decisione è ancora più grande: i vertici aziendali dei mercati emergenti stanno impiegando nei loro processi decisionali tre volte di più tempo rispetto ai dirigenti dei mercati consolidati.

In che modo vengono usati gli strumenti ci permette di avere una visione chiara della loro distribuzione per regione. Per esempio il “Benchmarking” è risultato lo strumento più utilizzato per le imprese in Europa dove l'incertezza economica continua a persiste. Invece in North America lo strumento più usato risulta essere la “Customer Relationship Management” (CRM), che fornisce maggiori informazioni sui clienti per così far ripartire e sostenere la crescita dei ricavi. I dirigenti del North America risultano essere più veloci rispetto ai loro omologhi di altre parti del mondo ad adottare i programmi “Social media”, uno strumento che non era stato incluso nella ricerca condotta due anni fa da Bain & Company, ma che ad oggi rappresenta l'ottavo strumento più usato in North America. In nessun altro paese questo strumento supera la diciassettesima posizione. Questo è sicuramente dovuto al tasso di diffusione di internet molto più elevato fra i consumatori degli Stati Uniti e all'uso massiccio di pubblicità che viene fatta sui siti tipo Facebook e Twitter.

La suddivisione per regione dell'uso degli strumenti evidenzia una netta differenza fra i vari strumenti:

- Oltre ad essere coloro che utilizzano maggiormente i programmi di “Social media” i dirigenti del North America utilizzano il “Downsizing” molto più spesso di quanto facciano le loro controparti nel resto del mondo.
- Le imprese europee sono da guida nell'utilizzo di programmi di “Change Management”
- Le imprese asiatiche utilizzano di più il “Knowledge Management”, in alcune aziende utilizzano questo strumento per rafforzare le loro imprese ottenendo il massimo vantaggio dagli intellectual assets.
- Le aziende latino americane, invece, utilizzano più strumenti rispetto a qualsiasi altra regione del mondo. La loro disponibilità ad un uso così massiccio degli strumenti riflettono gli sforzi che fanno per individuare le opportunità di crescita e aumentare i

ricavi. Però sono anche coloro che usano meno gli strumenti quali il “Downsizing”, “Rapid Prototyping” e “CRM”.

La Figura 2.9 che segue ci mostra come gli atteggiamenti variano da paese a paese.

Figura 2.9 – Gli atteggiamenti variano da Paese a Paese

	North Americ	Europa	Asia	L.
Culture is as important as strategy for business success	88%	85%	90%	91%
Our ability to change is a significant competitive advantage	81%	81%	81%	80%
Innovation is more important than cost reduction for long-term success	72%	81%	87%	81%
It feels like economic conditions are improving in our industry	71%	53%	79%	83%
Countries should reduce trade barriers and increase free trade agreements	53%	59%	78%	77%
Taking care of customers and employees should come before shareholders	72%	74%	79%	57%
We have used this recession to improve our competitive position	63%	63%	69%	64%
The recent downturn has changed consumer behaviors for at least 3 more yrs	67%	65%	66%	62%
Government regulation of business will over the next 5 years	64%	54%	60%	70%
Over the next 3 yrs, we'll focus more on revenue growth than cost reduction	64%	56%	72%	61%
A growing percentage of our products and services behave like commodities	49%	49%	60%	68%
Outsourcing may be politically unpopular, but everyone benefits in the end	33%	48%	66%	54%
Our top execs are comfortable taking higher risks for potentially higher returns	49%	44%	50%	53%
I am very concerned about how we will meet earnings targets in 2011	39%	40%	46%	60%
We will pursue sustainability initiatives even if they hurt our profits	38%	42%	55%	48%
Insufficient consumer insight is hurting our performance	31%	42%	55%	49%
Our intl. revenues will grow faster than domestic revenues over the next 5 yrs	35%	60%	62%	34%
Local companies. will be more successful than multinationals in emerging mkts	29%	33%	48%	43%
Almost all of today's market leaders will still be leaders 5 years from now	30%	34%	38%	36%
We are planning for economic stagnation over the next 2 or 3 years	29%	34%	24%	16%

Verde: Significantly higher than executives not in that region

Giallo: Significantly lower than executives not in that region

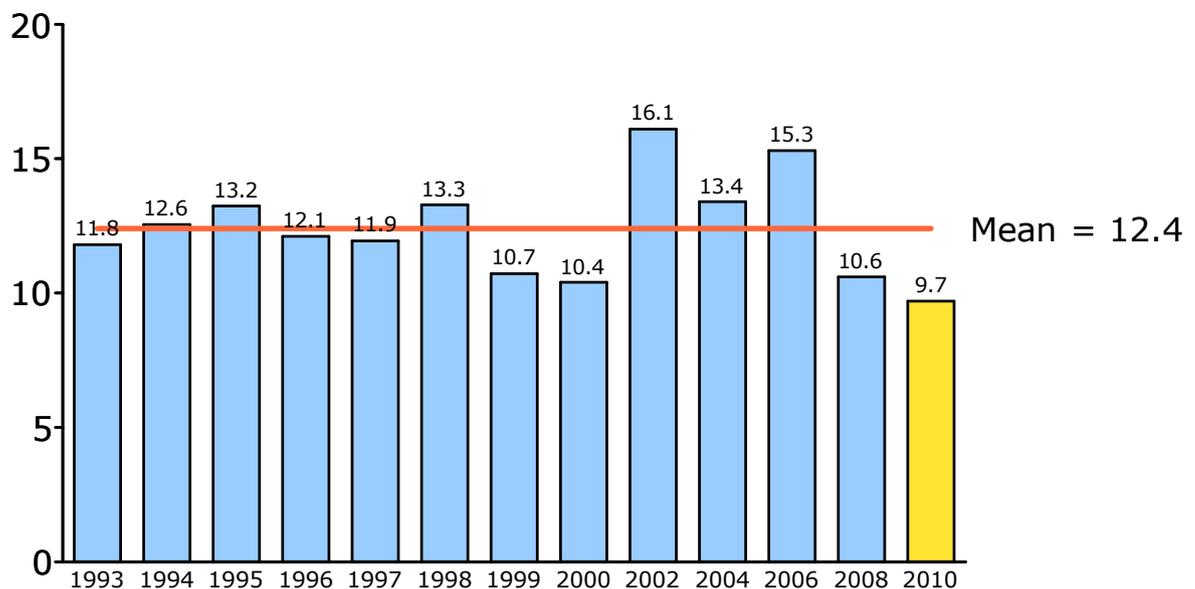
Fonte: (Rigby & Bilodeau, Bain & Company, 2011; Rigby, Management Tools and Trends 2011 Final results, 2011)

2.6 L'uso degli strumenti e dei processi nel tempo

L'uso degli strumenti e dei processi di gestione ha subito una battuta d'arresto diminuendo in tutto il mondo. Si è passati da una media nel 2006 di 11 strumenti utilizzati, a una media di 10 strumenti utilizzati nel 2010. Come mostra la Figura 2.10 che segue.

Figura 2.10 – L'uso degli strumenti di gestione

Average number of tools used

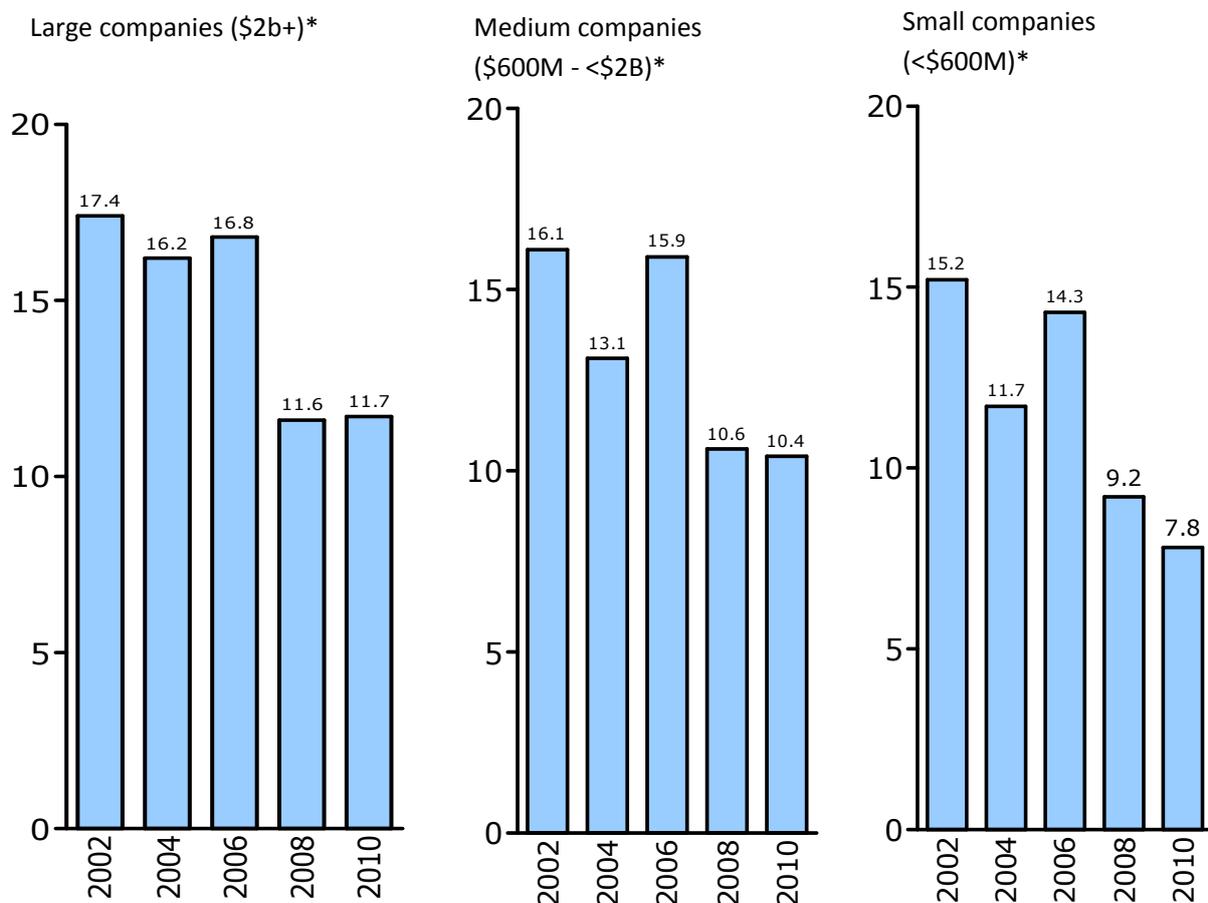


Fonte: (Rigby & Bilodeau, Bain & Company, 2011; Rigby, Management Tools and Trends 2011 Final results, 2011)

Gli autori hanno potuto osservare che il calo complessivo di strumenti utilizzati è dovuto per la maggior parte alla diminuzione di utilizzo degli strumenti di gestione da parte delle imprese di piccole dimensioni, mentre le aziende di medie e grandi dimensioni continuano ad utilizzare lo stesso numero di strumenti (vedi Figura 2.11). Le grandi aziende utilizzano sempre più strumenti delle piccole aziende. In media, usano circa il 30 % in più di strumenti, e in periodi di crisi il divario si espande. Nel 2010, le grandi e medie imprese usano all'incirca lo stesso numero di strumenti

come facevano quando gli autori condussero la loro indagine due anni fa. Le piccole imprese usavano in media nove strumenti nel 2008 e solo otto nel 2010. Tipicamente le imprese più piccole, con limiti di budget, sono le prime a lasciare gli strumenti che usano quando l'economia entra in una fase di crisi. Infatti nel 2010 usarono dieci strumenti in meno rispetto al 2008. L'unico strumento che rappresenta un'inversione rispetto a questa tendenza, cioè più usato nel 2010 rispetto al 2008, era la "Satisfaction and loyalty management".

Figura 2.11 – L'uso degli strumenti di gestione da parte delle grandi imprese



*Based on annual revenues

Fonte: (Rigby & Bilodeau, Bain & Company, 2011; Rigby, Management Tools and Trends 2011 Final results, 2011)

2.7 Uno sguardo alle grandi imprese

L'utilizzo di strumenti da parte delle aziende con \$2 miliardi o più di ricavi sono crollati drammaticamente tra il 2006 e il 2008, in questo modo i vertici aziendali poterono osservare l'inizio della recessione subendo una perdita nelle vendite. Poi l'utilizzo si è mantenuto stabile fra il 2008 e il 2010, quando il dirigenti si sono attivati per la ripresa della crisi in corso. Quattro sono gli strumenti e processi significativamente più spesso utilizzati dalle grandi imprese nel 2010 rispetto al 2008: lo "Strategic planning", la "Total quality management", la "Satisfaction e loyalty management" e il "Deciosion rights tools". Riflettono lo spostamento dal breve termine al risparmio di costi, per migliorare le prestazioni e ottenere più clienti soddisfatti e fidelizzati. Nel corso degli ultimi due anni le aziende di grandi dimensioni hanno ridotto il loro legame con due strumenti: il "Business reengineering" e il "Downsizing".

Gli autori hanno notato che i segni positivi di ripresa si cominciavano a notare anche dalle risposte dei dirigenti delle grandi imprese alle loro domande. Per esempio, rispetto al 2008, meno dirigenti erano preoccupati del fatto di riuscire a raggiungere l'obiettivo dei profitti. Altri dicono che stanno uscendo dalla recessione in una forma migliore di quanto non fossero nel 2002. Sempre più top manager delle grandi imprese sono disposti ad assumersi maggiori rischi pur di ottenere rendimenti più elevati. Quando questo studio viene visualizzato su base regionale se ne comprende che le risposte alle domande del sondaggio mettono in luce sempre più le notevoli differenze di opinione che ci sono in tutto il mondo. Ad esempio nel North America i vertici delle grandi imprese potevano perdere l'interesse per l'"Outsourcing". Infatti c'è stato un calo del 25% nel 2004 di coloro che erano d'accordo con questo strumento e con i benefici che questo apportava. Mentre nel frattempo i dirigenti asiatici hanno acquisito una certa sicurezza con i loro concorrenti dato che le loro economie sono esplose e si sono via via andate a sviluppare.

I dirigenti delle aziende latino americane stanno affrontando il prossimo futuro aumentando sempre più la loro auto sicurezza. In America Latina, gli autori hanno osservato un incremento significativo delle grandi imprese, le quali credono che i leader di mercato di oggi saranno gli stessi fra cinque anni. Meno imprese sono preoccupate di dover raggiungere gli obiettivi di crescita che avevano nel 2008, e sempre meno si concentravano sulla crescita dei ricavi rispetto alla riduzione dei costi del 2004. Una interpretazione che ne danno gli autori è: che le grandi società latino americane sono più sicure con il loro tasso di crescita e sono ora alla ricerca di modi per tagliare i

costi e aumentare i margini di profitto, a riscontro del fatto che erano le aziende a livello mondiale meno propense a ridurre le dimensioni rispetto alle loro controparti.

I dirigenti di tutto il mondo per prendere delle decisioni che gli permettano di guidare le loro aziende in futuro hanno bisogno di prestare attenzione e trarne anche dei vantaggi dalle lezioni delle recessioni passate. Gli autori scrivono che nei loro diciotto anni di ricerca hanno imparato che periodi di buio sono in genere seguiti da un forte ottimismo, così si rischia più facilmente di dimenticare la cautela che si dovrebbe sempre mantenere. Quindi dovrebbero stare attenti a non avere troppa fiducia che rischia di far perdere l'efficienza guadagnata nella fase di recessione. E si dovranno ricordare che catturare le opportunità di un'economia in ripresa richiede l'assunzione di rischi, ma deve avvenire in modo prudente.

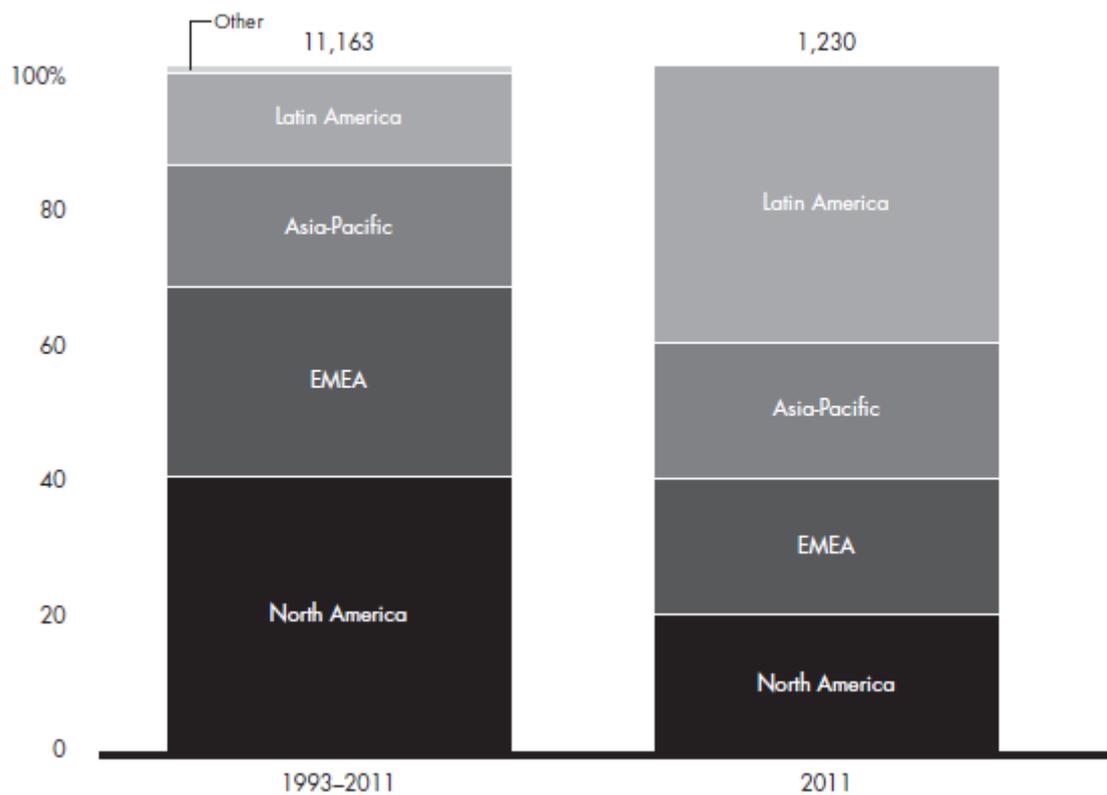
2.8 La storia degli strumenti e processi di gestione di Bain & Trends survey

A partire dal 1993 Bain & Company ha osservato e analizzato i dirigenti d'azienda di tutto il mondo, ponendo la maggior attenzione sull'utilizzo in modo efficace degli strumenti di gestione e sul loro comportamento (vedi Figura 2.11).

Gli autori si sono concentrati su venticinque strumenti, affinando la lista ogni anno. Per includere gli strumenti nell'indagine devono essere attinenti al senior management, di attualità e misurabili. Avendo rappresentato le aziende che usano questi strumenti, in che modo e in quali circostanze i vari manager sono stati soddisfatti dei risultati ottenuti, in quanto gli sono stati di aiuto per fare le scelte migliori, andando a implementare e integrare gli strumenti per migliorare le loro performance.

Con questo ultimo lavoro, la tredicesima ricerca, gli autori sono riusciti a creare un database di oltre 11.000 intervistati, che gli permette, così, di tracciare sistematicamente l'efficacia degli strumenti di gestione nel corso degli anni. In una parte della ricerca gli autori hanno anche chiesto ai dirigenti una serie di pareri su varie questioni aziendali importanti, poi andandole a monitorare sono stati in grado di elaborare i cambiamenti delle priorità di gestione che si sono susseguiti.

Figura 2.11 – Indagini e 11.163 di interviste che coprono 18 anni di durata



Fonte: (Rigby & Bilodeau, Bain & Company, 2011)

Gli autori dicono che quando osservarono le tendenze di gestione in base alla suddivisione territoriale hanno riscontrato ulteriori differenze. Ad esempio i vertici delle aziende del North America sembrano avere più cautela rispetto ai loro omologhi in altre parti del mondo. Hanno un messaggio chiaro: loro sono diventati più resistenti al libero scambio. Proprio su quest'ultimo argomento gli autori avevano chiesto dei pareri ai dirigenti nel 2003. A quel tempo, il 74% del North America e l'81% dei dirigenti Europei ritenevano che i paesi dovrebbero ridurre le barriere al commercio, incentivando e aumentando gli accordi di libero scambio. Mentre nel 2011 solo il 53% e il 59%, rispettivamente, erano d'accordo. Al contrario, i dirigenti dell'Asia e dell'America Latina, che potenzialmente hanno di più da guadagnare da un minor numero di restrizioni commerciali, rimangono forti sostenitori, infatti con 78% e il 77%, rispettivamente, concordano con il libero scambio.

Inoltre sempre i dirigenti del North America sono meno propensi ad innovare. E se ne ha conferma dal fatto che solo il 72% dei dirigenti del North America concordano sul fatto che

l'innovazione è più importante della riduzione dei costi, questa risulta essere la percentuale più bassa a livello mondiale. In confronto, l'87% dei dirigenti asiatici concordano sul fatto che l'innovazione è importante.

Nel frattempo, i nordamericani saranno meno propensi a sviluppare ed attuare i temi legati alla sostenibilità, se questi lederanno i loro profitti. Per contro gli asiatici sono i più interessanti e motivati a perseguire e sostenere queste questioni a tutti i costi. Un confronto fra i mercati emergenti e quelli affermati su questi ed altri temi ha rilevato anche altre differenze significative. I vertici delle aziende dei mercati emergenti sono più preoccupati di riuscire a raggiungere gli obiettivi di guadagno per l'anno 2011. Credono che le aziende locali avranno più successo nei mercati emergenti rispetto alle multinazionali, perché quest'ultime si devono confrontare e competere con avversari di livello globale.

Questo lavoro condotto da Darrell Rigby e Barbara Bilodeau a mio parere risulta essere di notevole interesse. In quanto ci permette di riflettere sulla vastità dei processi e dei meccanismi che influenzano le aziende al giorno d'oggi. Per esempio variando la localizzazione territoriale, oppure confrontando più archi temporali si viene a capire come varia l'ambiente economico nel quale si ritrova ad operare un'azienda. Gli autori, inoltre, hanno analizzato e confrontato più tipologie di strumenti, più o meno innovativi, che si possono utilizzare in azienda. Si può affermare che non si può più dotarsi soltanto di indicatori che esprimono una misura economico-finanziaria e mettano in luce soltanto il "tangibile" di un'azienda. Ecco allora che Balanced Scorecard è uno strumento innovativo in quanto riesce a cogliere l'aspetto "intangibile". Inoltre, fornisce ai manager un sistema di riferimento completo che traduce gli obiettivi strategici in un insieme coerente di misure della performance. Però come abbiamo potuto vedere dallo studio pubblicato da Bain & Company risulta essere soltanto al sesto posto per diffusione di utilizzo, questo perché secondo me la Balanced Scorecard incontra dei forti ostacoli nella fase di implementazione.

Capitolo terzo

L'applicazione della Balanced Scorecard

3.1 L'implementazione della strategia

Già dopo la redazione del primo libro di Kaplan e Norton si è visto in letteratura un susseguirsi di opere che hanno sia elogiato che criticato la Balanced Scorecard. Ci sono molti testi che pongono molta attenzione alla pianificazione della strategia a lungo termine, oppure, ne valutano attentamente il contenuto che dovrebbe avere, ma non si soffermano in particolare su come questa dovrebbe essere implementata. Okumus e Roper dicevano: "...despite the importance of the strategic execution process, far more research has been carried out into strategy formulation rather than into strategy implementation..." (Okumus & Roper, 1998). Le ragioni, a volte, di questo scarso interesse all'implementazione della strategia sono molteplici: questa tematica viene considerata poco affascinante e spesso i ricercatori sottovalutano le difficoltà di questo processo perché lo considerano privo di modelli concettuali (Atkinson, 2006). Nell'attuale contesto internazionale e globalizzato in cui si trovano ad operare le aziende devono avere molta cura ad eseguire una giusta implementazione della strategia, la quale diventa sempre più importante. "La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere accantonato" (Tzu). Questa definizione di strategia è stata data più di duemila anni fa, e permette di capire che le imprese hanno bisogno delle strategie, quanto gli eserciti hanno bisogno delle strategie militari, necessarie a suggerire una guida e uno scopo, per riuscire ad impiegare le risorse nel modo più efficace e per coordinare l'insieme delle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione, sia essa un esercito o un'impresa, così da dare coerenza e unicità di direzione alle azioni e alle decisioni prese. La strategia diventa così fondamentale in quanto è il legame fra l'impresa e il suo ambiente di riferimento. Di conseguenza le aziende devono porre molta attenzione anche alla fase di implementazione, difatti i problemi più frequenti che si incontrano nello svolgere questo processo sono da ricondurre all'ambiente esterno all'azienda e alla sottovalutazione dei tempi necessari per svolgerlo.

Come già detto nei capitoli precedenti l'uso della Balanced Scorecard è in continuo aumento, e un'ulteriore conferma viene data dalla rivista economica *Fortune*. I quali dicono che il 60% delle aziende appartenenti alla classifica *Fortune 1000* adoperano la BSC, e che il 57% di quelle inglesi dicono di usarla, e ancora delle altre imprese dicono che stanno per iniziare ad usarla,

per così riuscire a collegare la strategia all'intera azienda. Più volte lo strumento ideato da Kaplan e Norton è stato messo in discussione, infatti, ci sono critiche e punti interrogativi ancora da risolvere, molti di questi però sembrano rappresentare problemi di rappresentazione pratica, piuttosto che difetti sui principi che stanno alla base della BSC. Un dubbio rilevato è se la Balanced Scorecard è davvero in grado da sola di consentire l'implementazione della strategia o se c'è la necessità che questa venga supportata da altri strumenti di management quali per esempio il budget, le misure di valore aggiunto, i sistemi di ricompensa. Ancora altri autori hanno considerato la BSC non molto coerente nell'approccio con i stakeholder dell'azienda, in quanto spesso non riesce ad affrontare in modo efficace certe questioni relative ai contributi ai dipendenti e ai fornitori (Adams & Neely, 2002; Kennerley & Neely, 2002; Smith, 2005). Sempre questi autori affermavano che se si adotta un approccio troppo orientato agli stakeholder si rischia che la Balanced Scorecard diventi un insieme di quattro prospettive indipendenti e non coordinate liste di misure. Un altro limite della BSC più volte affermato in letteratura è dato dalla a volte difficile congruenza fra la Balanced Scorecard e gli altri strumenti di controllo dell'azienda. Una prima soluzione viene data da Ahn (2001) il quale sostiene che la BSC dovrebbe sostituire piuttosto che completare agli altri sistemi di controllo. A differenza di Otley (2001) che, invece, dice che la sfida sta proprio nel riuscire a combinare la BSC con gli altri sistemi già attivi in azienda. A riguardo di questa problematica è interessante ricordare il pensiero di Kaplan e Norton. I quali sostenevano che diverse aziende avevano compiuto delle separazioni al loro interno, andando a creare delle procedure e dei dipartimenti appositi per sviluppare il processo di creazione della BSC, cosicché quando il processo era stato ben definito e realizzato l'azienda doveva integrarlo al suo piano strategico e al processo di budgeting, fino a quando la Balanced Scorecard non poteva completamente sostituire i tradizionali sistemi di controllo esistenti.

Va però ricordato che la Balanced Scorecard non può correggere delle iniziative strategie che in realtà non dovevano essere attuate. La strategia che verrà attuata avrà successo quando è coerente con gli obiettivi e i valori dell'impresa, con le risorse e le competenze, con la struttura e i sistemi organizzativi, e con l'ambiente esterno. Sarà cura dei vertici aziendali analizzare con attenzione la strategia prima di intraprendere questo processo.

Gli autori della Balanced Scorecard nel 1996 condussero un'indagine su quanto e come si era sviluppata l'attuazione della strategia e scoprirono che la maggior parte delle aziende non disponeva di sistemi formali che le aiutassero nello svolgere questo compito. Solo il 40% delle imprese collegava i budget alle strategie e solo il 30% lo faceva anche con i sistemi di incentivi

nella retribuzione. Nella maggior parte delle aziende che hanno analizzato meno del 10% dei dipendenti dichiarava di comprendere la strategia della propria organizzazione; e da ciò è evidente che i dipendenti che non conoscono la strategia in modo chiaro e approfondito non sono in grado di uniformare le proprie attività quotidiane con un'esecuzione di successo. Sempre Kaplan e Norton sostenevano che l'85% dei team dirigenziali impegnava meno di un'ora al mese in discussioni sulla strategia, e il 50% dichiarava di non parlarne praticamente mai. I dirigenti si affidavano a sistemi tipo il budget per gestire gli aspetti finanziari, ai sistemi di gestione per obiettivi per motivare la performance dei dipendenti, ai piani commerciali, di marketing e al decentramento delle attività di IT. Le aziende, insomma, non avevano a loro disposizione nessun tipo di sistema progettato appositamente per gestire l'implementazione della strategia. Nel 2006 gli ideatori della BSC condussero un'indagine di verifica sui sistemi adottati dalle aziende per gestire l'esecuzione delle strategie, e rilevarono che per le aziende, che disponevano di un sistema formale per svolgere questo processo, il successo era da due a tre volte più probabile, che non per quelle che ne erano prive (Kaplan & Norton, *The Execution Premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*, 2008).

Nonostante sia sempre più aumentato l'uso dei sistemi per l'esecuzione della strategia basati sulla Balanced Scorecard, si continuano a riscontrare notevoli scostamenti fra la formulazione di piani strategici ad alto livello e la loro concreta applicazione da parte dei dipartimenti dei livelli inferiori, dei team di processo e dei dipendenti. Questo gap fra strategia e operations scaturisce dalla sovrabbondanza di strumenti di diversa natura introdotti negli ultimi trent'anni per la formulazione delle strategie e per il miglioramento operativo. Quindi la Balanced Scorecard aiuta le imprese a tradurre, comunicare e valutare le loro strategie. L'importanza di questo strumento viene sottolineato anche dalla ricerca condotta dallo statunitense Institute of Management Accountants, che ha rivelato che la Balanced Scorecard era diventato il sistema di gran lunga più utilizzato per gestire la performance aziendale, superando i sistemi per la gestione della qualità o per la gestione finanziaria (Kaplan & Norton, *The Execution Premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*, 2008).

Oggi giorno le aziende hanno sempre più la possibilità di scegliere fra diversi strumenti strategici e operativi, ma ciò che forse ancora manca è una teoria o uno schema che sia in grado di indirizzarle verso un'interazione positiva di questi strumenti. Le aziende si ritrovano continuamente alle prese con il problema di come fare in modo che questi strumenti di pianificazione strategica e di miglioramento operativo lavorino assieme in un complesso coerente. La maggior parte delle

aziende da sempre si sono soffermate all'utilizzo del budget finanziario, credendolo, impropriamente, come lo strumento principe per il coordinamento, per le previsioni e per la valutazione dei risultati. Ma, come ben ci hanno dimostrato Kaplan e Norton, non ci si può soltanto soffermare sull'analisi di parametri finanziari per motivare e valutare la performance aziendale.

Questo processo di esplicitazione e pianificazione della strategia richiede il coinvolgimento di numerose articolazioni e interrelazioni, cosicché diventa necessario un coordinamento simultaneo fra tutte le unità di linea e di staff. Quindi tutti i processi esistenti gestiti da differenti aree dell'azienda, quali per esempio il budget da parte della finanza o gli obiettivi del personale e della comunicazione da parte delle risorse umane, devono essere modificati e coordinati al fine di essere strategicamente allineati. In modo che riescano a funzionare come un unico sistema, e non come un insieme di processi privi di coordinamento. Kaplan e Norton hanno constatato che il più delle volte questi processi sono una novità, che non si riesce a collocare facilmente nella struttura esistente; inoltre è pure vero che le aziende si trovano spesso in difficoltà a dover implementare un sistema di questo tipo, complesso e interrelato, formato da processi gestionali già consolidati e anche di nuova introduzione. Di solito in azienda la maggior parte dei processi organizzativi è attribuita a titolari che li gestiscono e che rispondono dei loro risultati. Il responsabile finanziario è titolare del budgeting; quello delle risorse umane gestisce la performance dei dipendenti; quello della qualità si occupa dei processi di total quality management. Ma in azienda risulta essere sempre un compito particolarmente difficile designare un individuo o un dipartimento che riesca a gestire i molteplici processi, fra loro connessi, del sistema di attuazione della strategia. Proprio per ovviare o comunque agevolare questa processo Kaplan e Norton hanno individuato la necessità di una nuova figura organizzativa, che hanno chiamato "Ufficio per la gestione strategica" (Office of Strategy Management, OSM), al quale affidare la titolarità del sistema di attuazione della strategia. Quindi l'OSM diventa il punto centrale per il coordinamento di tutte le attività, andando a facilitare tutti i processi, di modo che l'esecuzione della strategia avvenga in maniera integrata nell'intera azienda.

Un altro fattore che spesso ostacola la diffusione e l'implementazione della strategia è data dall'inerzia organizzativa e dalla resistenza al cambiamento da parte di diversi individui, così perché l'esecuzione della strategia abbia una buona riuscita si richiede una forte leadership e motivazione al vertice.

Kaplan e Norton nel loro libro "The Execution Premium. Linking strategy to operations for competitive advantage" dicono che il loro interesse nelle misurazioni in quanto strumento per

conseguire il miglioramento delle performance deriva da un convincimento, espresso dallo scienziato britannico Lord Kelvin più di un secolo prima il quale affermava: “Affermo spesso che quando si può misurare ciò di cui si sta parlando, ed esprimerlo in forma numerica, si conosce qualcosa dell’argomento; ma se non lo si può misurare, se non lo si può esprimere in forma numerica, allora quella conoscenza è ben misera e insoddisfacente.”⁶ In sostanza se non si può misurare qualcosa, non lo si può migliorare. E lo stesso si può dire per le aziende, dove le misurazioni diventano sempre più fondamentali per i manager. Se le aziende vogliono riuscire a migliorare e incrementare le loro relazioni con i clienti, con i processi operativi e innovativi che svolgono, e con i loro asset intangibile devono integrare la misurazione di questi elementi nel loro sistema direzionale. Così si riesce ad ottenere degli obiettivi strategici più significativi e realizzabili, andando a selezionare delle misure *ad hoc*.

La maggior parte delle strategie che vengono implementate dicono il cosa si va ad implementare e non il come. Ma una strategia completa dovrebbe occuparsi tanto del cosa quanto del come, cioè sia dei risultati desiderati che dei fattori necessari per conseguirli. Grazie alla mappa strategica si riesce ad ottenere un inquadramento complessivo e logico per progettare e realizzare una strategia. In quanto permettono di supportare questo processo di implementazione attraverso una serie di relazioni di causa-effetto fra gli obiettivi delle quattro prospettive della Balanced Scorecard. Le mappe strategiche assumono un valore fondamentale nella esplicitazione e implementazione della strategia, in quanto forniscono:

- Una rappresentazione visuale della concatenazione di cause ed effetti;
- Un linguaggio per discutere, comunicare, condividere e trasmettere la strategia deliberata;
- Uno strumento per gestire la strategia deliberata;
- Uno strumento per eseguire la strategia;
- Una lista di controllo normativa delle componenti di una strategia e delle loro connessioni.

⁶ Lord Kelvin (William Thomson), “Electrical units of measurement”, in Popular lectures and addresses, vol. I, Macmillan &Co., London-New York

Allora si percepisce che queste mappe strategiche assumono sempre più interesse nella vita delle aziende perché grazie ad esse si riesce a descrivere il processo della creazione del valore attraverso una serie di relazioni di causa-effetto.

Dopo che è stata tradotta la strategia in una mappa strategica, i dirigenti devono procedere a svolgere un processo di selezione, finanziamento e assegnazione delle responsabilità in base alle iniziative strategiche sviluppate. Tali iniziative mettono in moto l'organizzazione lungo una traiettoria che porta a poter implementare la strategia con successo. Questo processo si sviluppa secondo queste tre fasi:

1. *Scegliere le iniziative strategiche*: significa individuare, classificare e selezionare nuove iniziative per ciascuna tematica strategica, riordinando quelle già attive secondo le priorità;
2. *Finanziare la strategia*: predisporre un budget per finanziare le spese per sostenere le iniziative strategiche;
3. *Assegnare le responsabilità*: significa selezionare chi andrà ad attuare le iniziative strategiche.

Queste procedure permettono di allineare i programmi d'azione di breve periodo alle priorità strategiche che ha l'azienda, andando a conferire ai programmi un alto grado di visibilità e responsabilità. Una volta fatto ciò i vertici aziendali possono passare alle fasi successive: allineare alla strategia le unità organizzative e i dipendenti, e collegare la strategia alle unità organizzative. In questa fase però diventa fondamentale che tutti i dipendenti comprendano a fondo e siano motivati ad eseguire la strategia, solo in questo modo si ha la probabilità che questa venga attuata con successo. È quindi necessario che i dipendenti si impegnino personalmente ad aiutare l'impresa a conseguire gli obiettivi strategici che si sono preposti. Il processo di allineamento fra dipendenti e strategia richiede tre fasi:

1. Comunicare e spiegare la strategia ai dipendenti;
2. Collegare alla strategia obiettivi e incentivi personali dei dipendenti;
3. Allineare programmi di formazione e di sviluppo del personale con l'obiettivo di assicurare ai dipendenti le conoscenze, competenze e specializzazioni necessarie per implementare la strategia.

Secondo l'idea che mi sono fatta il vero perno della riuscita con successo o meno dell'implementazione della Balanced Scorecard sta proprio nella sua **comunicazione** a tutti i livelli aziendali. Quando le aziende sono in grado di unire alla motivazione intrinseca, che nasce dalla leadership e dai loro programmi di comunicazione, quella estrinseca creata dall'allineamento fra gli obiettivi personali di performance e la loro incentivazione, l'implementazione avviene con successo. Inoltre risulta essere di grande aiuto nel sviluppare questo processo che i dipendenti, dopo che gli sono state comunicate e spiegate le strategie, fissino degli obiettivi personali, di modo che abbiano un orizzonte visivo chiaro fra gli obiettivi strategici e il lavoro svolto quotidianamente da ognuno di loro. È bene che ogni soggetto sviluppi delle Balanced Scorecard personali, nelle quali stabilisce dei target per migliorare un elemento di costo o di ricavo, incrementare i risultati con i clienti esterni o interni, migliorare uno o più processi che permettano di apportare più valore finanziario o per i clienti, far emergere la propria competenza personale nell'impostazione dei miglioramenti di processo. Per poter comprendere e chiarire bene questo fondamentale aspetto dell'implementazione della Balanced Scorecard riporto qui di seguito un esempio di un ipotetico operatore di macchina utensile, come egli potrebbe chiarire i propri obiettivi personali utilizzando lo schema della BSC:

<i>Operatore di macchina utensile n. 452</i>	<i>Obiettivi personali</i>
Nella prospettiva finanziaria	Riduzione dei costi di fermo macchina
Nella prospettiva dei clienti	Trasferimento puntuale dei prodotti finiti alla stazione di lavoro successiva
Nella prospettiva dei processi interni	Riduzione dei tempi di attrezzaggio Riduzione dei guasti alla macchina
Nella prospettiva dell'apprendimento e crescita	Ottenere il certificato di abilitazione per la manutenzione delle macchine utensili

Fonte: (Kaplan & Norton,
The Execution Premium.
Linking strategy to
operations for competitive
advantage, 2008)

Successivamente risulta essere fondamentale controllare che tutti gli obiettivi fissati dall'operatore siano ben allineati con gli obiettivi a livello aziendale, di divisione, di stabilimento e di business unit. Molte aziende collegano il sistema degli incentivi a parametri di target della BSC. Così riescono a far aumentare l'attenzione dei dipendenti verso la strategia da attuare. La filosofia che sta alla base di questa politica è che se l'azienda va bene, i dipendenti dovrebbero partecipare al valore che hanno contribuito a creare. E andando ad effettuare questo collegamento, cioè fra gli incentivi e i parametri della BSC, l'azienda dà un segnale forte sull'importanza che attribuisce alla strategia e alla Balanced Scorecard. Si percepisce così che l'azienda non è concentrata soltanto sui risultati di tipo finanziario, ma che desidera che i propri dipendenti diano anche importanza alle relazioni con i clienti, migliorino i processi chiave e che acquisiscano competenze che in futuro stimoleranno la creazione di ulteriore valore per l'impresa.

3.2 Applicazioni della Balanced Scorecard

Negli anni si sono susseguiti diversi studi che analizzano e discutono la filosofia che sta alla base della Balanced Scorecard, tutti però hanno avuto una certa difficoltà nello stabilire cosa si intende per "utilizzo" di questa. In effetti, si riscontrano diverse varianti di applicazioni:

- Molte aziende utilizzano le scorecard solo per discutere le strategie, e non le hanno davvero introdotte come strumento per il controllo del management;
- Altre imprese strutturano dei report in quattro o cinque prospettive derivati dalla Balanced Scorecard, ma solo per effettuare una classificazione dei criteri di misurazione che già utilizzano in azienda;
- Altre volte la BSC viene introdotta come sostituta del budget, altre volte, invece, il budget e la BSC sono presenti entrambi.
- Altre imprese hanno utilizzato la BSC solo per singoli specifici progetti, ovviamente nei casi in cui questi hanno una durata abbastanza lunga.
- Molte sono le applicazioni nelle aziende ospedaliere (come per esempio l'Asl di Salerno e l'Asl di Biella), negli enti governativi e nelle organizzazioni no profit che stanno sempre più usando la BSC.

Come si può ben intuire un denominatore comune che indichi il modo migliore per utilizzare questo strumento non c'è, tuttavia comunque prima di avviare questo tipo di progetto è importante prendere in considerazione quale parte o aspetto dell'organizzazione ha l'esigenza di questo tipo di

discussione e chi deve partecipare a questo. La Balanced Scorecard dimostra tutta la sua utilità quando il management e i dipendenti devono concordare su attività che sono strategicamente motivanti, che comportano impegni a lungo termine e che sono “intangibili”, cioè che non sono riconosciute come attività nella contabilità tradizionale. Così una condizione essenziale per lo sviluppo di un progetto di BSC è cercare di classificare la relazione tra BSC e gli altri controlli adottati. Quindi l’obiettivo a cui si deve cercare di arrivare è quello di far emergere una combinazione di budget e di altri controlli tradizionali con le Balanced Scorecard, che venga adattata all’unicità di ogni singola organizzazione.

3.3 La dimensione globale della Balanced Scorecard

Sempre più le aziende si ritrovano ad dover operare in mercati globali e sempre più vasti. Ecco allora che grazie alla liberazione del mercato e all’avvento di Internet molte aziende si sono ritrovate ad operare in paesi in cui tradizionalmente non erano presenti. Non solo i confini si stanno sgretolando, ma anche i limiti tra le attività industriali stanno diventando meno nette, così le aziende si ritrovano ad acquisire nuovi clienti.

Al giorno d’oggi le aziende possono permettersi di aggredire mercati che stanno al di fuori del loro core business perché, molte volte, gli risulta sufficiente avere un modello di attività convincente e la capacità di presentarlo, magari con mezzi di comunicazione quali Internet, dimostrando skill di qualità superiore e una dimensione intangibile, quali l’esperienza, soluzioni, concept e contatti, che soddisfano le esigenze dei clienti. Fino a qualche anno fa la credibilità di un’azienda sul mercato richiedeva attività e fatti tangibili, cioè impianti di produzione, magazzini e dati finanziari che davano prova che essa lavorava con successo.

Per contro anche le aziende che decidono di non estendersi al di fuori dei loro mercati di riferimento, e quindi continuare a soddisfare i loro clienti abituali, sono minacciate dai concorrenti globali. I loro clienti si rendono conto che c’è sempre maggiore scelta e spesso ritengono di dover sperimentare le alternative che gli vengono offerte. Quindi al giorno d’oggi le aziende per essere di successo dipendono sempre più dalla loro capacità di riuscire a far funzionare le attività e le abilità che le distinguono dai loro concorrenti, e sono proprio le attività intangibili che permettono di fare la differenza rispetto ai concorrenti. Sono sempre più dell’idea che ciò che permette di distinguersi è l’assetto intangibile, sia esso un’azienda o una qualsiasi altra realtà.

3.4 Lo stato dell'arte

Per implementare con buoni risultati la Balanced Scorecard sono necessarie due fasi: una iniziale di progettazione che viene svolta tenendo conto dei processi aziendali, e una fase in cui la BSC diventa parte integrante del controllo organizzativo, dell'apprendimento e della revisione delle strategie.

Come ho già avuto modo di dire la Balanced Scorecard è uno ottimo strumento per mettere i dipendenti in grado di capire la situazione della loro azienda, fornisce informazioni al management nella fase di sviluppo dell'organizzazione, e continua a monitorare i criteri utilizzati per il controllo, che risultano essere fondamentali per il management per realizzare in modo più veloce gli obiettivi e la vision fissati. Si viene così ad ottenere un insieme di iniziative quotidiane fondate su un pensiero condiviso, che indicano la direzione verso la quale dovrebbe procedere l'azienda nel lungo periodo. Così i dipendenti saranno più coinvolti e disponibili al cambiamento ed avranno un atteggiamento positivo rispetto alle decisioni prese dalla società.

Per riuscire a realizzare tutto questo però è necessario svolgere in modo adeguato il processo di introduzione e utilizzo costante della BSC. Bisogna stare molto attenti a non sottovalutare i requisiti delle risorse da impegnare e l'attenzione che l'alta direzione ci deve mettere nello sviluppo di un progetto del genere. Potrebbe, facilmente capitare, che un progetto di Balanced Scorecard possa essere percepito solo come un semplice progetto di valutazione della performance, che potrebbe anche provocare una certa avversione da parte dei dipendenti, in quanto lo possono percepire come un nuovo metodo per sottoporre a controllo il loro lavoro. Oppure, all'inizio, potrebbe essere accolto con favore, ma poi nella vera fase di esecuzione e implementazione pratica l'entusiasmo, per diverse ragioni, potrebbe svanire.

È proprio nella fase di utilizzo continuativa che si devono realizzare i veri miglioramenti. Ed è proprio in questa fase che potrebbe venire meno l'entusiasmo sul progetto, proprio quando l'alta dirigenza potrebbe credere che la Balanced Scorecard sia stata accettata senza problemi.

Si è assistito più volte a diverse aziende che hanno sviluppato una serie iniziale di Balanced Scorecard, ma che non sono mai state in grado di trasformarle in un vero e proprio processo costante e attivo. Secondo me, è proprio questo un punto cruciale nella diffusione e vera applicazione di questo strumento. Il più delle volte le aziende cadono in banali e grossolani errori di valutazione. Per sfruttare a pieno il potenziale della BSC, e quindi andare oltre quel che può essere

una semplice valutazione delle performance aziendali, bisogna considerarla come un mezzo di comunicazione dei risultati raggiunti e di confronto di tali risultati con gli impegni assunti. Il più delle volte, invece, la BSC viene introdotta come semplice sostituta del budget, con il rischio così di percepire lo strumento ideato da Kaplan e Norton come rigido e burocratico, alla stregua del budget stesso. Per fare in modo che le BSC abbia significato all'interno dell'azienda ci deve essere una costante discussione sulla logica che c'è alla sua base. Secondo il mio parere il management dovrà essere in grado di promuovere un dialogo continuo, su ciò che si dovrà svolgere e su come le performance dell'azienda si dovranno relazionare al suo continuo mutamento e progresso organizzativo, cosicché anche i dipendenti riusciranno ad accettare questi cambiamenti senza problemi, in quanto li avranno ben assimilati. Dovrà però essere compito dei vertici aziendali avere un'adeguata conoscenza delle attività che l'azienda svolge, e un chiaro e ben definito punto di vista sulle possibilità future. Proprio per quest'ultimo motivo, a mio parere, l'utilizzo della BSC risulta essere più interessante e utile ai livelli organizzativi più bassi, in quanto ai livelli superiori spesso si effettuano dei controlli di tipo finanziario. Molto spesso in un'azienda riuscire ad ottenere un perfetto mix fra budget tradizionale, Balanced scorecard e previsioni è il risultato dell'insieme di vari fattori, quali le strategie dell'azienda, la sua situazione competitiva, le condizioni del segmento di mercato nel quale opera. Ecco allora che le realtà aziendali che intendono distinguersi nel lungo periodo avranno bisogno della Balanced Scorecard.

Per riuscire a far funzionare in modo corretto un progetto di scorecard devono essere assegnate delle responsabilità. Ogni manager di unità sarà responsabile e attento alla propria scorecard. La definizione, la struttura, l'attenzione alla tempistica, la qualità delle informazioni sono di solito responsabilità dell'ufficio addetto al controllo, che nella fase di introduzione dello strumento gli spetta anche la promozione e la formazione per il suo utilizzo, proprio perché, il più delle volte, si trova ad operare in stretta collaborazione con i vertici aziendali.

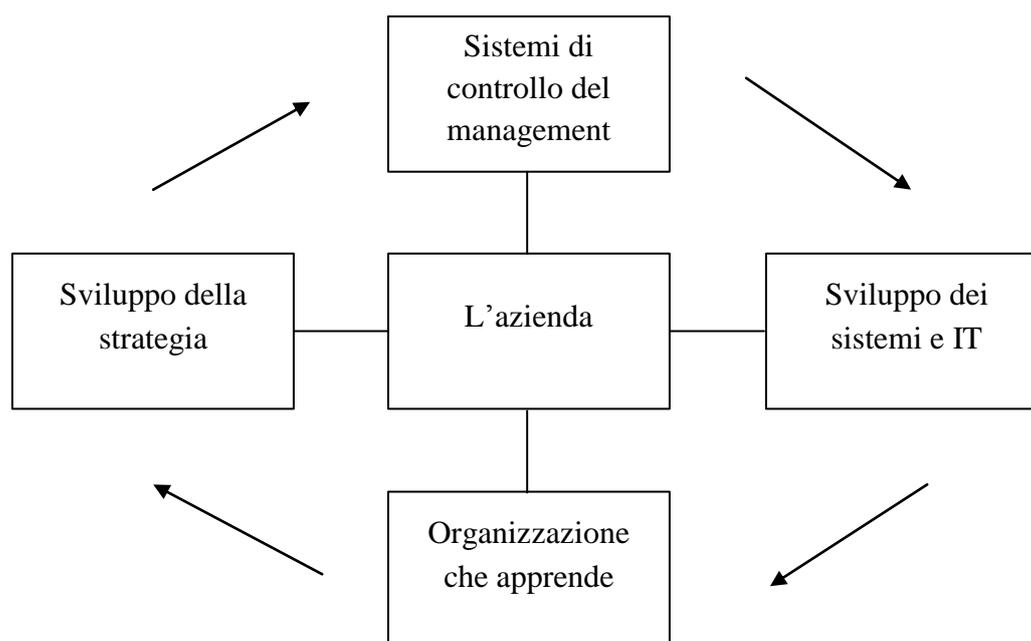
Molti libri, come per esempio il libro "Balanced Scorecard per l'area IT: esperienze" di Claudio Antonelli, sostengono che per utilizzare la Balanced Scorecard nel modo migliore è bene avvalersi di soluzioni informatiche di supporto. A mio parere l'utilizzo o meno di questi ne determina una discriminante fra la riuscita o meno di tale progetto. In quanto la BSC deve essere continuamente aggiornata con le principali informazioni che coinvolgono l'impresa, siano esse strategiche o operative, e proprio queste informazioni devono essere costantemente raccolte e comunicate ai dipendenti e stakeholder dell'azienda. Ecco allora che quando viene introdotto un

software di questo genere si dovrà assegnare la responsabilità, di solito ad un elemento del reparto IT, che dovrà sorvegliare il corretto funzionamento dello strumento.

Perché un progetto di Balanced Scorecard abbia un maggiore successo nella fase di introduzione, e quindi di maggior raccolta d'informazioni possibili, è bene partire in modo rapido e semplice, anche se questo dovesse richiedere lo svolgimento di un qualche tipo di lavoro manuale, però nel lungo periodo si potrà trarne vantaggio delle informazioni a disposizione.

Perché il sistema di controllo del management di un'impresa sia ben articolato e funzionante bisogna che ci sia un giusta attenzione al supporto software e di reporting e alla strategia, la quale rappresenta proprio il punto di partenza. La Figura 3.1 che segue dimostra come questi due sistemi devono interagire e integrarsi.

Figura 3.1 – Come la BSC deve integrarsi con gli altri sistemi



Fonte: (Olve & Sjostrand, 2006)

Così come illustrato nella figura, in azienda si deve sviluppare un processo circolare che permette di sviluppare delle relazioni di causa ed effetto fra:

1. *Sviluppo della strategia*: la Balanced Scorecard permette di controllare un'attività e realizzare la sua vision. Molte volte quando si va ad implementare questo strumento i vertici aziendali si ritrovano a rivedere la loro azienda e il loro modello aziendale in

una nuova veste. Spesso, così si ritrovano ad avere nuove idee sulla vision dell'azienda e a riconsiderare la strategia. Diventa perciò necessario nella fase iniziale riconsiderare la strategia, sviluppando o confermando quella esistente.

2. *Sistemi di controllo del management*: le strategie organizzative devono essere convertite in criteri di misurazione e obiettivi per i manager, e grazie alla Balanced Scorecard ottengono informazioni esaustive ed equilibrate sui compiti che devono svolgere. Questo processo dovrebbe essere svolto a ogni livello, cosicché a ogni dipendente venga assegnato un ruolo partecipativo e ognuno prenda visione del proprio ruolo nello schema strategico globale dell'azienda. Diventa così fondamentale collegare i criteri di misurazione delle varie prospettive per unità aziendali differenti.
3. *Sviluppo dei sistemi e IT*: i criteri di misurazione che si vanno a selezionare devono essere idonei e non eccessivamente complessi. I dati dovranno poi essere registrati, verificati e resi disponibili. L'azienda potrà poi procedere a sviluppare una combinazione di dati già in uso o secondo nuove tipologie di raccolta di informazioni, le quali, talvolta, potrebbe essere di natura informale. I dati verranno raccolti attraverso fonti esterne, come per esempio delle indagini di mercato.
4. *L'organizzazione che apprende*: la BSC fornisce un linguaggio per descrivere aspettative e performance dell'azienda, così permettendo di sviluppare delle discussioni e dei confronti su come ogni individuo può contribuire a raggiungere la vision dell'azienda. Si può ottenere un effetto cumulativo, in quanto più si analizza l'azienda più le relazioni di causa-effetto verranno confermate o smentite. Ecco allora che l'uso della Balanced Scorecard potrebbe semplificare l'apprendimento, così migliorando la comprensione fra ciò che si fa e i risultati che l'azienda consegue.

3.5 La Balanced Scorecard in pratica

In questo paragrafo richiamo alcuni brevi case study citati nel libro “Balanced scorecard” di Nils-Goran Olve e Anna Sjostrand. Vengono descritte le Balanced Scorecard di alcune aziende, evidenziando i diversi approcci all'implementazione di questo strumento e i diversi gradi di successo che hanno avuto.

1. *KappAhl*: è una catena di vendita al dettaglio di abbigliamento fondata nel 1954 in Svezia. Negli anni si alternano momenti positivi e momenti negativi, con il verificarsi anche di ingenti perdite. Fino a quando nel 1995 venne nominato un nuovo direttore generale, il quale riorganizzò la società tagliando il 25% dello staff e rinominando la direzione generale di Gothenburg “Ufficio dei servizi”. Il nuovo direttore però riteneva che doveva fare di più. E quindi proprio fra il 1995 e il 1996 avviò il processo di sviluppo della Balanced Scorecard. Vennero assunti due consulenti che avevano il compito di intervistare varie persone della società, per così condurre una piccola indagine che permettesse di capire che cosa preoccupasse i dipendenti. Il nuovo management che si era formato iniziò subito a riconsiderare la vision dell’azienda. Dopo una serie di confronti nell’estate del 1996 la vision, la mission e le strategie principali vennero riviste, messe a punto e confermate. Venne nominato un gruppo di lavoro che aveva il compito di implementare e sviluppare il progetto della Balanced Scorecard. Era suddivisa nelle quattro consuete prospettive (finanza, cliente, processo, sviluppo). A ogni unità dell’azienda venne chiesto di preparare una propria BSC, per così capire come ognuna di queste avrebbe contribuito a realizzare la vision della BSC di livello superiore. Il progetto poi fu esteso a tutti i negozi della società. Il gruppo di progetto, correttamente, rimase continuamente in contatto con le quindici unità che erano state individuate, in modo da trasmettere la sua esperienza e monitorare che il processo avesse lo slancio e gli obiettivi che si erano fissati i vertici aziendali. Dopo un po’ di tempo KappAhl decisero di introdurre una nuova prospettiva quella dei dipendenti. Le aspettative di riuscita di questo progetto non erano elevate, perché si erano già susseguiti l’introduzione e lo sviluppo di altri strumenti di controllo per realizzare il cambiamento, che però non ebbero un risultato positivo. In questo caso è proprio da attribuire al nuovo direttore generale il merito di aver assegnato la giusta importanza al progetto per lo sviluppo della Balanced Scorecard. “Oggi la Balanced Scorecard di KappAhl funge da linguaggio comune. La società è riuscita a portare a termine il difficile passaggio dall’implementazione iniziale a una situazione in cui la scorecard è oramai accettata e utilizzata diffusamente come lo strumento strategico principale. Tuttavia, la scorecard non viene utilizzata in sostituzione dei processi tradizionali di impostazione del bilancio

e di pianificazione del mercato, ma piuttosto come uno strumento di coordinazione per il controllo strategico globale delle attività.”⁷ La maggior parte delle attività in azienda vengono svolte utilizzando la BSC, permettendo così di sviluppare una comprensione diffusa delle relazioni di causa-effetto e del modello aziendale globale. Per riuscire ad ottenere questo linguaggio comune, accettato da tutto lo staff, sono stati necessari almeno due anni perché i concetti fondamentali venissero condivisi da tutti. La Balanced Scorecard quindi applicata da KappAhl rappresenta un successo di implementazione e sviluppo dello strumento.

2. *Ericsson Enterprise*: è una società che appartiene alla multinazionale Ericsson, azienda che si occupa di telecomunicazione con sede in Svezia. La Ericsson Enterprise è una delle molte unità del gruppo che utilizza la Balanced Scorecard. All'interno del gruppo non esiste una unica struttura o un'unica scorecard uguale per tutte le unità. Quest'azienda introdusse la BSC nel 1999, prima di allora non esistevano criteri di misurazione non finanziari accettati. Ogni mese i criteri di misurazione utilizzati vengono pubblicati nell'intranet aziendale di modo che possa essere visibile ai 2300 dipendenti. Hanno anche introdotto in azienda una “autovalutazione dei processi di pianificazione e revisione”, dove i manager che vi partecipano assegnano un voto al loro successo nello sviluppo di criteri di misurazione appropriati e nell'utilizzo delle informazioni. Grazie a questo processo sono riusciti ad ottenere degli ulteriori miglioramenti, e a descrivere in modo più dettagliato le relazioni di causa-effetto, anche con l'aiuto dell'introduzione delle mappe strategiche. La Balanced Scorecard è diventata uno strumento indispensabile all'interno di questa unità aziendale non solo per il controllo, ma anche per i processi aziendali che svolge. Essa, infatti, affida sempre più in appalto il processo di produzione e vendita, per dedicarsi sempre più alla costruzione di relazioni con i partner, gestire il processo di fornitura e provvedere ai prodotti. Da questo esempio si può ben capire e ricavare come la Balanced Scorecard sia concepita e percepita da Ericsson con un approccio molto decentralizzato, dove ogni unità del gruppo può gestirla secondo le proprie esigenze.

3. *Ricoh*: è un'azienda giapponese fondata nel 1936, che produce e vende fotocopiatrici e altri strumenti digitali come le macchine fotografiche. Decise di introdurre nel 1999

⁷ Balanced scorecard. Come sviluppare una strategia aziendale nel tempo, Nils-Goran Olve e Anna Sjostrand, (2006)

nelle sue cinquantuno unità aziendali la Balanced Scorecard. Perché voleva porre maggiore attenzione all'implementazione della strategia, visto che l'azienda, a causa delle congiunture economiche che colpivano il suo paese, doveva sempre più focalizzare l'attenzione sulle strategie a medio termine. Rispetto alle quattro classiche prospettive Ricoh decise di introdurre un'altra, la salvaguardia dell'ambiente. Hanno nominato un comitato formato da sette dirigenti, incluso il presidente dell'azienda, che aveva il compito di riunirsi ogni sei mesi per valutare ogni unità aziendale e le performance che ogni indicatore forniva. L'introduzione della Balanced Scorecard ha avuto un impatto molto positivo in quanto: tutte le unità aziendali sono riuscite a realizzare le strategie aziendali; le relazioni fra il management di livello superiore e le unità aziendali sono migliorate; il presidente è riuscito a prendere meglio coscienza della logica aziendale di ogni unità; e anche tutti gli altri vertici aziendali sono riusciti a comprendere la fase di sviluppo di ogni unità e la strategia che avevano. La BSC, così come l'ha introdotta Ricoh, le ha permesso di comunicare la strategia dall'alto a tutta l'organizzazione.

4. *Xerox*: è una società americana che si occupa di xerografia, ovvero di realizzare stampe su carta normale. All'inizio era leader in questo settore, in quanto deteneva una posizione di monopolio. Alla fine degli anni '70 si presentarono sul mercato i primi concorrenti, in particolare giapponesi, che introdussero la prima fotocopiatrice basata sulla xerografia sul mercato americano. In primo momento la Xerox non considerava i prodotti giapponesi come una minaccia, ma realizzò ben presto che invece questi prodotti erano venduti ad un prezzo molto inferiore, ed avevano una qualità superiore. L'azienda si ritrovò in una profonda crisi, e il management per uscire da questa situazione decise di lanciare un processo di rinnovamento attraverso una leadership basata sulla qualità. Vennero attivati una serie di modelli che permettevano di perseguire questo nuovo obiettivo, in particolare concentrandosi su un totale di 42 criteri di misurazione specifici; successivamente venne sviluppato un ulteriore modello di controllo denominato XMM (Xerox Management Model). Quest'ultimo si basava su trentuno criteri di misurazione, essendo che aveva la stessa struttura per tutte le unità dell'azienda, risultava facile effettuare il benchmark delle diverse realtà aziendali, riuscendo così a semplificare il processo di apprendimento e sviluppo. Questo processo XMM venne applicato per alcuni anni, però risultò essere particolarmente complesso, in quanto veniva richiesto ai dirigenti di livello superiore di ogni unità aziendale, di formulare dei giudizi su ogni criterio applicato, apparse così che era troppo oneroso sia

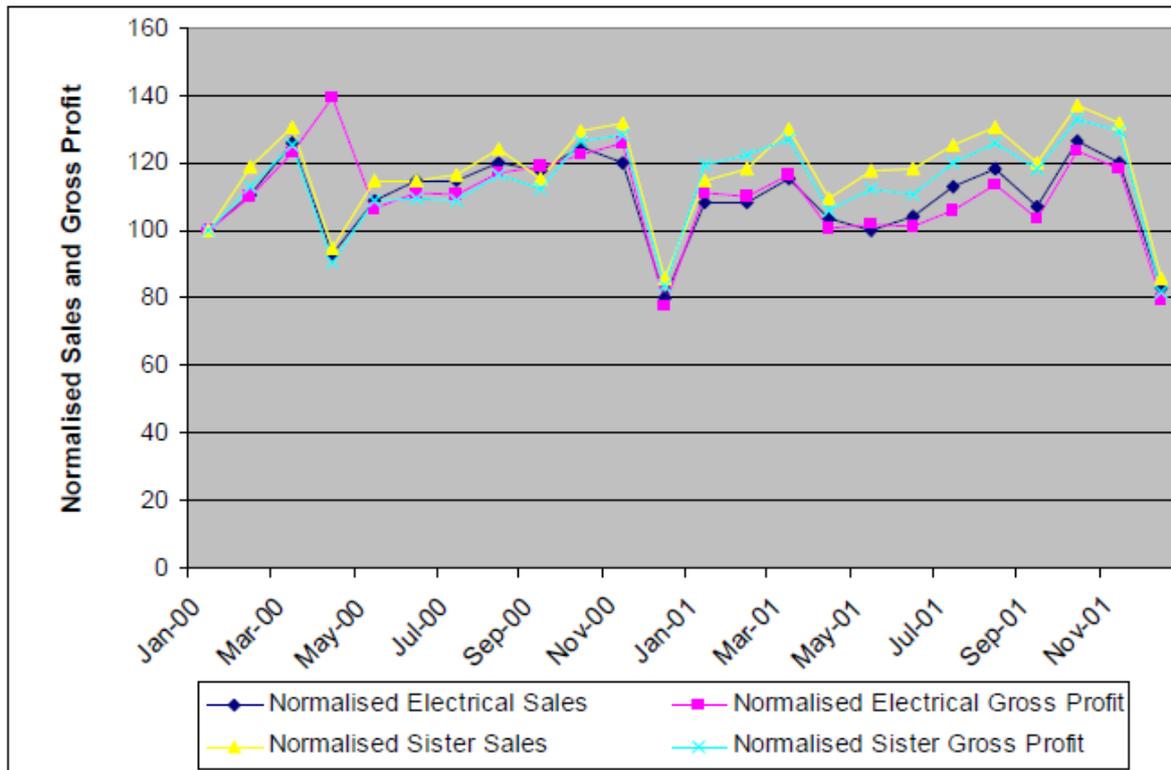
in termini di tempo che di efficienza. Negli anni '90 la Xerox si ritrovò nuovamente in una fase di profonda crisi dovuta da diversi fattori, quali la concorrenza, che si faceva sempre più aggressiva, a degli errori nella riorganizzazione del personale di vendita e nella gestione del personale. Quindi per l'azienda fu necessario rivedere la strategia, focalizzando l'attenzione sul breve periodo, per poter sopravvivere a questa fase. Decise di abbandonare completamente il modello XMM, e di introdurre delle Balanced Scorecard meno complesse e strutturate, dove ogni processo di management fosse ben capito e applicato da qualsiasi elemento dell'azienda. Questo esempio dimostra che sebbene l'azienda avesse elaborato un modello alternativo alla BSC non ha comunque avuto successo. Sicuramente le condizioni economiche in cui l'azienda si è ritrovata ad operare ne hanno condizionato il risultato, ma bisogna anche sottolineare che il modello XMM è stato applicato in modo burocratico e troppo complesso. Alla fine si può affermare che il sistema XMM era stato introdotto con lo scopo di essere uno strumento per il controllo della qualità. Il più delle volte modelli di questo genere rischiano di far utilizzare un grande numero di criteri di misurazione inutilmente. Inoltre si è rivelato poco utile andare a unificare i processi di qualità in un unico sistema comune quando l'azienda si ritrova a dover fronteggiare una crisi. Mentre la Balanced Scorecard, e l'applicazione delle mappe strategiche, sarebbero sicuramente state più funzionali.

5. *ATOM Transportation Co*: è una società giapponese fondata nel 1971, che si occupa della distribuzione dei prodotti Coca-Cola e la manutenzione dei distributori automatici. Nel 1999 l'azienda decise di introdurre la Balanced Scorecard per riuscire a comunicare la mission, le strategie e le iniziative della società a tutta la compagine aziendale. L'azienda ha posto particolare attenzione ad allineare gli obiettivi alla mission, riscendo a collegare il sistema delle ricompense alla performance. Sono riusciti così a spostare l'attenzione dagli obiettivi finanziari, includendo anche quelli non finanziari; inoltre grazie all'intervento dei vertici aziendali c'è una più rapida risoluzione dei problemi, in quanto riescono a comprenderli meglio; ed infine sono anche riusciti a comunicare gli obiettivi e la mission a tutti i livelli dell'organizzazione. La ATOM ha voluto inoltre cambiare l'organizzazione attuale delle filiali e incaricare un team formato da cinque a sette persone che utilizzando le scorecard definisse la direzione della sua filiale. Ecco allora che riassumendo l'esperienza della Balanced Scorecard in ATOM, si può dire che è proprio basata sulla formazione di team di lavoro indipendenti guidati dal sistema di ricompense collegate alla performance.

6. *Electrical*⁸: è un'azienda inglese leader nella distribuzione di materiale e componenti elettrici. I vertici aziendali decisero di implementare la Balanced Scorecard alla fine del 1999. Nei primi mesi del 2000 lo strumento era stato attivato anche in tutte le loro filiali. Modificarono anche il sistema di incentivazione, garantendo dei bonus alla filiale più profittevole e dei bonus alla filiale che aveva la migliore performance grazie alla BSC. Alla fine del 2000 la *Electrical* è stata acquisita da un altro distributore inglese, *Sister*. Il quale però non applicava la BSC. Questo caso aziendale è stata un'ottima opportunità per i ricercatori dell'università di Cranfield in quanto poterono confrontare e analizzare i rami dell'azienda che applicavano la BSC e quelli che non la applicavano. In un primo momento i dati raccolti sembrano suggerire che l'introduzione della Balanced Scorecard ha avuto un impatto positivo sulla performance della *Electrical*, sia in termini di profitto che in termini di vendite, però in seguito la ricerca ha rivelato che non è proprio così. Notarono che a livello aggregato l'introduzione della BSC non ha avuto alcun impatto significativo, così arrivarono a sostenere che i sistemi di misura multidimensionale rischiano di creare confusione e portare a una dispersione degli sforzi. Inoltre essendo che la BSC era stata testata solo per un periodo di dodici mesi i ricercatori sostennero che forse avrebbe avuto un altro impatto se fosse stata testata per un periodo più lungo. Andando a confrontare però la *Electrical*, che ha introdotto la BSC, e la *Sister* che non l'ha introdotta si può notare che non ci sono significative differenze di crescita fra il profitto lordo e le vendite delle due aziende. Come evidenzia la Figura 3.2 di seguito riportata.

Figura 3.2 – Confronto fra la performance della *Electrical* e della *Sister*

⁸ Questo caso non viene descritto nel libro “Balanced scorecard” di Nils-Goran Olve e Anna Sjostrand, ma è una ricerca condotta dall'università di Cranfield intitolata “Does the Balanced scorecard work: an empirical investigation”, di Andrew Neely



Fonte: (Andrew, 2008)

Conclusioni

Negli ultimi anni è diventato fondamentale per ogni azienda riuscire a formulare una strategia il più efficace possibile. I vertici aziendali quando formulano una strategia cercano di portare l'azienda dalla posizione attuale ad una posizione futura desiderata. Per riuscire a raggiungere questa nuova posizione l'azienda deve disporre di un insieme di strumenti e mezzi che le permettano di descrivere, svolgere e comunicare questo percorso. Non si può riuscire ad attuare una strategia se non si riesce a comunicarla a chi la deve attuare. La maggior parte dei sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni aziendali si basano principalmente su indicatori di tipo economico-finanziario. Questi però sono ritenuti il più delle volte inadeguati, in quanto descrivono l'attività passata dell'azienda, ma non danno nessuna informazione sul futuro dell'azienda; non riescono a dare una misura di medio - lungo periodo, ma solo di breve; inoltre non si riescono a cogliere gli intangible assets, cioè non viene dato un valore alle idee, alle competenze delle persone, alle relazioni, alle capacità di comunicazione, alle informazioni, alla cultura dell'innovazione, alla qualità dei processi interni; ed infine le misure economico finanziarie non riescono a comunicare la strategia a tutti i livelli dell'azienda. Grazie alla Balanced Scorecard si riesce, partendo dall'esplicitazione della strategia, ad arrivare all'attuazione e alla verifica della stessa, coinvolgendo l'intera organizzazione. Ne consegue che le risorse umane hanno sempre più un ruolo centrale nei sistemi di controllo, diventando un vero e proprio fattore chiave sul quale investire per riuscire a creare in azienda una condizione di dinamicità e flessibilità, tanto necessarie in questi periodi di turbolenze e cambiamenti economici. La sfida che ogni azienda deve riuscire a superare è di far emergere il contributo di ogni singolo individuo dell'organizzazione, senza però perdere la coerenza del quadro complessivo dettato dai vertici aziendali.

Ed è proprio in questi contesti perturbati, sia a livello finanziario che economico, che le aziende si ritrovano ad operare ogni giorno, dove l'unica cosa certa è diventata l'incertezza. Così è diventato necessario rivedere la definizione di management, il quale spesso si basa su un processo previsionale sempre più difficile da definire, su strumenti che devono essere calibrati in ogni singolo contesto aziendale, e su strumenti che perdono il loro "classico" significato (Federico, Aprile 2012). Dove per "classico" si intende un qualcosa che è universalizzabile, e applicabile a un gran numero di contesti aziendali anche diversi fra loro. Allora ci si potrebbe chiedere se le teorie e gli strumenti che hanno oggi le aziende a disposizione possano continuare ad essere adeguati in

contesti dove la turbolenza è il carattere dominante, e dove spesso i risultati non arrivano prima di 12-15 mesi, così creando un arco temporale troppo lungo, che potrebbe essere sufficiente per mettere in crisi un'azienda o per indebolirla pesantemente.

Pertanto diventa spontaneo chiederci se in un contesto, come quello descritto, strumenti che fino a qualche tempo fa venivano largamente utilizzati, oggi siano ancora in grado di catturare i mutamenti di questi scenari. La Balanced Scorecard rimane lo strumento migliore e più completo sul piano della rappresentazione dei risultati di un'impresa. Bisogna però ricordare che il suo potenziale migliore si ricava se si procederà a una corretta e ben adattata implementazione dello strumento.

L'analisi che ho svolto mi permette di concludere dicendo che la Balanced Scorecard è un strumento sempre più diffuso in diversi contesti aziendali, in quanto l'idea sulla quale si basa permette di colmare la distanza relativa alla mancanza di collegamento fra le fasi di sviluppo e di attuazione della strategia, disegnata dai vertici aziendali, diventando così un ottimo strumento di supporto nei processi di implementazione della strategia. Incontra, invece, dei limiti nella sua diffusione e concreto utilizzo. Certe organizzazioni aziendali il più delle volte hanno dei pregiudizi nell'introduzione di questo nuovo strumento, in quanto temono sia troppo complesso e fuorviante il suo processo di attuazione; molte volte non sono ben chiare le finalità e le potenzialità che potrebbe la BSC esprimere in azienda, sottovalutandola; e spesso c'è una certa difficoltà nell'individuare gli indicatori più significativi.

Lo studio condotto da Bain & Company che ho riportato è un buon spunto per capire come diverse tipologie di aziende, collocate anche in diversi paesi, utilizzano i venticinque strumenti e processi aziendali analizzati. Ci ha permesso di riflettere sulla vastità dei processi e dei meccanismi che influenzano le aziende al giorno d'oggi. Si è potuto così ricavare che, non si può più affidarsi soltanto a misurazioni di carattere economico – finanziario, in quanto mettono in luce soltanto il “tangible” di un'azienda. Di conseguenza la Balanced Scorecard risulta essere uno strumento innovativo in quanto riesce a valorizzare l'aspetto “intangibile”. Però come viene riportato nel lavoro condotto dalla società di consulenza americana la BSC risulta essere soltanto al sesto posto per diffusione di utilizzo. Questo suo utilizzo piuttosto limitato è a mio parere da ricercare nel fatto che molte volte le aziende vedono questo strumento come un qualcosa difficile da integrare nell'organizzazione, invece dovrebbe essere visto come uno strumento che completa gli altri sistemi di controllo. Si deve riuscire così a creare un processo che permetta la totale integrazione all'intero



piano strategico. Forse il modo migliore per riuscire a sviluppare questo processo correttamente, e con risultati che si possano apprezzare anche nel lungo periodo, è il riuscire a comunicare a tutti i livelli aziendali indistintamente come si deve sviluppare questo processo, andando così a creare un vero e proprio coinvolgimento generale dell'intera struttura aziendale, esplicitando a tutti i livelli la *vision*, che per l'appunto permette di delineare il percorso aziendale, le aspirazioni e le ragioni d'essere dell'azienda.

Bibliografia

- Adams, C., & Neely, A. (2002, Maggio). Performance prism. *Financial Management*.
- Andrew, N. (2008). Does the Balanced Scorecard work: an empirical investigation.
- Antonelli, C. (2004). *Balanced Scorecard per l'area IT: esperienze*. Franco Angeli.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*.
- Bergamin, M. B. (1991). *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*. UTET.
- Bubbio, A. (2000). "Balanced Scorecard" e controllo strategico: le relazioni. *Amministrazione & Finanza oro*.
- Bubbio, A. (2004). La Balanced Scorecard degli asset strategici. *Controllo di gestione*.
- Federico, M. (Aprile 2012). Gli sviluppi più recenti della Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*.
- Franco Amigoni, P. M. (2003). *Misure multiple di performance*. Egea.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January - February). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard - Traslating strategy into action*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). Performance measurement frameworks:a review. *Business Performance Measurement: Theory and Pratiche*.
- Okumus, F., & Roper, A. (1998). Great strategy, shame about the implementation. *Proceeding of the 7th Annual Hospital Research Conference*. Glasgow.
- Olve, N.-G., & Sjostrand, A. (2006). *Balanced scorecard. Come sviluppare una strategia aziendale nel tempo*.



Rigby, D. (2011). Management Tools and Trends 2011 Final results.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). Bain & Company. *Management Tools & Trends 2011*.

Smith, M. (2005, Febbraio). The balanced scorecard. *Financial Management*.

Thomson), L. K. (s.d.). Electrical Units of Measurement. *Popular lectures and addresses*.

Tzu, S. (s.d.). *L'arte della guerra*.