



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"LA BALANCED SCORECARD: MISURARE LE PRESTAZIONI PER  
GOVERNARE L'AZIENDA"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Andrea Furlan**

**LAUREANDO: Piercarlo Michelin**

**MATRICOLA N. 1089911**

**ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017**

## Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1: Il modello Balanced scorecard.....	3
1.1 I sistemi di misurazione delle prestazioni.....	3
1.2 La balanced scorecard.....	4
1.3 Il contesto.....	5
1.4 Il modello.....	6
1.4.1 La prospettiva economico-finanziaria.....	7
1.4.2 La prospettiva dei clienti.....	8
1.4.3 La prospettiva dei processi interni.....	8
1.4.4 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita.....	9
1.5 Perché le aziende hanno bisogno di una balanced scorecard.....	10
1.6 La diffusione della scorecard.....	11
Capitolo 2: La Balanced scorecard in azienda.....	14
2.1 La visione per processi.....	14
2.2 La Business Intelligence.....	15
2.3 I Key Performance Indicators.....	16
2.4 Le mappe strategiche.....	18
2.5 Il cruscotto della balanced scorecard.....	21
2.6 Il Corporate Performance Management.....	24
2.7 Il Change Management.....	27
Capitolo 3: Il progetto SCG del Gruppo Corvallis.....	29
3.1 Le cause del progetto.....	29
3.2 Il modello ETO/servizi.....	30
3.3 Il Sistema di Controllo di Gestione (SCG).....	32
3.3.1 I software.....	33
3.3.2 Il Ledger.....	34
3.3.3 La Balanced Scorecard.....	35
3.4 L'implementazione.....	36
Conclusioni.....	38

## **Introduzione**

Una delle più grandi sfide per le aziende del nostro tempo è sicuramente quella di gestire i cosiddetti Big Data: enormi quantità di dati, strutturati e non, che si generano quotidianamente nello svolgimento delle prestazioni e nelle relazioni con l'ambiente esterno, e che costituiscono potenzialmente una miniera di informazioni chiave per la competitività e il miglioramento dei processi interni.

L'analisi dei dati è una delle direttrici di sviluppo più importanti degli anni 2000, tuttavia pone grandi difficoltà alle aziende, di varie dimensioni, che necessitano di skills avanzate e software innovativi per giocare la loro partita. Ma ancor più importante per il vantaggio competitivo è essere in grado di collocare all'interno di un modello coerente queste informazioni, ricavate onerosamente, per orientare sistematicamente la strategia e migliorare le performance.

Ed è in questo contesto che trova nuova linfa vitale la Balanced Scorecard, ideata nei primi anni novanta da Robert Kaplan e David Norton, ma che trova ampia diffusione proprio in questi anni. Essa infatti rappresenta uno dei modelli più efficaci per strutturare le informazioni ricavate dai software di Business Intelligence, arrivando nelle sue più raffinate declinazioni a tradurre la strategia in modo oggettivo, orientando le singole persone verso il raggiungimento della mission aziendale.

La potenza di questo strumento sta nel misurare le prestazioni dell'azienda a 360 gradi, sotto 4 differenti prospettive, ovvero quella dei valori economico-finanziari, della soddisfazione del cliente, dell'efficienza dei processi interni, e degli investimenti in sviluppo e apprendimento, restituendo una visione equilibrata e di lungo termine del business.

Ma è nella sua accezione più evoluta di vero e proprio strumento di gestione strategica, in grado di definire la strategia in obiettivi a tutti i livelli aziendali e di valutarne il grado di raggiungimento, che si integra alla perfezione con i sistemi di Business Intelligence, che permettono di scomporre le informazioni generate dai processi aziendali a livelli di dettaglio che costituiscono i veri e propri atomi dei processi stessi.

Quello che ne risulta è uno strumento dalle enormi potenzialità, in un'ottica di perfezionamento dei processi ed eliminazione di ogni attività che comporti spreco, che risulta affascinante per il connubio tra la razionalità strategica dell'uomo e le nuove frontiere della tecnologia.

Questo elaborato intende trattare in modo sintetico teoria e pratica della balanced scorecard, articolandosi in 3 capitoli:

- Nel primo la si definirà come modello, evidenziandone le caratteristiche e le logiche di fondo, con brevi cenni sulla sua storia e diffusione, e sottolineando i motivi del suo successo nel panorama del management;
- nel secondo si passerà alla balanced scorecard in azienda, considerandola in ottica strategica, e si tratteranno le problematiche riguardo la sua implementazione, dall'adozione di un software di Business Intelligence, alla scelta dei KPI, e alla costruzione delle mappe strategiche, e si considererà l'opportunità di integrare tutti questi strumenti in un sistema di Corporate Performance Management;
- nel terzo e ultimo capitolo si presenterà il Sistema di Pianificazione e Controllo di Gestione (SCG) del Gruppo Corvallis, che nell'ambito di un progetto di miglioramento dei processi aziendali ha ideato un innovativo sistema di Corporate Performance Management.

## **Capitolo 1: Il modello Balanced scorecard**

### **1.1 I sistemi di misurazione delle prestazioni**

I PMS (Performance Measurement Systems) sono sistemi di misurazione delle prestazioni che permettono al top management di monitorare l'implementazione della strategia, attraverso il confronto dei risultati attuali con gli obiettivi stabiliti dalla direzione, con reports periodici che forniscono un feedback sul loro raggiungimento (Simons 2000). Essi sono il punto di raccordo tra la pianificazione strategica e il controllo operativo (Tonchia 2009).

Tali sistemi favoriscono il miglioramento e il cambiamento allineando la strategia top-down con quella bottom-up, attraverso una chiara definizione degli obiettivi, condivisi fra tutti i manager, una pianificazione accurata, una continua comunicazione e incentivazione di tutti i membri dell'organizzazione, che possono così comprendere e tradurre in termini operativi la mission aziendale, e un costante monitoraggio dei risultati delle attività e dei feedback ricevuti dal livello operativo.

I moderni PMS sono basati sulla misurazione della creazione del valore, considerando quindi anche prestazioni non-cost (ovvero non monetarie, quali ad esempio qualità, tempi, flessibilità) in un'ottica di perseguimento congiunto di risultati di performance su differenti prospettive e di continuo miglioramento su un orizzonte di lungo periodo, senza dimenticare di motivare e coinvolgere le persone (Tonchia 2009).

Essi nascono dalla necessità di avere una visione globale dell'azienda, che consideri la totalità delle prestazioni che la compongono, comprese quelle tradizionalmente trascurate dai sistemi contabili.

I PMS sono caratterizzati da indicatori di prestazione, definiti in base agli obiettivi del processo di misurazione, e dalla loro architettura, ovvero dalle relazioni fra loro, e dall'integrazione con altri sistemi aziendali, principalmente il controllo di gestione, l'ERP e la pianificazione strategica (Tonchia 2009).

La Balanced Scorecard, ideata da Robert Kaplan e David Norton nel 1992, è il modello più celebre e utilizzato di PMS (come verrà esposto nel paragrafo 1.6).

## 1.2 La balanced scorecard

La balanced scorecard (BSC) è un approccio alla misurazione e gestione della performance che riconosce come le misure finanziarie da sole non siano sufficienti e come un'azienda necessiti di un set di indicatori più olistico e bilanciato che rifletta i differenti drivers che contribuiscono ad una performance superiore e al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda. La balanced scorecard si basa sulla premessa che esiste una relazione di causa-effetto tra l'apprendimento, l'efficienza interna e i processi aziendali, i clienti, e i risultati finanziari (Gartner).

La sua prima apparizione si deve a un celebre articolo di Robert Kaplan e David Norton pubblicato sull'Harvard Business Review nel gennaio del 1992 intitolato "La balanced scorecard - misure che guidano la performance", risultato di un progetto di ricerca durato un anno con 12 aziende all'avanguardia nella misurazione delle performance.

Gli autori partono da due considerazioni chiave: il sistema di misurazione delle prestazioni è in grado di influenzare il comportamento e il modo di lavorare delle persone, e i tradizionali indicatori finanziari sono inadeguati a descrivere le determinanti della proposta di valore, in un'era in cui il successo competitivo si basa sempre più su asset intangibili come skills e competenze.

Oltre alle misure finanziarie, che sono indicatori ex post e raccontano solo i risultati ottenuti, è necessario considerare anche misure operative per avere una visione totale dell'azienda, in modo da individuare le aree critiche del business, sulle quali si baserà la performance finanziaria futura.

La balanced scorecard, traducibile come scheda di valutazione bilanciata, è quindi un set di misure che fornisce al top management una visione immediata ma completa del business (Kaplan, Norton 1992) attraverso le quattro prospettive interrelate dei clienti, dei processi interni, dell'apprendimento e della performance finanziaria, e che risponde principalmente a due necessità:

- raccogliere in un singolo report tutti gli elementi dell'agenda competitiva di un'azienda;
- evitare il rischio della sub ottimizzazione (in cui il miglioramento in un'area comporta il peggioramento di un'altra).

Altra caratteristica fondamentale è quella di ridurre il numero di misure a quei pochi indicatori chiave che sono veramente in grado di esprimere le aree critiche, evitando un sovraccarico di informazioni che impedirebbe di visualizzare chiaramente le direttrici verso le quali orientare la strategia.

Ma il vero elemento di novità della balanced scorecard rispetto ai precedenti sistemi di misurazione della performance è lo spostare il focus dal controllo, inteso come il verificare la rispondenza delle prestazioni alle prestazioni obiettivo definite dal management, verso un maggior coinvolgimento dei dipendenti nella strategia, identificando obiettivi precisi in grado di comunicare con efficacia a tutti i livelli dell'organizzazione la visione aziendale, verso cui tenderà il comportamento dei singoli: "le misure sono definite per guidare le persone verso la visione globale" (Kaplan, Norton 1992).

### **1.3 Il contesto**

Nel primo capitolo del loro primo libro "Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione" del 1996, Kaplan e Norton spiegano come l'ideazione della balanced scorecard fosse la risposta alla necessità di sviluppare un modello che si adattasse ad un mondo che stava cambiando: ci si addentrava infatti sempre più nell'era dell'informazione.

Durante l'era industriale il successo competitivo si fondava sulla capacità di adottare le nuove tecnologie e di raggiungere economie di scala e di raggio d'azione; conseguentemente i sistemi di controllo si basavano su indicatori finanziari (come ad esempio la redditività del capitale investito) che avevano come obiettivo il misurare la produttività e l'efficienza nell'utilizzo del capitale.

Nell'era dell'informazione invece, che si può far iniziare dal 1975 circa, si assiste ad un radicale cambiamento in numerosi aspetti dell'ambiente competitivo, e in particolare assumono un ruolo chiave gli asset intangibili dell'azienda, quali ad esempio il capitale umano, inteso come skills, competenze e motivazioni dei lavoratori, le relazioni con i clienti, le innovazioni di prodotto o di servizio, processi efficienti ed efficaci, e le nuove tecnologie dell'informazione.

I nuovi driver della competizione sono la soddisfazione di una domanda segmentata che richiede maggiore qualità e un maggior grado di personalizzazione, la necessità di migliorare i processi aziendali in termini di costi, rapidità, efficienza e qualità, lo sviluppo di relazioni di fedeltà con i clienti, l'utilizzo delle nuove tecnologie di informazione e di sistemi integrati per la gestione di tutta la catena del valore, la lotta per introdurre le innovazioni, la scala globale dei mercati e l'incremento del numero di lavoratori della conoscenza, ossia che svolgono funzioni analitiche.

"Nella concorrenza dell'era dell'informazione, la capacità delle organizzazioni di potenziare, curare e mobilitare i beni immateriali era determinante per ottenere il successo, ma le

valutazioni di carattere finanziario non erano in grado di individuare le attività atte a creare valore fra i beni immateriali di un'organizzazione'' (p. 3, Kaplan, Norton 2002). Inoltre se fosse possibile valutare in modo accurato e veritiero gli asset intangibili dell'organizzazione, le organizzazioni che accrescono il loro valore potrebbero comunicarlo ai dipendenti, ai soci, ai creditori, agli investitori (Simons 2000).

La prima formulazione della balanced scorecard era una soluzione a questi problemi.

#### **1.4 Il modello**

Si può pensare alla balanced scorecard come al segnapunti del football americano, bilanciato per tener conto di quattro prospettive differenti (Tonchia 2009).

Spesso viene definita anche come il cruscotto di un'automobile, contenente gli indicatori necessari per "guidare" l'azienda, e quindi destinati alla direzione aziendale.

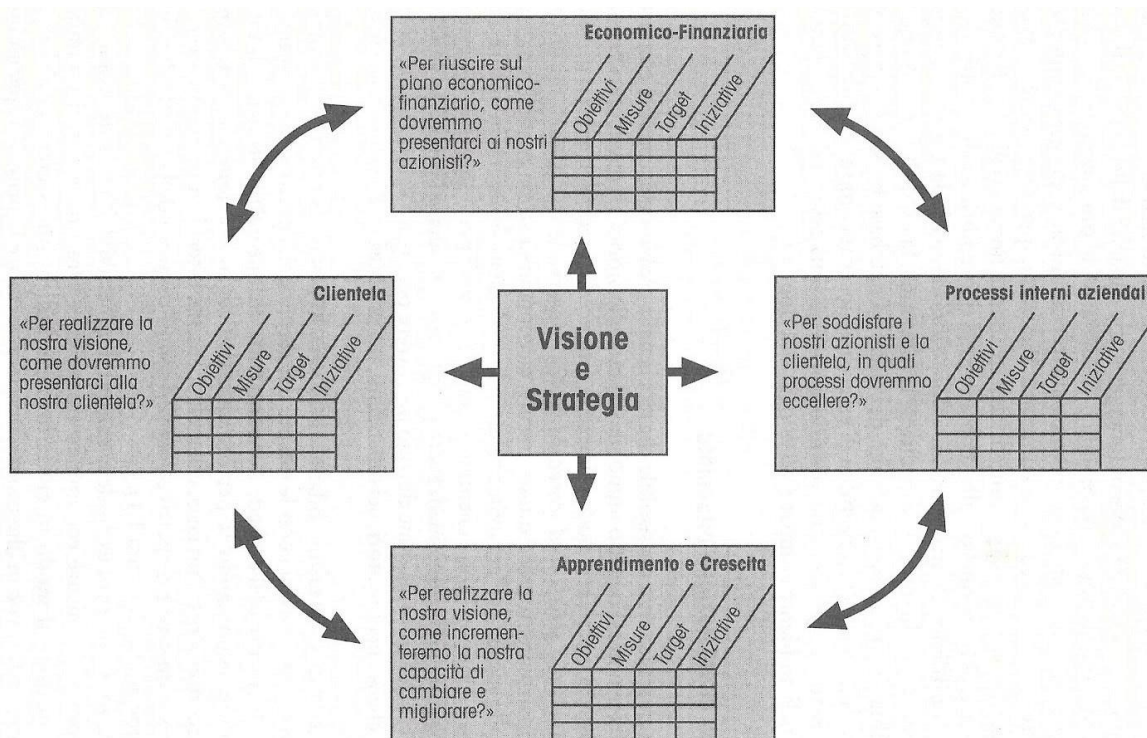
Ma per Kaplan e Norton la metafora più adeguata è quella del "simulatore di volo": essa infatti non è semplicemente un cruscotto di indicatori chiave del successo organizzativo, ma "dovrebbe incorporare la serie completa di rapporti causa-effetto esistenti fra le variabili critiche, compresi indicatori di tendenza, indicatori ritardati e circuiti di feedback, in grado di descrivere la traiettoria, ossia il *piano di volo*, della strategia" (p. 38, Kaplan, Norton 2007).

Una buona scheda di valutazione bilanciata dovrebbe quindi essere in grado di descrivere anche la strategia aziendale, andando ad evidenziare tutte le relazioni che intercorrono tra gli obiettivi, gli indicatori e i driver della performance posti in essere. Proprio in questo passaggio si cela il punto di forza della scorecard: essa permette non solo di misurare le prestazioni per fini di controllo, ma permette anche di *misurare la strategia*.

La rappresentazione tradizionale della scheda è quella mostrata in Figura 1, e la sua ossatura è composta dalle quattro prospettive economico-finanziaria, dei clienti, dei processi interni e dell'apprendimento. Ciò non toglie tuttavia che, come suggeriscono gli stessi autori, sia possibile aggiungere ulteriori prospettive qualora esse rappresentino una determinante del vantaggio competitivo.



Figura 1 - KAPLAN, R., NORTON, D., 2007. *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione.* Torino: ISEDI.



#### 1.4.1 La prospettiva economico-finanziaria

Le misure economico finanziarie, anche nel modello della balanced scorecard, rimangono essenziali in quanto sono la somma delle conseguenze economiche dell'implementazione della strategia, e indicano se le iniziative precedentemente prese hanno contribuito a generare profitto (Simons 2000). Gli obiettivi e le misure di questo tipo hanno il duplice ruolo di definire le prestazioni finanziarie attese in base alla strategia, e di fungere da obiettivi finali per tutti gli altri obiettivi e misure delle altre prospettive della scheda (Kaplan, Norton 2007).

Gli indicatori, che variano in base alla strategia e allo stadio del ciclo vitale dell'impresa, riguardano solitamente:

- la redditività, come il ROCE (ritorno sul capitale investito), il ROI, il reddito operativo, l'EBITDA;
- i flussi di cassa, ovvero il cash flow;
- il valore aggiunto, come l'EVA (Economic Value Added);
- la creazione di valore per gli investitori, come l'utile per azione.

Sono tipicamente indicatori ritardati (*lagging*), che raccontano ex-post i risultati conseguiti.

### 1.4.2 *La prospettiva dei clienti*

In questa prospettiva il top management deve definire i mercati e i segmenti nei quali competere, che possono riguardare clienti esistenti o potenziali, e deve poi sviluppare misure che monitorino la capacità delle business units di soddisfare e fidelizzare tali clienti (Simons 2000). Deve quindi essere misurata la proposta di valore dell'azienda (o della business unit), che rappresenta il driver delle misure primarie dei risultati in rapporto alla clientela (Kaplan, Norton 2007).

Gli indicatori considerati in questa prospettiva sono quindi generalmente indicatori di tendenza (*leading*) della performance futura.

Le aziende devono primariamente individuare il segmento di mercato in cui competere, per poi passare alla definizione di misure e obiettivi adeguati al raggiungimento del successo competitivo; Kaplan e Norton individuano un gruppo di misure, dette "primarie" che dovrebbero comparire in ogni scheda di valutazione bilanciata:

- quota di mercato;
- fedeltà del cliente;
- acquisizione di clienti;
- soddisfazione della clientela;
- redditività della clientela.

Individuano poi una serie di attributi comuni a tutte le proposte di valore: i caratteri qualitativi del prodotto/servizio (come ad esempio la funzionalità, la qualità, il prezzo, i tempi), il rapporto con il cliente, che riguarda ad esempio l'esperienza di vendita, e l'immagine e reputazione, che riflettono i fattori immateriali che inducono all'acquisto.

### 1.4.3 *La prospettiva dei processi interni*

I sistemi di misurazione delle prestazioni sono generalmente finalizzati a migliorare i processi operativi esistenti (Kaplan, Norton 2007). I manager, nell'implementare la strategia, devono individuare i processi critici nei quali l'organizzazione deve eccellere, e che le permettono di realizzare le proposte di valore promesse ai clienti e di soddisfare le aspettative in termini di ritorno economico degli investitori (Simons 2000).

Kaplan e Norton suggeriscono di definire preliminarmente una catena del valore completa, che comprenda tutti i processi finalizzati a produrre valore per i clienti, da quello di innovazione, che identifica le esigenze attuali e future dei clienti e sviluppa nuove soluzioni, a quello operativo, che consiste nella realizzazione e consegna dei prodotti e servizi esistenti agli attuali clienti, e infine a quello di servizio post-vendita, che offre servizi di assistenza che accrescono il valore dell'acquisto.

Incoraggiano anche i manager ad utilizzare maggiormente misure di qualità, di rendimento, di costo, di volume di lavoro e di tempo di ciclo, andando a misurare la performance dei processi aziendali integrati, trasversali alle funzioni e che abbracciano vari centri di responsabilità.

Ammoniscono anche sul fatto che migliorare tutti i processi interni può essere sufficiente a permettere la sopravvivenza dell'azienda, ma può non bastare a raggiungere il successo in un ambiente iper-competitivo come quello dell'era dell'informazione; è necessario quindi, tramite la scheda di valutazione bilanciata, definire misure e obiettivi a partire da precise strategie top-down volte a soddisfare clienti e azionisti.

Anche in questo caso possiamo parlare di indicatori *leading*, se correttamente individuati.

#### *1.4.4 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita*

Infine l'ultima prospettiva consente ai manager di focalizzarsi sulle azioni da intraprendere e sulle infrastrutture da predisporre per la realizzazione degli obiettivi ambiziosi definiti nelle altre prospettive; gli obiettivi dell'apprendimento e della crescita costituiscono i driver per raggiungere risultati eccellenti nelle prime tre prospettive della scheda di valutazione bilanciata (Kaplan, Norton 2007).

Gli autori sottolineano quindi l'importanza di effettuare spese per gli investimenti non solo in nuovi impianti produttivi o in ricerca e sviluppo, ma anche in infrastrutture, cioè le persone, i sistemi e i processi, nonostante la riluttanza di molti manager a sostenerne il costo.

Individuano quindi tre misure primarie per valutare il personale, che sono la soddisfazione della persona, la fedeltà della persona, e la produttività del singolo individuo, che vanno integrate poi con gli incentivi che derivano dalle competenze e aggiornamento dello staff, dalla capacità dei sistemi informativi di fornire informazioni accurate e tempestive, e dal clima organizzativo, che può portare motivazione e allineamento.

Sebbene dovrebbero essere gli indicatori *leading* del successo futuro per eccellenza, queste misure vengono spesso utilizzate dai manager in maniera superficiale e generica, senza

considerarne le ricadute strategiche, nonostante l'obiettivo della balanced scorecard sia proprio quello di migliorare ed esplicitare le capacità degli individui e dell'organizzazione.

### **1.5 Perché le aziende hanno bisogno di una balanced scorecard**

Come precedentemente sottolineato, una importante novità della balanced scorecard è quella di consentire di esplicitare la strategia attraverso misure chiare e tangibili, e, non meno importante, bilanciate.

Per questo la scheda di valutazione bilanciata non può essere considerata solamente come un tradizionale sistema di misurazione a livello tattico e operativo, ma è invece un vero e proprio sistema strategico di management.

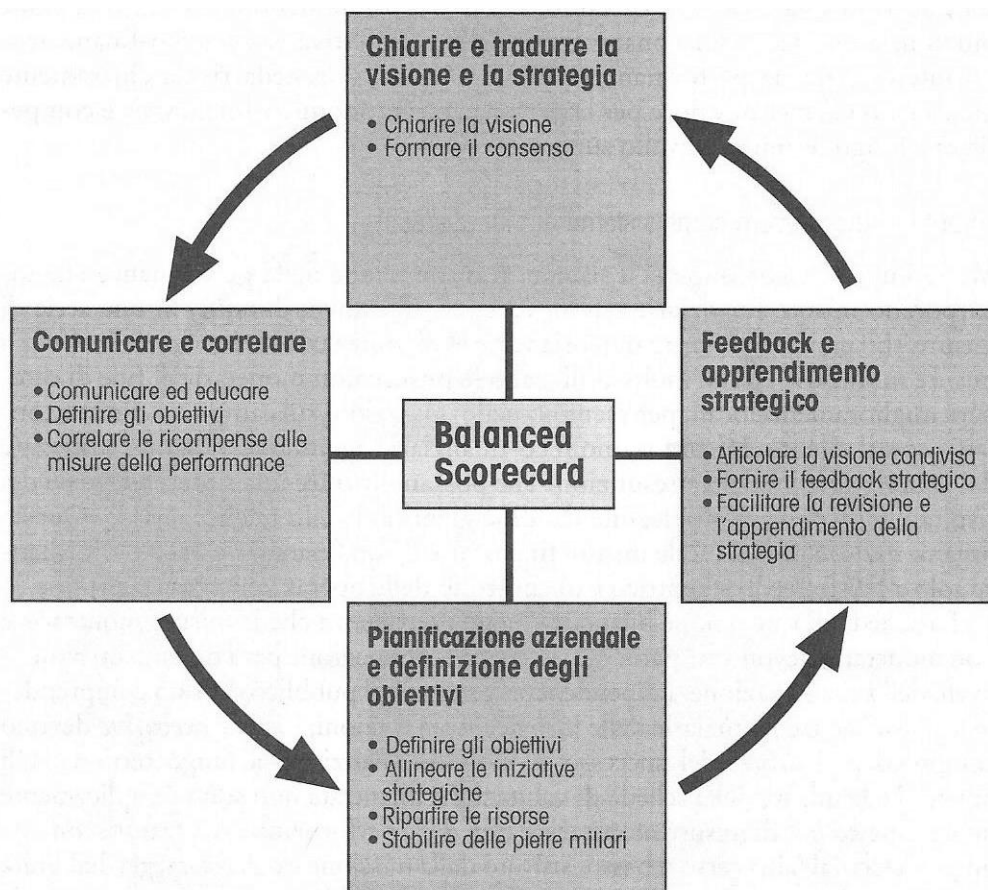
Un'azienda, che intendesse implementare una strategia o apportarvi un cambiamento, trarrebbe sicuramente vantaggio dai processi di management che possono essere realizzati attraverso la scheda, che sono (Figura 2) (Kaplan, Norton 2007):

- Chiarire e tradurre la visione e la strategia, attraverso una collaborazione fra tutti i top manager per definire un progetto comune, definendo obiettivi economico-finanziari, i segmenti di mercato in cui si intende competere, obiettivi e misure per i processi interni e gli investimenti necessari, creando una responsabilità comune e consenso;
- Comunicare e correlare obiettivi e misure a tutti i livelli dell'azienda, tramite vari mezzi quali bollettini, annunci, video o per altre vie elettroniche, e con un'adeguata incentivazione basata sui risultati, permettendo a tutti i dipendenti di comprendere il loro ruolo nella strategia globale;
- Pianificare in modo accurato e allineare gli obiettivi alle iniziative strategiche, integrando programmi di miglioramento continuo, reingegnerizzazione dei processi e trasformazione;
- Potenziare l'apprendimento strategico, attraverso un *feedback a doppio anello*, in cui non vengono sottoposti a verifica solo i risultati conseguiti, ma anche la strategia stessa, che viene rivista periodicamente per valutarne la coerenza con gli obiettivi di lungo termine e l'ambiente competitivo.

Come sottolineano Kaplan e Norton (2002), la balanced scorecard non offre solo un'istantanea del valore complessivo dell'azienda e delle sue capacità di generare valore nel lungo periodo, ma aiuta anche i manager a implementare operativamente la strategia, cosa fra le più difficili

nel panorama del management: anche la miglior strategia, se mal eseguita, può portare ad un fallimento.

Figura 2 - KAPLAN, R., NORTON, D., 2007. *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione.* Torino: ISEDI.



## 1.6 La diffusione della scorecard

Bain & Company, prestigiosa società di consulenza strategica americana, dal 1993 effettua sondaggi periodici rivolti ai dirigenti di aziende da tutto il mondo per indagare su quali siano gli strumenti di management più utilizzati e quale sia la loro efficacia, e per comprendere le tendenze del management a livello globale.

Nella quindicesima indagine, la Management Tools & Trends 2015, fra i 25 strumenti di management considerati la balanced scorecard si è classificata, nell'anno 2014, per quanto riguarda il grado di utilizzo:

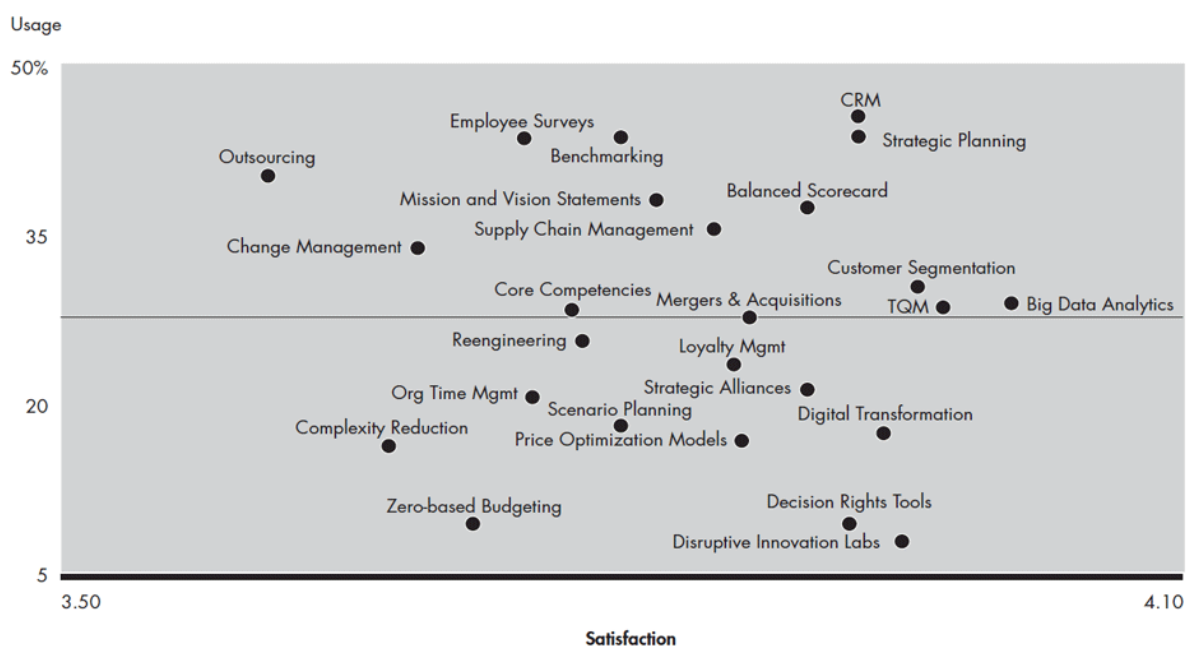
- al 6° posto a livello globale, con un tasso di utilizzo del 38% delle aziende;
- al 7° posto nel Nord America, dove detiene un tasso di utilizzo del 39%;
- al 3° posto nei paesi EMEA (Europe - Middle East - Africa), dove il tasso di utilizzo è del 44%;
- al 3° posto nell'America Latina, con un tasso di utilizzo del 39%, e solo al 15° posto nei paesi dell'Asia Pacifica che puntano principalmente sulle nuove innovazioni *disruptive* (il tasso di utilizzo della scorecard è il 28%).

Il trend storico, a parte le evidenti differenze regionali, vede la balanced scorecard stabile dal 2010 tra il 5° e il 6° posto nella top 10 degli strumenti di management più utilizzati a livello mondiale.

Anche per quanto riguarda il livello di soddisfazione si mantiene dal 2012 su un punteggio di 3.90, leggermente superiore alla media, segnalando però un trend regionale differente rispetto a quanto accade per il tasso di utilizzo: infatti la scorecard genera maggiore soddisfazione nei paesi dell'Asia Pacifica, dove raggiunge un punteggio di 4.28, mentre registra un punteggio di solamente 3.78 in Nord America, significativamente più basso rispetto alle altre regioni del mondo.

Nel grafico riportato in Figura 3 si può notare come la BSC si collochi nel quadrante in alto a destra del grafico, caratterizzato da un elevato tasso di utilizzo e da un buon livello di soddisfazione.

Figura 3 - BAIN & COMPANY, 2015. *Management Tools & Trends 2015* [online]. Disponibile su: <<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>>



La balanced scorecard si conferma proprio in questi anni come uno degli strumenti di management più utilizzati in tutto il mondo, e di conseguenza come il modello per la misurazione delle prestazioni in assoluto più diffuso nelle aziende.

Dopo aver trattato in modo sintetico le logiche che stanno alla base del modello balanced scorecard, nel Capitolo 2 si tratterà il tema della BSC in azienda, affrontando le principali tematiche di cui il management non può non tenere conto per implementare e ottenere un vantaggio competitivo da tale strumento.

## **Capitolo 2: La Balance scorecard in azienda**

Il successo dei sistemi di misurazione delle prestazioni (PMS, fra cui la balanced scorecard) è stato ed è tutt'ora alimentato dalle nuove tecnologie di Business Intelligence, che integrano i sistemi di supporto alle decisioni con l'intranet aziendale, consentendo di creare un unico database aziendale da interrogare (Tonchia 2009). Per implementare un software di Business Intelligence, un'azienda deve effettuare un'accurata revisione e formalizzazione dei processi aziendali (ad esempio attraverso il Business Process Management, o BPM), individuare dei precisi indicatori chiave di prestazione (i Key Performance Indicators, o KPI) e metterli in relazione tra loro in una mappa strategica. È poi possibile, dipendentemente dalla portata dei progetti messi in atto delle aziende, integrare tutti questi strumenti in un più ampio sistema di Corporate Performance Measurement (CPM), che permetta di migliorare la direzione e la gestione dell'intera azienda.

Per questo motivo non si può parlare di balanced scorecard senza considerare i software, i processi, ed anche le persone coinvolte, nell'ottica della realizzazione di un sistema aziendale che ha il fine ultimo di conseguire risultati superiori.

### **2.1 La visione per processi**

Come si è sottolineato nel paragrafo 1.1, i sistemi di misurazione delle prestazioni hanno come finalità quella di consentire ai manager di monitorare e gestire l'implementazione di una strategia, la quale a sua volta si basa sul miglioramento e il cambiamento dei processi aziendali. Per questo motivo l'adozione di un PMS in azienda deve necessariamente rientrare in un più ampio progetto di Business Process Management, che Gartner definisce come la disciplina che utilizza vari metodi per scoprire, modellare, analizzare, misurare, migliorare, e ottimizzare i processi aziendali. Il suo obiettivo è quindi quello di "allineare il funzionamento dell'azienda alla sua strategia organizzando e gestendo, informativamente e informaticamente, i processi aziendali" (p. 58 Oleotto 2016).

Alla base del BPM vi è la visione dell'azienda come una collezione di processi: essi esistono in ogni azienda indipendentemente dal fatto che siano stati identificati e formalizzati, e il miglioramento dei singoli processi porta al miglioramento della performance globale (Oleotto 2016). Va inoltre specificato che per processo aziendale si intende un insieme di prestazioni, le



quali sono attività umane finalizzate: ogni attività persegue infatti un sub-obiettivo, che concorre assieme ai sub-obiettivi delle altre attività alla realizzazione dell'obiettivo del processo.

La formalizzazione dei processi consente di eliminare le attività non finalizzate, che sono veri e propri sprechi, di allineare le prestazioni alla strategia, e di eliminare l'improvvisazione (Oleotto 2017). La definizione dei processi aziendali "costituisce una valida premessa per un'efficace gestione del miglioramento in azienda" (p. 210 Tonchia 2009). Spesso i progetti di miglioramento nascono definendo certi output attesi; infatti, dopo aver formalizzato un processo, ovvero individuandolo, definendone i confini, gli inputs e gli outputs scambiati tra processi, le attività e le procedure, e attribuendone la responsabilità a qualcuno e allocandovi le risorse, attuare un progetto di miglioramento significa intraprendere un insieme di attività che tramite feedback vanno ad agire sugli input e sulle attività (prestazioni) del processo al fine di migliorarne gli output (Tonchia 2009).

Appare chiaro quindi come la misurazione delle prestazioni e la gestione dei processi siano parte di una stessa visione olistica dell'azienda che mira al miglioramento, per il raggiungimento e il mantenimento del successo nel lungo periodo.

## **2.2 La Business Intelligence**

Per la gestione a livello strategico, i top manager hanno bisogno di informazioni affidabili e tempestive; tuttavia essi devono fare i conti con l'enorme mole di dati che si genera quotidianamente nello svolgimento delle attività.

Nelle aziende moderne esistono software di Business Intelligence (B.I.) che semplificano la raccolta e l'analisi dei dati, per ottenere informazioni di controllo, che consentano ai manager di verificare il grado di raggiungimento dei risultati definiti a livello strategico, e di prendere decisioni correttive.

Le principali funzioni della B.I. (adattato da Software Advice 2017) sono:

- estrae i dati da fonti esterne e diverse, li normalizza e li carica nel sistema obiettivo (ETL);
- aiuta a mantenere dati privi di errori, uniformi e standardizzati;
- riordina grandi quantità di dati per identificare pattern nuovi o sconosciuti;
- analizza dati correnti e storici per fare previsioni su rischi e opportunità future;

- consente di creare rappresentazioni grafiche avanzate dei dati tramite semplici interfacce utente;
- consente agli utenti di progettare e generare report personalizzati.

Ma soprattutto, per le aziende strutturate, che hanno cioè sviluppato complessi sistemi per la gestione strategica, la B.I.:

- evidenzia tramite dashboards i principali indicatori di performance e di processo, che aiutano i manager a concentrarsi sulle misure più importanti per il controllo dei risultati;
- permette di creare scorecards che assegnano un peso numerico alla prestazione e di mappare il progresso verso gli obiettivi (attraverso vere e proprie applicazioni di Balanced scorecard).

Il rischio è infatti quello di una mera raccolta ed esplorazione dei dati da parte dei manager, con scarse ricadute a livello strategico. Nelle aziende invece fortemente orientate alla strategia, la B.I. offre gli strumenti per strutturare le informazioni necessarie ai PMS. Essa infatti è in grado di rappresentare in modo semplice e intuitivo i KPI, che altro non sono che algoritmi software che elaborano una serie di informazioni relative ad una prestazione o ad un processo, dando come risultato un parametro che ne rappresenta l'andamento. Si può affermare che "la Business Intelligence sta alla base dei più avanzati PMS" (p. 128 Tonchia 2009).

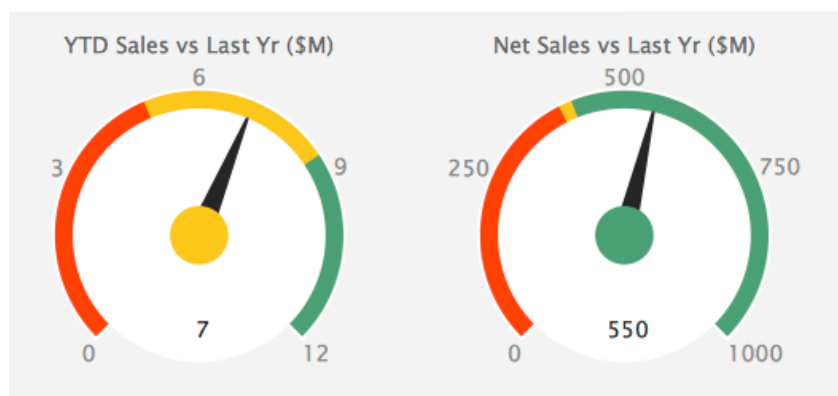
In senso più ampio, la B.I. consente di avere un unico database aziendale, da cui elaborare informazioni col fine di produrre conoscenza per tutti i "knowledge workers" aziendali e non solo la direzione (Tonchia 2009). Ciò è reso possibile dalla gestione delle utenze, in modo da mostrare ai vari utenti solo le informazioni che sono autorizzati a vedere e che sono rilevanti per lo svolgimento delle loro attività.

### **2.3 I Key Performance Indicators**

I KPI, come si è detto, sono algoritmi software all'interno di una Business Intelligence. Essi sono misure delle prestazioni, che permettono anche di stabilire se l'obiettivo è stato centrato, come mantenerlo nel tempo, e, qualora non sia ancora stato raggiunto, quanto manca per raggiungerlo (Oleotto 2016). L'output dei KPI sono quindi parametri che rappresentano l'andamento di una prestazione o di un processo, e una componente significativa delle cause che lo determinano (Tonchia 2009).

La rappresentazione tipica è quella del contagiri di un'automobile (in Figura 4 un esempio), con un'area che va dal verde, al giallo, al rosso: ogni area è delimitata da valori obiettivo precisi, e le aziende dovrebbero impegnarsi per mantenersi sempre nella zona verde.

Figura 4 - <http://www.conceptdraw.com/How-To-Guide/picture/kpi-dashboard/Sales-manager-dashboard-example.png>



Da queste caratteristiche discendono due vantaggi: innanzitutto i KPI permettono di fare confronti, a livello di aziende concorrenti, per effettuare un Benchmarking (nonostante tutta la difficoltà che comporta tale pratica), e inoltre consentono ai manager e agli utenti abilitati di avere una visualizzazione chiara e immediata dell'andamento delle prestazioni considerate, permettendo non solo un controllo ex post, ma anche un monitoraggio costante durante l'esecuzione delle stesse. Quest'ultimo aspetto rende evidente un ulteriore vantaggio dell'adozione dei KPI, ovvero che sono un utile strumento per allineare all'interno dell'azienda la strategia con l'operatività (Oleotto 2016).

Per tutti i motivi sopracitati essi si prestano bene ad essere il contenuto della nostra Balanced scorecard aziendale.

Tuttavia vi è una serie di questioni e problematiche che meritano di essere approfondite concernenti la loro definizione. Esistono infatti intere biblioteche online di KPI liberamente consultabili o acquistabili, che propongono una miriade di possibili misure per ogni prospettiva della scorecard e per ogni aspetto potenzialmente misurabile o presunto tale all'interno dell'azienda. È responsabilità dei manager individuare esclusivamente i pochi indicatori (lagging e leading) che misurano le prestazioni e i processi realmente critici per il successo competitivo dell'azienda. Come sottolinea Tonchia (2009), bisogna partire da una formalizzazione chiara della strategia e degli obiettivi ad essa collegati, per poi passare a una prima definizione dei fattori chiave da monitorare. È necessaria in questa fase una condivisione

più ampia possibile delle metriche da parte di tutti i manager che ne sono responsabili, con una continua revisione e affinamento delle stesse.

Quanto riportato finora è condizione necessaria ma non sufficiente per la costruzione di un set efficace di indicatori. Infatti i KPI devono essere sviluppati all'interno di una mappa che rappresenti il business dell'azienda nelle sue componenti principali, e che espliciti le loro reciproche influenze e le relazioni di causa-effetto, in modo da correlare e rendere coerenti fra loro gli indicatori. Diversamente si otterrebbe un semplice elenco di KPI, che consente ai manager una visualizzazione sterile e poco informativa delle possibili azioni da intraprendere per migliorare le prestazioni (Tonchia 2009). Per rimediare a questa difficoltà è possibile costruire una mappa strategica dell'azienda, come verrà esposto nel prossimo paragrafo.

Una caratteristica importante dei KPI, che permette la realizzazione di tali mappe, è la possibilità di aggregare, secondo una visione per processi, gli indicatori di prestazione a livello del processo a cui si riferiscono, ottenendo così dei Key Process Indicators, detti anche KPI II; risalendo dal basso verso l'alto la piramide dei processi, è possibile poi fare nuove aggregazioni, fino al vertice che coincide con l'azienda stessa (Oleotto 2016). La B.I. è per sua natura in grado di aggregare e di mettere in relazione i vari KPI, permettendo poi la scalabilità del dettaglio fino alla singola prestazione.

## **2.4 Le mappe strategiche**

Negli anni successivi all'ideazione della balanced scorecard Kaplan e Norton pubblicarono diversi articoli, portando ulteriori migliorie e chiarificazioni al modello in base alle necessità emerse dalle aziende oggetto di studio che la avevano adottata. La novità più significativa introdotta sono le mappe strategiche, anticipate da un articolo comparso sull'Harvard Business Review dal titolo "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It" (2000), e poi ampiamente esposte nel loro secondo libro "The Strategy Focused Organization" del 2001.

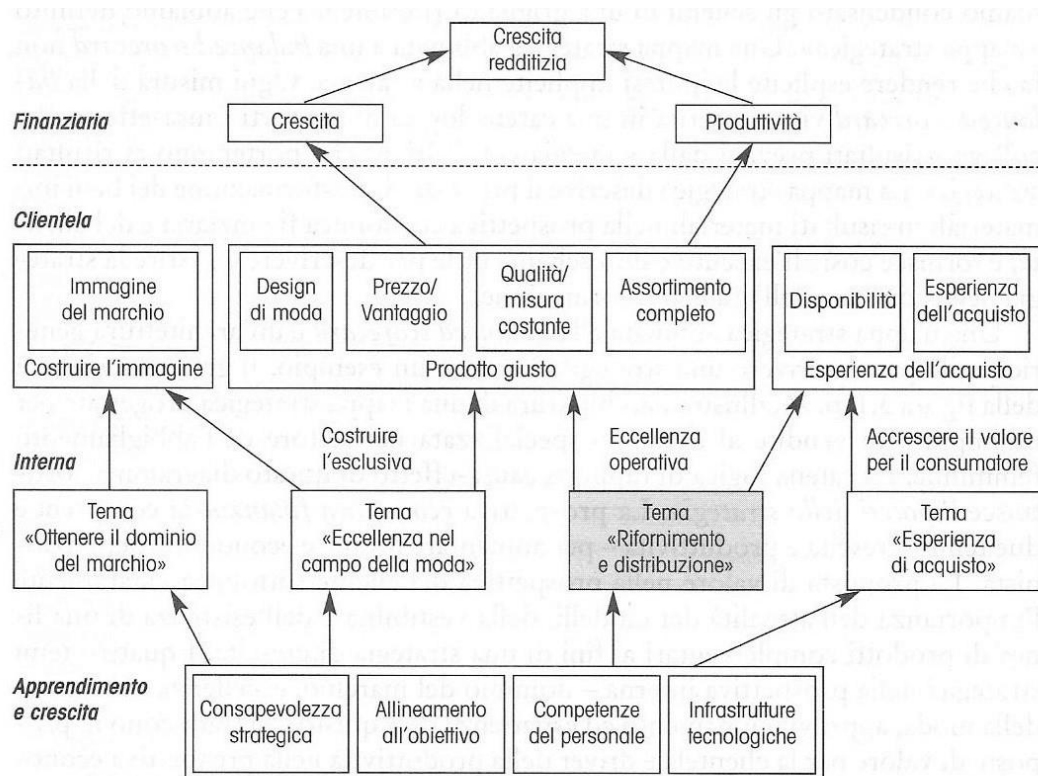
I due autori furono spinti alla loro ideazione dopo aver riscontrato come le aziende che avevano adottato la balanced scorecard lo avessero fatto non solo per la valorizzazione degli asset intangibili nell'era dell'informazione, che era il motivo principale per cui era nata, ma anche per un deliberato fine strategico: la capacità della BSC di misurare la strategia di un'azienda, traducendola in termini oggettivi e comprensibili a tutti i livelli dell'organizzazione, aveva fatto sì che i manager la utilizzassero come vero e proprio sistema di management, per l'implementazione di nuove strategie.

Proprio per potenziare ulteriormente tale uso della BSC, Kaplan e Norton introdussero le mappe strategiche: ‘una mappa strategica abbinata a una balanced scorecard è un’architettura generica utile per descrivere una strategia’ (p. 75 Kaplan, Norton 2002), rendendone esplicite le ipotesi. Essa consente di inserire tutte le misure della scheda in una catena logica di rapporti causa-effetto, collegando i risultati previsti con i driver che porteranno ai risultati strategici (Kaplan, Norton 2002).

Kaplan e Norton utilizzano come metafora quella di un generale che deve condurre i suoi soldati in un territorio nemico e sconosciuto: egli avrà bisogno di una mappa dettagliata che mostri le città e i villaggi, la conformazione del paesaggio, la presenza di strutture strategiche come ponti o tunnel, e le strade che attraversano tale territorio. Senza tali informazioni, risulta impossibile comunicare la strategia della campagna alle proprie truppe. Allo stesso modo all’interno di un’azienda, sebbene la formulazione di una strategia resti un’arte difficile da formalizzare, la capacità di descriverla in una maniera che sia completa, coerente, integrata e sistematica, incrementerà le probabilità di successo della sua implementazione (Kaplan, Norton 2000).

In Figura 5 è riportato un esempio di mappa strategica relativa ad un’impresa di vendite al dettaglio specializzata nel settore dell’abbigliamento femminile.

Figura 5 - KAPLAN, R., NORTON, D., 2002. *L’impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione. Torino: ISEDI.*



Dalla mappa riportata in figura possiamo descriverne il suo funzionamento: la catena logica di rapporti causa-effetto del diagramma costituisce le *ipotesi della strategia*. Ogni prospettiva della scheda di valutazione bilanciata contiene al suo interno uno o più *temi strategici*; ognuno di loro è posto in relazione con almeno un altro tema, rappresentando un driver per il suo raggiungimento, lungo una catena che parte dal basso, ovvero dalla prospettiva dell'apprendimento e della crescita, fino a giungere a quella economico-finanziaria. I rapporti causa-effetto fra i diversi temi indicati dalla mappa strategica vanno integrati con le misure, i target e le iniziative previste dalla scheda di valutazione bilanciata: in questo modo è possibile descrivere la strategia in modo puntuale per ogni singolo tema strategico (Kaplan, Norton 2002), come mostrato in Figura 6.

Figura 6 - KAPLAN, R., NORTON, D., 2002. *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*. Torino: ISEDI.

Tema riformimento e distribuzione	Misura	Target	Iniziativa
<p><b>Finanziaria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proventi di gestione</li> <li>• Crescita dello stesso punto vendita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento pari al 20%</li> <li>• Aumento pari al 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmi analoghi</li> </ul>
<p><b>Clientela</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso di redditività               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualità</li> <li>– Altro</li> </ul> </li> <li>• Fedeltà della clientela               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sempre valida</li> <li>– Unità #</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione annuale del 50%</li> <li>• 60%</li> <li>• 2,4 unità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management della qualità</li> <li>• Fedeltà della clientela</li> </ul>
<p><b>Interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merce prodotta da fabbriche di classe «A»</li> <li>• Capi in assortimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% in tre anni</li> <li>• 85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma di sviluppo di impianti produttivi a livello corporate</li> </ul>
<p><b>Apprendimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % di competenze strategiche disponibili</li> <li>• Sistemi strategici in rapporto al piano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anno 1 (50%)</li> <li>• Anno 2 (75%)</li> <li>• Anno 3 (90%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano per le competenze strategiche</li> <li>• Tavolo di intermediazione</li> </ul>

La direzione della mappa, dal basso verso l'alto, evidenzia in modo chiaro i processi che concorrono alla creazione del valore nell'era dell'informazione, descrivendo l'impatto che il miglioramento dei beni immateriali, nel contesto della proposta di valore per il cliente, ha sui risultati in termini economici e finanziari, che rappresentano l'output finale e tangibile.

In altre parole, “i temi strategici descrivono la ricetta per combinare fra loro gli ingredienti immateriali, (...) e i processi aziendali interni, per creare risultati tangibili: fedeltà del cliente, crescita delle entrate e della redditività” (p. 78 Kaplan, Norton 2002).

Un’importante risvolto delle mappe strategiche è che permettono di verificare quando le *balanced scorecard* non sono realmente strategiche: le schede di KPI sono una collezione di indicatori, ma non descrivono una strategia, a meno che non siano state accuratamente pensate tramite una mappa coerente. (Kaplan, Norton 2000).

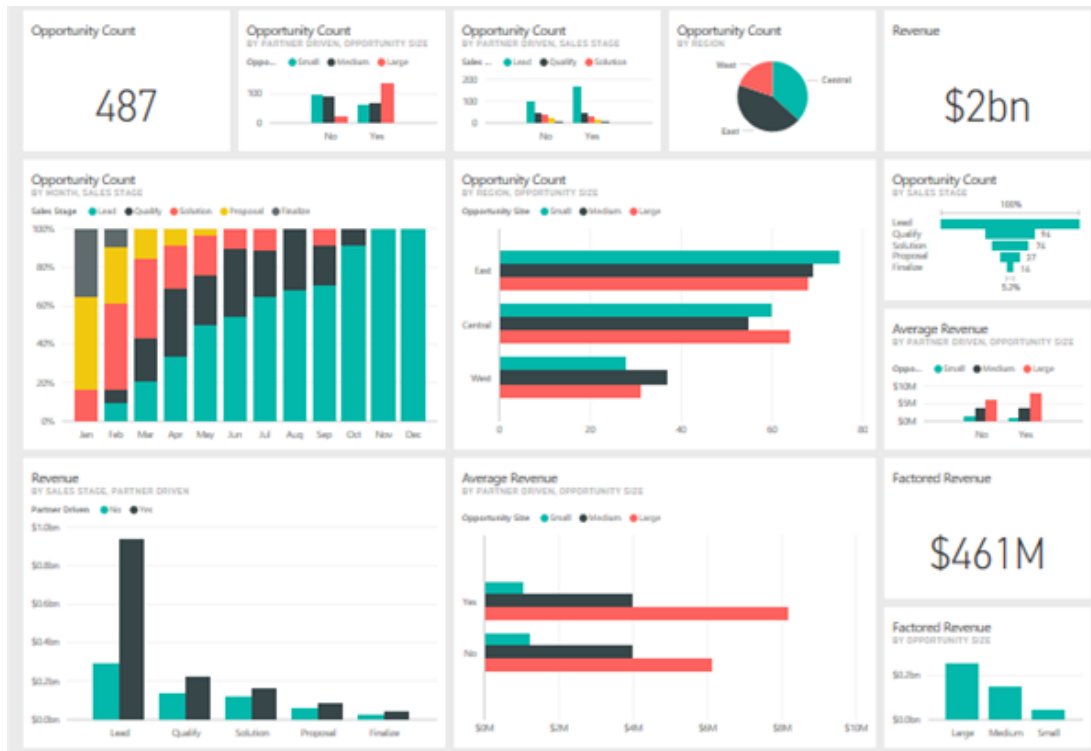
A questo punto disponiamo di un potente software per la raccolta dei dati generati dalle prestazioni aziendali, degli indicatori KPI, che contengono al loro interno sia la misura che i target da raggiungere, e una mappa coerente che permette alla B.I. di metterli in relazione fra loro. Non ci resta che ottenere finalmente dalla B.I. una rappresentazione chiara e immediata della nostra *Balanced scorecard*.

## **2.5 Il cruscotto della *Balanced scorecard***

Si è detto nel paragrafo 2.3 che i KPI delle prestazioni possono essere aggregati fra loro per ottenere i KPI II, che rappresentano interi processi chiave dell’azienda; ancora, risalendo una ideale piramide dei processi, è possibile fare ulteriori aggregazioni fra processi per ottenere nel vertice i CSF, ovvero i *Critical Success Factor*; infine, nel punto più alto, abbiamo l’intera azienda, intesa come somma di tutti i processi.

Il software di *Business Intelligence* permette di rappresentare graficamente ogni KPI II con dei *dashboard* (che possiamo tradurre come *cruscotti*): si tratta di “applicazioni informatiche caratterizzate da interfacce facili da leggere, che mostrano in tempo reale lo stato attuale e la tendenza storica dei KPI II” (p. 22 Oleotto 2016). Essi permettono quindi di comprendere in maniera intuitiva e istantanea l’andamento di tali indicatori, consentendo, se necessario, di prendere decisioni tempestive. Un esempio di *dashboard* è riportato in Figura 7.

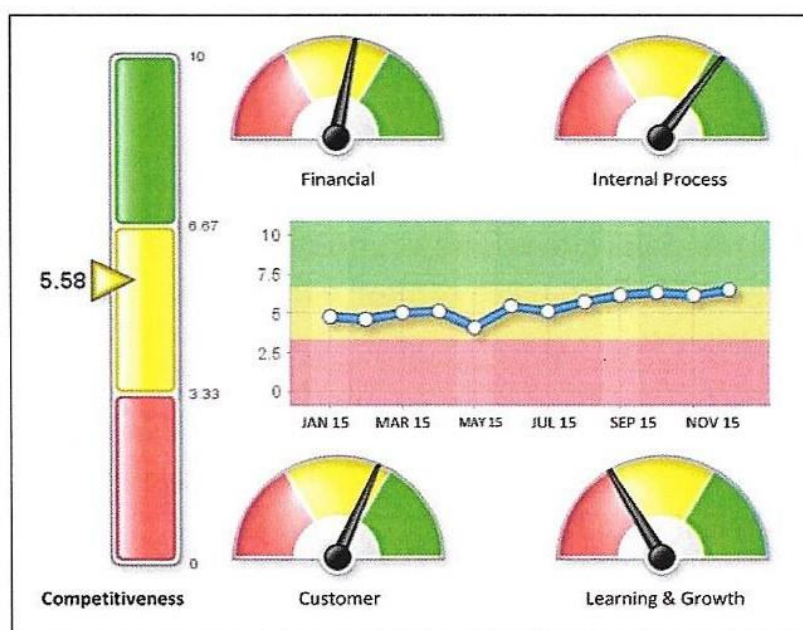
Figura 7 - <https://powerbi.microsoft.com/it-it/documentation/powerbi-service-dashboards/>



La B.I. consente infine di collegare fra loro tali applicazioni, secondo la logica piramidale descritta poco fa. E proprio nel processo finale, ovvero l'azienda, è possibile visualizzare il più importante dei dashboard, noto anche come *Tableau De Board* (Oleotto 2016). Esso è strutturato in quattro prospettive ed è in tutto e per tutto il cruscotto della nostra Balanced scorecard, che ci permette di avere una visione sintetica e istantanea dell'andamento dell'azienda a livello globale, mostrando il livello di prestazione raggiunto in tutte le prospettive considerate, come somma di tutti i processi che vi concorrono. In Figura 8 un esempio di Tableau De Bord.



Figura 8 - OLEOTTO, M., 2016. *La Mappa dei Processi Aziendali Operativi nelle PMI. Come evitare di perdersi in azienda. 1° ed. Milano: Il Sole 24 ORE S.p.A.*



Quest'ultimo dashboard costituisce solo un'estrema sintesi di tutti gli indicatori posti in essere: la B.I. permette infatti di navigare fra i vari dashboard, con una scalabilità del dettaglio che arriva sino alla singola prestazione. È possibile così per i manager comprendere la situazione globale dell'azienda con un solo sguardo, e indagarne poi in modo minuzioso le cause.

Alla luce di quanto esposto, appare chiaro dunque che il Tableau De Bord e i dashboard del vertice costituiscano solo la parte alta del nostro PMS, ovvero il *cruscotto direzionale*, contenente gli indicatori per la direzione aziendale, mentre il PMS in senso stretto è "l'intero sistema di rilevazione degli indicatori di prestazione, a partire da quelli elementari, che poi vengono sintetizzati appunto nel cruscotto direzionale" (p. 127 Tonchia 2009).

Abbiamo dunque costruito un sistema di misurazione delle prestazioni che abbraccia l'intera azienda, e che permette di gestirla fornendo ai manager e agli utenti abilitati informazioni chiare e tempestive. Non ci resta che indagare in che modo tale sistema possa rappresentare un'evoluzione dei tradizionali sistemi di pianificazione e controllo.

## 2.6 Il Corporate Performance Management

Un'azienda che abbia implementato in modo adeguato tutti gli strumenti e i software visti finora, otterrà senz'altro una potente infrastruttura per portare ad un livello superiore il proprio sistema di pianificazione e controllo di gestione. Essa sarà in grado di effettuare un controllo dei risultati più efficace del classico reporting economico finanziario, includendo valori che solitamente non compaiono a bilancio, tuttavia critici per il successo dell'azienda, e potrà inoltre monitorare in modo costante l'andamento della performance aziendale. Inoltre potrà fare una più accurata pianificazione, sia a livello strategico, orientata al lungo periodo, sia a livello tattico, fissando obiettivi di medio periodo. Infine sarà in grado anche di interpretare e individuare le cause delle variazioni da tale pianificazione, per intraprendere azioni correttive.

Tale sistema si configura come un vero e proprio Corporate Performance Management (CPM), ovvero un sistema che comprende metodologie, misure, processi e sistemi per monitorare e gestire la performance aziendale (Gartner). Si tratta di un concetto recente, introdotto per descrivere in modo più preciso un insieme di progettualità, di professionalità e di strumentazioni finora ad allora piuttosto confuso (Tonchia 2009). Il CPM è "il catalizzatore univoco di tutti quei processi a supporto del monitoraggio, del budgeting, e del reporting delle performance a livello centrale, ovvero corporate" (p. 251 Tonchia 2009).

Nel mercato esistono appositi software CPM, spesso offerti dagli stessi produttori di software di Business Intelligence; a differenza di questi ultimi, i progetti CPM spostano il focus da una piattaforma di soluzioni tecnologiche ad un vero e proprio programma di management basato sulle capacità di interpretare, misurare e indirizzare le performance e i processi di business, tramite la rappresentazione dei modelli e dei fattori critici che meglio li rappresentano e li sostengono; vi è quindi un coinvolgimento attivo dei top manager nelle fasi di ideazione e disegno del progetto, fondato sull'idea che il sistema d'interpretazione dei segnali che arrivano dal mercato, facilitato da misuratori "intelligenti", sia una delle poche fonti di vantaggio competitivo delle aziende moderne (Tonchia 2009).

Secondo Gartner il sistema di CPM deve essere supportato da una *suite* di applicazioni analitiche che offre:

- *Budgeting, planning and forecasting* – Applicazioni che supportano la creazione, la presentazione e l'approvazione dei piani e del budget, e che permettono di creare scenari e previsioni in modo dinamico; devono inoltre favorire la creazione di un modello di pianificazione aziendale che colleghi i piani operativi con i budget finanziari.

- *Modeling e ottimizzazione della redditività* – Applicazioni di activity-based costing (ABC) che determinano e allocano i costi ad un livello altamente preciso e applicazioni di activity-based management che permettono agli utenti di creare modelli per valutare l’impatto sulla redditività di differenti strategie di allocazione dei costi e delle risorse.
- *Applicazioni Scorecard* – Applicazioni che generano cruscotti che hanno la capacità di collegare fra loro i principali indicatori di performance (KPI) secondo una mappa strategica coerente.
- *Consolidazione finanziaria* – Applicazioni che riconciliano e aggregano i dati finanziari in base a diversi standard contabili e alle normative regionali, generando informazioni finanziarie che devono essere condivise con altre applicazioni CPM per analizzare la varianza dai target.
- *Reporting statuario e finanziario* – Strumenti specializzati di reporting che permettono di formattare i dati in report finanziari strutturati, e che sono anche in grado di supportare specifiche regole di presentazione dei principi contabili generalmente accettati (GAAP), come ad esempio gli U.S. GAAP o gli IFRS. Includono anche tecniche di visualizzazione specificatamente disegnate per supportare l’analisi delle variazioni da budget o da target.

Si può affermare quindi che il CPM, utilizzando la Business Intelligence come motore dal punto di vista dei dati, e metodologie come la Balanced scorecard e le mappe strategiche per sviluppare le migliori metriche per misurare le performance chiave del business dell’azienda, punti ad aiutare l’azienda nell’esecuzione delle strategie e nella creazione di valore attraverso il miglioramento delle capacità analitiche e dei processi di previsione dei risultati su diversi scenari possibili (Tonchia 2009).

Un sistema come quello descritto è pienamente compatibile con le direttive rilasciate da Borsa Italiana, tramite la “Guida al Sistema di controllo di gestione” (2011). Essa descrive non solo i requisiti necessari ai fini della quotazione in Borsa, ma rappresenta anche un autorevole benchmark per tutte le imprese che si trovano ad operare nel contesto attuale.

Secondo Borsa Italiana, le imprese che intendono assicurarsi la sopravvivenza nel contesto attuale, e godere di un probabile vantaggio competitivo nel lungo periodo, devono aspirare a sviluppare un controllo di gestione che sia strategico, cioè che non sia basato sulla valutazione della sola performance economica-finanziaria annuale, ma che tenga conto anche delle determinanti del vantaggio competitivo futuro e dell’ambiente esterno; in altre parole, che sia in grado di:

- interpretare i cambiamenti ambientali;
- valutare i rischi e prevenirne il sorgere;
- indurre nelle persone comportamenti allineati con la strategia.

Il controllo di gestione diviene quindi strategico in quanto ‘‘richiama con sistematicità e in via anticipata l’attenzione del management sulle conseguenze strategiche delle decisioni e delle conseguenti azioni che quotidianamente vengono prese (gestione operativa)’’.

L’SCG proposto da Borsa Italiana si compone di quattro elementi costitutivi:

- un insieme di attività di pianificazione e controllo per definire e monitorare le prestazioni aziendali;
- un set di strumenti tecnico-contabili e indicatori, che forniscono informazioni a supporto dei processi decisionali e dell’attività di pianificazione e controllo
- un sistema di pianificazione e reporting;
- un sistema informativo destinato a diffondere le informazioni in modo selettivo, per permettere ai manager di focalizzarsi sulle variabili strategiche.

Gli obiettivi di un sistema di controllo di gestione così strutturato sono:

- una corretta definizione degli scenari futuri a supporto delle decisioni strategiche e dei piani previsionali;
- la coerenza tra strategia e azione e l’allineamento dell’organizzazione aziendale alla strategia di impresa;
- una corretta valutazione della performance attuale, intesa come raggiungimento degli obiettivi aziendali, in rapporto agli andamenti storici e alle aspettative di budget;
- la possibilità di decidere con tempestività le necessarie azioni correttive in rapporto agli obiettivi che si stanno perseguendo e alle azioni che si era deciso di intraprendere;
- una corretta ed esaustiva comunicazione aziendale rivolta all’esterno (mercato finanziario, stakeholder, istituzioni e organismi di controllo, media) secondo i tempi e le modalità richieste dalla normativa in vigore e dal mercato finanziario.

È immediato constatare come vi sia una rispondenza quasi perfetta tra gli obiettivi posti dalla guida di Borsa Italiana e gli strumenti discussi in questo elaborato, e in particolare con le capacità di un progetto di CPM. La guida si rivela quindi una utile best practice a cui le aziende dovrebbero tendere nel percorso di sviluppo del loro personale sistema di controllo di gestione *strategico*.

In questo capitolo abbiamo potuto constatare come le nuove tecnologie dell’Information Technology permettano di adottare soluzioni efficaci per la gestione dell’impresa (tra l’altro a prezzi ragionevoli); tuttavia, molti di questi strumenti tardano a diffondersi in Italia, forse

perché non conosciuti o non compresi nella loro concreta efficacia operativa. Essi sono comunque destinati ad approdare nel nostro Paese, come è già avvenuto negli altri paesi industrializzati. (Bubbio et al., 2011). Nel contesto odierno, caratterizzato da ipercompetitività e da un ambiente esterno difficile da prevedere nelle sue evoluzioni, l'adozione di un sistema di pianificazione e controllo all'avanguardia può rappresentare una solida base per sviluppare un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Nel prossimo e ultimo capitolo tratteremo del sistema SCG sviluppato dal Gruppo Corvallis, leader nel settore dei servizi IT, fra le poche aziende in Italia ad aver sviluppato un vero e proprio sistema di Corporate Performance Management: potremo così finalmente osservare i temi e le problematiche trattate finora all'esame della pratica.

Prima però è doveroso fare un ultimo approfondimento, che riguardi i veri destinatari e il vero motore dei sistemi e dei processi di cui si è parlato fin qui: le persone.

## **2.7 Il Change Management**

Uno dei rischi che si corre quando si parla di misurazione delle prestazioni è quello di dimenticare che al centro di tutti i processi dell'azienda ci sono le persone. Da un lato è difficile, se non impossibile, sempre che sia eticamente accettabile, "misurare" le persone, il loro morale, la loro motivazione; dall'altro, il riuscire a coinvolgere le persone, non solo con la loro professionalità, può rivelarsi condizione imprescindibile per il successo di un progetto di miglioramento. Per questo motivo si ricorre al Change Management, disciplina che si propone di diffondere il cambiamento nell'azienda.

Esistono vari modelli per la gestione di questo processo, ma uno dei più celebri è il modello ADKAR, sviluppato da Prosci, una delle principali società di consulenza in questo ambito.

Il modello propone 5 step, che hanno come obiettivo quello di guidare le persone a livello individuale verso la comprensione e attuazione del cambiamento.

Essi sono:

1. *Awareness*: ovvero la comprensione delle ragioni del cambiamento e la consapevolezza della loro necessità. Per raggiungere questi obiettivi è necessaria una opportuna comunicazione fra tutti i livelli dell'organizzazione coinvolti.
2. *Desire*: cioè l'innescarsi del desiderio di tale cambiamento, da ottenersi con un'adeguata comunicazione da parte dei soggetti promotori dei benefici di tale progetto.

3. *Knowledge*: la conoscenza di come attuare il cambiamento, ottenibile tramite attività di formazione e coaching.
4. *Ability*: ovvero la capacità di realizzare i livelli di prestazione richiesti dal cambiamento, che si ottiene con il tempo e la pratica e che va costantemente supportata dai responsabili tramite ulteriori attività di assistenza.
5. *Reinforcement*: l'ultimo step è il consolidamento del cambiamento, che deve essere percepito come traguardo collettivo, con un'adeguata valorizzazione (anche mediante incentivi) di tutti gli attori che vi hanno partecipato.

Questo modello è solo uno dei tanti disponibili in letteratura per attuare processi di Change Management, e può essere preso come linea guida per qualsiasi progetto di cambiamento, anche al di fuori dell'azienda.

È importante quindi ricordare sempre che l'azienda non è fatta solo di processi, ma anche e soprattutto di persone, e per tale motivo il successo dell'organizzazione deve corrispondere al successo dei singoli individui che la compongono. Qualsiasi strategia, progetto o strumento, per quanto raffinati e all'avanguardia, sono destinati al fallimento se non tengono conto delle persone con cui dovranno relazionarsi.

## **Capitolo 3: Il progetto SCG del Gruppo Corvallis**

Il Gruppo Corvallis è uno dei primi operatori di Information Technology in Italia, e, grazie a trent'anni di esperienza, è tutt'ora fra i leader del mercato italiano nell'erogazione di servizi informatici specializzati ad alto valore aggiunto.

Il Gruppo è costituito da 14 aziende specializzate, e vanta oltre 1.400 risorse, 25 sedi operative in tutta Italia e un portafoglio di oltre 500 clienti. Il mercato di riferimento è il settore finanziario, con servizi di consulenza e sviluppo per le aziende del mondo bancario e assicurativo, tuttavia negli anni la crescita del Gruppo ha permesso di diversificare l'offerta, attraverso servizi di consulenza innovativa di prodotto e di processo in ambito project management per il settore industriale, document management e outsourcing di processi aziendali informatici, supporto applicativo alle pubbliche amministrazioni e incubazione di start-up innovative.

Il piano di crescita di tutto il Gruppo Corvallis ha portato alla luce in questi anni la necessità di una profonda revisione dei processi aziendali, attraverso un progetto che includa l'ideazione e l'implementazione di un nuovo sistema di pianificazione e controllo di gestione. In questo contesto si è reso necessario un cambiamento organizzativo che ha portato alla nascita di Corvallis Holding, che si occupa della direzione e del coordinamento di tutte le aziende del Gruppo.

Grazie alla mia esperienza di stage in controllo di gestione presso Corvallis Holding, svolto fra settembre e ottobre 2017, intendo offrire in questo capitolo una panoramica sul progetto SCG di Corvallis, evidenziandone le caratteristiche peculiari e i caratteri innovativi.

### **3.1 Le cause del progetto**

L'accelerazione della crescita di Corvallis avvenuta negli ultimi anni, che ha portato a raddoppiare i ricavi tra il 2012 e il 2015, oltre a un aumento del numero dei dipendenti e alla nascita di nuove sedi in tutto il territorio nazionale, aveva messo in luce una serie di criticità che il Gruppo era chiamato a gestire in modo da sostenere e consolidare il successo attuale e gettare le basi per quello futuro.

Innanzitutto vi era la difficoltà, una volta nata Corvallis Holding, di dirigere e coordinare tutte le eterogenee aziende del Gruppo, con una pianificazione e controllo accentrati e con la

condivisione di un linguaggio comune, che riguardasse almeno i *processi core* (ciclo attivo e ciclo passivo) e i *dati generati*.

In secondo luogo, il ciclo di crescita dell'azienda l'aveva condotta in una fase di cosiddetta "crisi di burocrazia": vi era la necessità di gestire la complessità che ormai aveva raggiunto la strutturazione a gruppo, attraverso l'introduzione di un livello intermedio che consentisse di allineare il livello strategico con quello operativo attraverso una pianificazione e controllo *tattici*.

Infine, sempre in virtù della fase critica in cui l'azienda si trovava, era vitale raggiungere precisi obiettivi di redditività e di liquidità per assicurare la sopravvivenza e la crescita.

Per tutti questi motivi era evidente la necessità di un cambiamento che portasse da un lato ad una profonda revisione dei processi, per eliminarne le inefficienze e migliorarne l'efficacia attraverso il Business Process Management, e dall'altro alla nascita di un nuovo sistema di pianificazione e controllo; tale sistema doveva essere in grado non solo di guidare l'azienda verso il raggiungimento dei target critici, ma doveva anche, nel caso non fossero centrati, permettere di misurare l'entità del *gap*, di individuarne le cause e di informare sulle azioni correttive da intraprendere.

### **3.2 Il modello ETO/servizi**

Premessa necessaria per l'implementazione di un nuovo sistema di controllo di gestione è stata una revisione dei processi aziendali tramite il Business Process Management. È stato nominato un Chief Process Officer (CPO), l'ingegnere Massimiliano Oleotto, il quale ha disegnato il progetto secondo un'innovativa gestione dei servizi in modalità industriale, ovvero allargando il concetto di industria alla produzione di servizi, anziché esclusivamente di beni tangibili.

Per identificare e formalizzare i processi è stato adottato lo standard Extended ERP, che si compone di una Business Intelligence a livello strategico e dello standard ERP a livello tattico; il punto di forza di tale modello è che fa propri il modello Value Chain, che permette di eliminare ogni attività che non crei valore per il cliente (e che quindi è uno spreco), il modello PlanDoCheckAct, che allinea lo svolgimento delle prestazioni alla strategia eliminando ogni conflitto, e il modello Best Practice, che implementa le gestioni pragmatiche che hanno ottenuto i risultati migliori nel medesimo contesto, eliminando l'improvvisazione (Oleotto 2017).

Possiamo definire la modalità produttiva dei servizi come affine all'Engineer To Order, in quanto il prodotto va non solo realizzato e consegnato, ma addirittura ideato in base alle



richieste del cliente. Possiamo chiamare questa modalità *Service To Order*, e descriverne le peculiarità attraverso la descrizione dei suoi processi operativi di pianificazione e controllo (Oleotto 2017).

- Pianificazione strategica. L'obiettivo, come per le aziende che fabbricano beni, è quello della formulazione di un Budget annuale con passo mensile, fattibile e compatibile con il piano industriale e condiviso a tutti i livelli (commerciale, economico, finanziario); specificità della modalità ETO/servizi sono le risorse produttive, che sono principalmente persone, caratterizzate quindi da flessibilità, che si concretizza in maggiori possibilità di turnover, di allocazione del personale e di elasticità (distribuzione giornate), e la presenza di template produttivi, che generalizzano la modalità di erogazione dei servizi.
- Pianificazione tattica. Le attività che innescano l'operatività sono le stesse di un'azienda che produce beni; vi è la richiesta del cliente, una preventivazione in base ai template, l'offerta e l'accettazione da parte del cliente che provoca l'apertura della *commessa*. A questo punto è possibile aprire un *ordine di vendita* che consentirà di emettere le fatture attive e di riscuotere i relativi incassi, e di registrare un *ordine di servizio* che consentirà, dettagliando i generici template in network, di tradurre il piano produttivo nel piano esecutivo e di attivare quindi l'erogazione del servizio. Le peculiarità del modello ETO/servizi riguardano sempre la flessibilità insita nei servizi, ad esempio la difficile gestione contabile del doppio binario di evasione, ovvero quello economico per i ricavi e quello finanziario per le fatture, la difficoltà nel gestire processi autorizzativi che inneschino l'operatività in assenza di ordine, oltre alla complessità del gestire il piano esecutivo e la relativa distribuzione delle giornate di lavoro; per questo motivo è necessario introdurre due mansioni tattiche ad hoc per la pianificazione e il controllo, rispettivamente il *planner* e il *controller*, che dispongano di adeguati software.
- Operatività. È qui che i processi di un'azienda che eroga servizi si differenziano sostanzialmente da quelli di un'azienda che fabbrica beni: si rendono pertanto necessarie due aree di intervento. La prima consiste nella trasformazione del piano esecutivo in una programmazione giornaliera; la seconda invece nel monitoraggio delle operazioni, tramite la registrazione dei tempi di svolgimento, degli avanzamenti, tramite le percentuali di completamento, e delle eventuali non conformità di esecuzione. Tali registrazioni consentono la consuntivazione delle commesse.
- Controllo tattico. Risorse, consegne e commesse vengono controllate con modelli tradizionali ma necessitano di alcuni adattamenti. Innanzitutto l'analisi della

produttività viene estesa a tutto il personale dell'azienda tramite la logica del cliente interno, includendo quindi le attività indirette del personale di supporto; in questo modo è possibile implementare anche l'Activity Based Costing, in cui i costi indiretti vengono allocati come costi collegati al servizio erogato al cliente. È poi possibile adottare modelli di On Time Delivery, per misurare i ritardi di consegna rispetto a quanto previsto e associarvi le cause, e di Earned Value Management, per valutare lo stato di una commessa (è richiesta però un'attenzione particolare nel calcolo del costo del personale e dei ricavi, la cui formazione dipende dalla modalità di erogazione del servizio).

- Controllo strategico. L'elemento caratteristico sono le *varianze*, cioè la quantificazione economica degli scostamenti (che possono essere tra Budget e network, oppure tra network ed esecuzione). È possibile costruire in questo modo un Report costituito da Budget più varianze; tramite il confronto con quello tradizionale dato da ricavi meno costi, è possibile individuare i gap più significativi e intraprendere azioni correttive. In supporto a questa operazione vi è il processo di giustificazione degli scostamenti richiesto ai responsabili delle attività.

### **3.3 Il Sistema di Controllo di Gestione (SCG)**

Il nuovo sistema di pianificazione e controllo di Corvallis è stato ideato in piena conformità con quello proposto da Borsa Italiana ai fini della quotazione, in modo da adottare un modello di "eccellenza", che sia non solo in grado di assicurare la sopravvivenza del Gruppo, ma che sia anche fonte di vantaggio competitivo, e consenta in futuro una sua eventuale quotazione.

Le caratteristiche principali di tale sistema sono:

- utilizza un ERP *proattivo*, che automatizza e "spinge" i processi;
- raccoglie (e crea), analizza e visualizza i dati tramite una Business Intelligence;
- utilizza una contabilità unica, che unisce contabilità generale, analitica e industriale, e che comprende un processo di giustificazione degli scostamenti;
- effettua una pianificazione e controllo sia a livello strategico che a livello tattico per tutte le aziende del Gruppo;
- permette un reporting completo, periodico, tempestivo e affidabile, con pubblicazione mensile e trimestrale, destinato a vari stakeholder (*fast-closing*);

- adotta un set di KPI per la valutazione delle performance aziendali, organizzati in una *Balanced Scorecard*;
- consente di disegnare scenari (what-if analysis), attraverso l'analisi dei fattori critici di successo (CSF) e dei fattori di rischio del business (BRF).

Grazie all'utilizzo integrato di tutti questi strumenti e funzionalità, il sistema è in grado di attuare cinque processi fondamentali:

1. Il governo dell'azienda, grazie al supporto della B.I.;
2. La pianificazione strategica, attraverso il budget;
3. La pianificazione tattica, attraverso il planning;
4. Il controllo tattico, tramite reports gestionali;
5. Il controllo strategico, tramite reports contabili.

### 3.3.1 *I software*

Come detto nel paragrafo 3.2, si è adottato un sistema standard dei processi di tipo Extended ERP; ciò significa che non è sufficiente il solo software di ERP, che si occupa principalmente del controllo tattico, ma vi è la necessità di software per la parte di pianificazione (Nicim e Talentia), oltre ad una Business Intelligence (Qlik Sense) che rappresenta il cuore strategico del sistema.

L'ERP è stato scelto in quanto standard ormai consolidato nelle aziende di tutto il mondo; esso consente letteralmente la gestione di tutti i processi operativi aziendali e costituisce anche un unico sistema informativo per tutta l'azienda, pubblicando in modo periodico informazioni complete, tempestive e affidabili. Inoltre è in grado di automatizzare tutti i processi che si prestano ad essere automatizzati, e di "spingere" l'esecuzione degli stessi in modo *proattivo* (tramite uno scadenziario, operazioni di verifica o l'esecuzione automatica di alcune attività), favorendo l'allineamento tra strategia e operatività. Proprio quest'ultimo aspetto della proattività è stato fondamentale nello sviluppo di SCG, che ha adottato come ERP un software italiano, Panthera.

Corvallis ha dunque adottato una Business Intelligence per la raccolta, analisi, rappresentazione e diffusione di tutti i dati rilevanti per la gestione. È stata scelta in quanto software in grado di effettuare in modo eccellente la difficile operazione dell'estrazione dei dati da fonti esterne (non solo l'ERP) anche non strutturate, assicurando dati uniformi e standard. Fondamentale era poi per Corvallis la possibilità di rappresentare i KPI a livello di prestazioni e di processi, e di

mapparli e metterli in relazione tra loro, con la possibilità ulteriore di “tararli” in corso d’opera, attraverso un processo continuo di adattamento al mercato. Ma ancora più importante era la possibilità di costruire e rappresentare una Balanced Scorecard aziendale, a partire dalla mappa strategica dei KPI. Infine, non secondaria era l’esperienza di navigazione che tale strumento consente, interattiva (permette di incrociare le dimensioni, creare relazioni, scalare il dettaglio) ma controllata (tramite una gestione delle utenze che permette di visualizzare solo i dati a cui si è autorizzati).

Come software è stato scelto Qlik Sense, che oltre ad essere fra i leader del mercato secondo Gartner, è anche uno di quelli che consentono la maggiore personalizzazione, a livello sia di creazione di contenuti, che di grado di apertura del codice e di formati supportati.

Per il caricamento dei dati nella B.I., Corvallis ha sviluppato un sistema fortemente innovativo di ETL, acronimo che si riferisce al processo di estrazione, trasformazione e caricamento dei dati in un sistema obiettivo. L’ETL sviluppata da Corvallis, che possiamo chiamare *ETL evoluta*, parla il linguaggio dell’ERP e ne conosce perfettamente i suoi processi: è in grado in questo modo di attivare i processi di cui necessita per creare i dati di cui si ha bisogno, e di generarli nella forma esatta in cui si desidera, senza alcuna normalizzazione. In questo modo il processo di estrazione dei dati è più efficace delle tradizionali funzionalità ETL dei software di B.I. presenti nel mercato, in cui non è possibile questo processo di “creazione” dei dati.

### 3.3.2 *Il Ledger*

Un’altra caratteristica peculiare del sistema di Corvallis è che i dati sono scritte in partita doppia di un libro giornale “elettronico” – il *Ledger* – per qualsiasi evento rilevante del mese. Dal punto di vista economico vengono riportati ricavi e costi, presenti e futuri, strutturati in funzione del fast closing (che si approfondirà a breve); per ogni dato è possibile scendere fino al livello di singola commessa ed è possibile costruire un conto economico tradizionale, industriale, o come variazione da budget. È possibile quindi ricostruire la narrazione di cosa è accaduto, ma anche fare previsioni continuamente aggiornate su cosa accadrà (Budgeting e Planning).

Dal punto di vista patrimoniale, vengono riportate le scritture patrimoniali, presenti e future, derivanti dalla COGE. Con tali dati è possibile costruire lo Stato Patrimoniale e il Rendiconto finanziario ed è possibile quindi tenere sotto controllo i flussi finanziari.

Inoltre vengono riportate indicazioni operative relative agli eventi economici e patrimoniali; tali dati, che si basano su ore e valori orari unitari, permettono di ottenere misure di produttività come efficienza operativa ed efficacia commerciale.

Infine il Ledger riporta anche alcune caratteristiche dell'organico, consentendo di svolgere indagini sulla sua composizione.

Il vantaggio del Ledger è quindi quello di disporre di un gran numero di informazioni che raccontano il passato, il presente e il futuro dell'azienda; al termine di ogni mese i dati che erano stati previsti non vengono distrutti, ma archiviati.

### *3.3.3 La Balanced Scorecard*

La caratteristica che meglio rappresenta cuore e mente del sistema è forse la Balanced Scorecard. Essa è stata adottata per la sua natura spiccatamente olistica: la scheda di valutazione bilanciata è in grado di valutare le performance aziendali avendo ben chiaro il modo in cui l'azienda crea valore, e, ragionando per processi, permette di gestire tutte le prestazioni per sostenere le determinanti del vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Il vantaggio principale della BSC è infatti proprio quello di non dimenticare, come spesso accade attraverso i report economico-finanziari, che alla base del successo dell'azienda vi sono i clienti, i processi, le persone, e tutte le attività che possono concorrere al raggiungimento della vision aziendale. Per questo motivo la Balanced Scorecard è un ottimo "termometro" della competitività presente e futura dell'azienda.

In Corvallis la scorecard è vista come una sorta di pagella aziendale, che riporta la valutazione nelle 4 materie fondamentali, che sono la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva dei processi interni, la prospettiva dei clienti e la prospettiva dell'apprendimento e crescita: è necessario ottenere almeno la sufficienza in ogni materia, e i voti contribuiscono all'assegnazione di un voto complessivo alla fine dell'anno, che rappresenta la competitività dell'azienda. È fondamentale però attribuire un significato a questi voti: il bilanciamento fra le quattro "materie" va ogni anno resettato in funzione del mercato, della situazione aziendale e della strategia.

Ai voti nelle singole prospettive concorrono i punteggi, e il peso a loro attribuito, ottenuti nei KPI dei processi che le compongono; in altre parole, a livello pratico la Balanced Scorecard altro non è che un sistema coerente di KPI, tra loro legati da una mappa strategica, al cui vertice stanno i processi che decretano il successo dell'azienda.

I singoli KPI adottati da Corvallis e la loro mappa non possono essere divulgati per via della loro importanza strategica: è invece riportato di seguito il contenuto delle quattro prospettive in termini di processi.

- Nella prospettiva economico-finanziaria abbiamo il *Fast-closing*, ovvero la pubblicazione mensile e trimestrale di un Bilancino, contabile e industriale, che permetta di ottenere il margine a chiusura del micro-periodo.
- Nella prospettiva dei clienti abbiamo invece il *Revenue Management*, ovvero la gestione del Portafoglio ordini per valutare la creazione di valore per l'azienda (ovvero il margine) e per il cliente (la soddisfazione) lungo tutta la vita dell'ordine (comprendendo anche le attività pre e post ordine).
- Nella prospettiva dei processi interni abbiamo il *Cost Accounting*, che attraverso una logica di contabilità industriale utilizza valori economici e operativi per valutare i costi in base all'impiego delle risorse (ricorrendo quindi all'ABC costing e alla Logica del cliente interno).
- Infine la prospettiva dell'apprendimento e della crescita non è ancora stata attivata, non essendo ancora concluso il piano di implementazione di SCG; tuttavia, essa dovrà contenere indicatori riguardanti i driver del successo competitivo futuro per Corvallis: le persone. Per questo motivo questa prospettiva conterrà indicatori riguardanti le competenze, il turnover, e, se possibile, indicatori della soddisfazione, della motivazione e in generale del morale dei dipendenti.

### **3.4 L'implementazione**

Il processo di implementazione è stato programmato nell'arco di circa due anni, e dovrebbe terminare nel 2018. Una volta ideato e definito il progetto, è stato creato un ufficio processi "temporary" che potesse operare a 360°, ricevendo responsabilità ad interim per quanto riguarda i processi e i sistemi informativi aziendali. Tale ufficio ha lavorato in stretta collaborazione con i responsabili dell'IT e del Controllo di gestione, programmando obiettivi parziali e procedendo step-by-step, utilizzando una buona dose di buonsenso: il rischio era infatti quello di paralizzare l'azienda.

Durante le fasi di implementazione di SCG, l'obiettivo era quello di semplificare, standardizzare e automatizzare tutto il possibile, tramite un approccio di miglioramento continuo che fosse pratico e non meramente teorico.

Contestualmente, per assicurare il successo del nuovo sistema, visto il profondo cambiamento delle prassi aziendali prodotto, è stato necessario fare ricorso al Change Management, per permettere alle persone di comprendere, accettare ed essere parte attiva del cambiamento.

Corvallis ha creato con il progetto SCG un esempio di eccellenza in Italia per quanto riguarda la costruzione di un sistema di Corporate Performance Management: coniugando know-how, best practices e software all'avanguardia ha saputo creare un vero e proprio sistema in grado di consentire il governo e il monitoraggio dell'azienda a 360°, ovvero di tutte le sue prestazioni e processi. Tale sistema dovrà traghettare l'azienda in questa fase di crescita verso il successo futuro.

## Conclusioni

L'aspetto forse più rivoluzionario del modello di Kaplan e Norton è stato la visione olistica dell'azienda: essa è un sistema complesso di persone, prestazioni, processi, infrastrutture, clienti e stakeholders, che tendono tutti verso il raggiungimento di una visione comune, generando un valore superiore alla somma delle singole parti. Per questo motivo riuscire a misurare il modo in cui gli asset intangibili generano valore e contribuiscono al successo competitivo era l'obiettivo della prima formulazione della Balanced Scorecard, e veniva considerato dagli autori come aspetto imprescindibile per competere nell'era dell'informazione. Se pensiamo al contesto competitivo attuale, ci troviamo oggi in un'era in cui l'automazione ha raggiunto livelli tali da poter in alcuni casi sostituire il lavoro dell'uomo, in cui i servizi svolgono un ruolo ancor più predominante, resi altamente personalizzati grazie alle nuove potenti tecnologie per l'analisi dei dati che i consumatori stessi rilasciano, anche inconsapevolmente, durante tutta la loro vita, e in cui Internet ha ridotto ulteriormente le distanze tra paesi, creando una rete globale, nuovi mercati digitali ed entrando in modo significativo nelle nostre case, nelle nostre vite e nelle nostre relazioni. Quello che ne risulta è un ambiente estremamente complesso, che rappresenta una diretta evoluzione di quello dell'era dell'informazione, e che pone nuove opportunità ma anche nuove sfide. In questo contesto così variegato e mutevole, una comprensione chiara e profonda di come le aziende generino il loro valore potrebbe rivelarsi una variabile ancora più critica che in passato per la loro sopravvivenza e il loro successo.

Fortunatamente, il mercato offre software eccellenti, alcuni ormai diventati uno standard consolidato come l'ERP, e altri più innovativi e all'avanguardia come la Business Intelligence o le suite CPM, che ormai sono in grado di garantire funzionalità eccellenti a prezzi accessibili o comunque sostenibili (alcuni software di B.I. sono addirittura disponibili in versione desktop gratuita). Questi software sono di grande aiuto per i manager nell'implementare e nell'interpretare complessi modelli di management come la Balanced Scorecard, rendendo la loro applicazione più intuitiva (pensiamo alle rappresentazioni grafiche dei KPI che consente la B.I.), più efficace (pensiamo alla mole di dati che è in grado di analizzare), e più coerente e completa (pensiamo alla possibilità di creare mappe strategiche mettendo in relazione i KPI), oltre ad offrire complesse funzionalità come la pianificazione, il forecasting, il modeling, la consolidazione finanziaria, che facilitano la gestione dell'azienda a 360°.

Tuttavia è importante sottolineare come l'implementazione di sistemi per la misurazione della performance richieda comunque una buona dose di know-how e di conoscenze specifiche, e



dovrebbe far parte di progetti sistematici, che abbraccino tutti i processi dell'azienda. Altrimenti, un uso superficiale e incoerente dei software di Business Intelligence potrebbe portare a risultati inconsistenti (ad esempio rappresentazioni grafiche esteticamente piacevoli ma prive di un reale significato strategico) o, nel peggiore dei casi, a decisioni sbagliate.

Un altro aspetto da considerare attentamente è l'inevitabile impatto che questi sistemi hanno sulle prassi aziendali consolidate e quindi sui modi di lavorare quotidiani delle persone: un approccio che non sia spiccatamente *pratico* e che non proceda per miglioramenti incrementali può portare ad un'avversione al cambiamento che può rappresentare il fallimento del progetto.

Per questo è necessario non dimenticare mai che le persone restano il cuore dell'azienda.

Una delle critiche che si possono muovere ai sistemi di misurazione delle prestazioni è infatti che non tengono conto, o lo fanno in maniera molto limitata, tramite indicatori indiretti e non sempre significativi, del comportamento, del morale e dei valori delle persone, che invece contribuiscono inevitabilmente al successo dell'azienda (e anzi possono rappresentarne la determinante fondamentale).

Ma forse si è giunti al limite intrinseco degli strumenti di misurazione delle prestazioni, e spetta ai manager saper intraprendere adeguate iniziative per coinvolgere, motivare, e condividere con i dipendenti valori e aspirazioni. Forse, non tutto può essere misurato. E forse è giusto così.

## BIBLIOGRAFIA

KAPLAN, R., NORTON, D., 2007. *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*. Torino: ISEDI.

KAPLAN, R., NORTON, D., 2002. *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*. Torino: ISEDI.

OLEOTTO, M., 2016. *La Mappa dei Processi Aziendali Operativi nelle PMI. Come evitare di perdersi in azienda*. 1° ed. Milano: Il Sole 24 ORE S.p.A..

OLEOTTO, M., 2017. La gestione dei servizi in modalità industriale: il caso Corvallis. *Logistica Management*, 276 (Giugno), 74-82.

SIMONS, R., 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. 1° ed. Upple Saddle River: Prentice Hall.

TONCHIA, S., 2009. *La Guida del Sole 24 Ore alla Balanced Scorecard. Progettare e gestire il sistema aziendale di misurazione delle prestazioni*. 1° ed. Milano: Il Sole 24 ORE S.p.A..

## SITOGRAFIA

BAIN & COMPANY, 2015. *Management Tools & Trends 2015* [online]. Disponibile su: <<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>> [Data di accesso: 25/09/2017]

BUBBIO, A., et al., 2011. *Guida al Sistema di controllo di gestione* [online]. Borsa Italiana S.p.A. – London Stock Exchange Group. Disponibile su: <[http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/pubblicazioni/pubblicazioni/listingguides-guidaalsistemadicontrollodigestione\\_pdf.htm](http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/pubblicazioni/pubblicazioni/listingguides-guidaalsistemadicontrollodigestione_pdf.htm)> [Data di accesso: 20/09/2017]

KAPLAN, R., NORTON, D., 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance* [online]. Harvard Business Review. Disponibile su: <[https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)> [Data di accesso: 11/09/2017]

KAPLAN, R., NORTON, D., 1993. *Putting the Balanced Scorecard to Work* [online]. Harward Business Review. Disponibile su: <[https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)> [Data di accesso: 11/09/2017]

KAPLAN, R., NORTON, D., 2000. *Having Trouble With Your Strategy? Then Map It* [online]. Harward Business Review. Disponibile su: <<https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>> [Data di accesso: 11/09/2017]

SOFTWARE ADVICE, 2017. *Business Intelligence Tools. Buyer's Guide* [online]. Disponibile su: <<https://www.softwareadvice.com/bi/#top-products>> [Data di accesso: 25/09/2017]

<https://www.gartner.com/it-glossary/> [Data di accesso: 23/09/2017]

<https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> [Data di accesso: 20/10/2017]