



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

LA BALANCED SCORECARD COME  
STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE E  
CONTROLLO AZIENDALE: IL CASO CAPGEMINI

Prof.ssa  
Adriana Rossi

Relatore

Matr. 259271  
Alessandro Belli

Candidato

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

A coloro che mi hanno sempre supportato.

A mia madre e mio fratello.

## Sommario

INTRODUZIONE .....	3
<b>CAPITOLO 1: STRUMENTI DI CONTROLLO AZIENDALE</b> .....	<b>4</b>
1.1 GESTIONE AZIENDALE: CONCETTO E OBIETTIVI.....	4
1.2 INDICATORI DI PERFORMANCE .....	7
1.2.1 Indicatori di performance alternativi .....	8
1.3 La teoria e il funzionamento della Balanced Scorecard .....	10
<b>CAPITOLO 2 : BALANCE SCORECARD E SOSTENIBILITA'</b> .....	<b>13</b>
2.1 Approccio alle ICT.....	13
2.2 Uno sguardo alla sostenibilità.....	15
2.3 Sostenibilità e Indicatori chiave di performance.....	21
<b>CAPITOLO 3: IL CASO CAPGEMINI</b> .....	<b>23</b>
3.1 L'azienda.....	23
3.2 Il settore .....	25
3.3 Il fatturato .....	31
3.4 Implementazione BSC .....	34
3.4.1 Esplicitazione della mission.....	36
3.4.2 Elaborazione delle quattro prospettive.....	37
3.4.3 Identificazioni degli indicatori di performance .....	40
3.4.4 Realizzazione Balanced Scorecard.....	41
3.4.5 Analisi dei risultati.....	42
Bibliografia .....	46

## INTRODUZIONE

Nell'era attuale, caratterizzata da una rapida accelerazione digitale e da una crescente complessità aziendale, le organizzazioni si trovano a fronteggiare sfide senza precedenti nel perseguire l'agilità, la competitività e le performance superiori.

In questo contesto in evoluzione, il ricorso a servizi di consulenza esterni si è affermato come un pilastro cruciale per garantire il successo aziendale. Questa tendenza è particolarmente rilevante nell'ambito informatico, in cui l'incessante avanzamento tecnologico richiede una risposta pronta ed esperta.

In questo contesto, la presente tesi si propone di esplorare approfonditamente l'affidarsi ad aziende esterne per servizi di consulenza, ponendo l'attenzione sul potente strumento di gestione aziendale noto come Balanced Scorecard (BSC). La Balanced Scorecard è una metodologia strategica che fornisce una prospettiva articolata e completa per la valutazione e la gestione delle performance aziendali. Attraverso l'implementazione del BSC, le aziende possono valutare le proprie performance in base a diverse prospettive chiave, andando oltre le tradizionali metriche finanziarie e abbracciando una visione più completa delle dinamiche aziendali.

Nell'ambito di questo studio, utilizzeremo Capgemini come caso di studio per esplorare in che modo l'azienda abbia abbracciato e adattato il modello Balanced Scorecard per affrontare le sfide uniche dell'esternalizzazione dei servizi di

consulenza. Attraverso questa analisi, cercheremo di comprendere come l'azienda abbia tradotto le prospettive della BSC in obiettivi tangibili, come abbia personalizzato il quadro strategico per adattarlo alle sue esigenze e come abbia misurato l'impatto dei suoi sforzi attraverso diverse angolazioni.

Attraverso questa esplorazione, ci proponiamo di gettare luce su come l'adozione strategica della Balanced Scorecard possa consentire alle aziende di guidare il proprio percorso di esternalizzazione dei servizi di consulenza, ottenendo risultati misurabili e duraturi. In definitiva, questa tesi rappresenta una finestra attraverso la quale scrutare l'interplay tra la pianificazione aziendale basata sulla Balanced Scorecard e le sfide sempre mutevoli del contesto aziendale moderno.

## CAPITOLO 1: STRUMENTI DI CONTROLLO AZIENDALE

### 1.1 GESTIONE AZIENDALE: CONCETTO E OBIETTIVI

La gestione aziendale si erge come una pratica intricata e vitale che si estende su tutta l'ampiezza delle attività aziendali. Questo sistema di gestione è finalizzato a mettere in atto, coordinare e supervisionare le risorse a disposizione dell'organizzazione, con il preciso scopo di perseguire con determinazione gli obiettivi prefissati. La sua portata è vasta, spaziando dalla pianificazione delle operazioni al controllo delle attività in corso, dall'allocazione ottimale delle risorse al conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile. In effetti, la

gestione aziendale agisce come il perno su cui si regge la creazione di valore e il successo a lungo termine delle imprese.

L'eminente pensatore del management moderno, Peter Drucker (1954), ha definito la gestione come "la forza vitale delle imprese"<sup>1</sup>. Quest'affermazione riflette l'essenza stessa di come l'efficace gestione costituisca il cuore pulsante delle organizzazioni. È attraverso una gestione attenta e deliberata che le aziende possono trasformare risorse e capacità in risultati tangibili, mantenendo un vantaggio competitivo nella dinamica economica. L'impatto della gestione si manifesta a ogni livello aziendale, dalla pianificazione strategica al monitoraggio delle operazioni quotidiane, e costituisce un fattore chiave nel definire il destino dell'organizzazione.

L'obiettivo preminente della gestione aziendale è l'ottimizzazione delle risorse disponibili per massimizzare i risultati e assicurare una crescita a lungo termine sostenibile <sup>2</sup>(Daft, 2018). Questo obiettivo ambizioso non può essere conseguito in modo casuale o frammentario. Al contrario, richiede un approccio strutturato e sistematico, con l'attenta progettazione e l'implementazione di processi di pianificazione, organizzazione e controllo. La pianificazione implica la definizione di obiettivi chiari, l'identificazione delle risorse necessarie e la creazione di strategie mirate. L'organizzazione è responsabile di strutturare e coordinare le risorse disponibili in modo da massimizzare l'efficienza e l'efficacia. Il controllo, poi, implica la supervisione continua delle operazioni e la verifica che le performance siano allineate con gli obiettivi prefissati.

---

<sup>1</sup> (Drucker The practice of Management, 1954)

<sup>2</sup> (Daft, Management, 2018)

Il successo nell'ambito della gestione aziendale si traduce in una capacità di adattamento e di risposta alle dinamiche mutevoli del mercato. <sup>3</sup>Attraverso l'implementazione di processi di controllo accurati, le aziende sono in grado di identificare tempestivamente le deviazioni dagli obiettivi, consentendo interventi correttivi mirati. Questo approccio proattivo non solo mitiga i rischi e le incertezze, ma consente anche alle organizzazioni di cogliere le opportunità emergenti, poiché si trovano nella posizione ideale per agire in modo tempestivo ed efficace.<sup>4</sup>

In conclusione, la gestione aziendale si afferma come un sistema fondamentale per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni. Attraverso una gestione strategica, ben pianificata e attenta, le aziende possono tradurre le risorse disponibili in risultati tangibili e orientare il proprio cammino verso il raggiungimento di obiettivi a lungo termine. Il prossimo passo di questo capitolo si concentrerà su un aspetto critico dell'approccio di controllo aziendale: la valutazione delle performance attraverso indicatori appropriati.

---

<sup>3</sup> (Kaplan R.S., The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, Harvard Business Review, 2002)

<sup>4</sup> (Merchant K.A., Il controllo di gestione, McGraw-Hill Companies, 2001)

## 1.2 INDICATORI DI PERFORMANCE

Nel contesto aziendale moderno, la valutazione delle prestazioni è una componente cruciale per il monitoraggio e il miglioramento costante delle attività. Gli indicatori di performance, noti come KPI (Key Performance Indicators), svolgono un ruolo centrale in questo processo, fornendo una misurazione oggettiva delle performance aziendali. I KPI consentono alle aziende di tradurre obiettivi astratti in misure tangibili, fornendo una base solida per valutare il progresso verso il successo strategico. Essi rappresentano un potente strumento decisionale, fornendo un'immagine chiara e oggettiva dell'efficacia delle strategie implementate e delle aree che richiedono miglioramento.

L'utilizzo dei KPI è fondamentale per diversi motivi. Innanzitutto, consentono alle aziende di concentrarsi sui fattori chiave che influenzano il successo. Poiché le risorse sono limitate, è essenziale identificare gli aspetti critici dell'operatività che richiedono un'attenzione prioritaria. I KPI selezionati guidano l'attenzione verso quei punti focali, consentendo alle aziende di concentrarsi su ciò che conta di più per il raggiungimento degli obiettivi.<sup>5</sup>

Inoltre, i KPI facilitano la comunicazione e l'allineamento interni. Quando tutti gli stakeholder aziendali comprendono quali metriche sono rilevanti e come vengono misurate, l'azienda può operare in modo più coeso e coordinato. Questa chiarezza aiuta a evitare ambiguità e malintesi, contribuendo a un ambiente di lavoro più collaborativo.

---

<sup>5</sup> (Marr, 2011)



I KPI possono anche rivelarsi strumenti potenti per il miglioramento continuo. Monitorare regolarmente le performance attraverso i KPI consente alle aziende di individuare rapidamente deviazioni e inefficienze. Questo processo di monitoraggio può rivelare opportunità di ottimizzazione e suggerire modifiche strategiche per raggiungere gli obiettivi in modo più efficiente ed efficace.

Infine, l'utilizzo di KPI favorisce una cultura aziendale orientata ai dati. Le decisioni basate sui dati sono più accurate e affidabili rispetto a quelle prese su intuizioni o supposizioni. Incorporare l'analisi dei dati nelle operazioni quotidiane favorisce una mentalità basata sulla evidenza, contribuendo a una migliore governance aziendale e a una maggiore trasparenza.

In sintesi, i KPI rappresentano una componente essenziale per il processo di valutazione delle performance aziendali. Essi forniscono un quadro chiaro e obiettivo delle attività, guidando le decisioni, facilitando l'allineamento e promuovendo un miglioramento costante. La scelta e l'implementazione oculata di KPI pertinenti alle specifiche esigenze aziendali possono fare la differenza tra il successo e il fallimento nell'ambiente competitivo odierno.

#### 1.2.1 Indicatori di performance alternativi

Nel vasto panorama aziendale, la valutazione delle performance rappresenta un'operazione cruciale per misurare il progresso e l'efficacia delle strategie adottate. Le aziende si sottopongono a un costante scrutinio per comprendere se gli sforzi intrapresi stanno conducendo ai risultati auspicati. Sebbene le metriche finanziarie tradizionali, come il reddito netto e il margine di profitto, siano elementi chiave nell'analisi delle performance, è diventato sempre più evidente che una visione completa richieda l'impiego di una gamma di indicatori alternativi. Questi indicatori si concentrano su aspetti fondamentali

che vanno al di là dei meri risultati finanziari, comprendendo la soddisfazione dei clienti e l'engagement dei dipendenti.

Un esempio di indicatore non finanziario rilevante è il "customer satisfaction index" (CSI), sviluppato da Anderson e Fornell (1994)<sup>6</sup>. Questo indice pone l'accento sulla misurazione della soddisfazione dei clienti attraverso feedback e sondaggi mirati. La sua inclusione nell'analisi delle performance consente alle aziende di acquisire una visione chiara dell'esperienza del cliente e di comprendere come essi percepiscano il valore offerto dall'organizzazione. Misurando la soddisfazione dei clienti, l'azienda è in grado di identificare aree di forza e di miglioramento, adattando le strategie per soddisfare meglio le esigenze e le aspettative del proprio pubblico di riferimento. In un contesto in cui il successo delle aziende è sempre più legato alla capacità di creare esperienze di valore per i clienti, il CSI si dimostra un indicatore cruciale per guidare il miglioramento continuo.

Parallelamente, il "employee engagement index" (EEI) ha guadagnato sempre più rilevanza, come evidenziato dal rapporto "State of the Global Workplace"<sup>7</sup> di Gallup (2020). Questo indicatore si concentra sull'analisi del coinvolgimento dei dipendenti nell'organizzazione. L'EEI valuta l'entusiasmo, l'impegno e la connessione emotiva dei dipendenti con il lavoro che svolgono e con l'azienda in cui operano. Un elevato livello di coinvolgimento è spesso associato a una maggiore produttività, creatività e resilienza organizzativa<sup>8</sup>. I dipendenti fortemente coinvolti sono inclini a mettere in atto sforzi extra, a proporre soluzioni innovative e a mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle sfide. L'engagement dei dipendenti non solo aumenta il benessere

---

<sup>6</sup> (Anderson, 1994)

<sup>7</sup> (Gallup, 2020)

<sup>8</sup> (Saks, 2006)

organizzativo, ma ha un impatto diretto sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'importanza crescente attribuita a questi indicatori non finanziari riflette una consapevolezza crescente delle organizzazioni sulla centralità del cliente e del personale nella creazione di valore. L'integrazione di queste metriche nella valutazione delle performance riflette la complessità dell'ecosistema aziendale, in cui l'equilibrio tra performance finanziarie e non finanziarie è fondamentale per il successo a lungo termine.

In conclusione, l'utilizzo di indicatori di performance alternativi, come il CSI e l'EEI, arricchisce la valutazione delle performance aziendali, offrendo una prospettiva più ampia e bilanciata. La considerazione della soddisfazione dei clienti e dell'engagement dei dipendenti permette alle aziende di prendere decisioni più informate e di allineare le proprie strategie con le aspettative e le esigenze di coloro che ne sono coinvolti.

### [1.3 La teoria e il funzionamento della Balanced Scorecard](#)

La Balanced Scorecard (BSC), introdotta nel 1992 da Kaplan e Norton, è senza dubbio uno degli strumenti di controllo aziendale più influenti e ampiamente adottati. In un contesto aziendale in continua evoluzione, caratterizzato da complessità, concorrenza globale e cambiamenti rapidi, la BSC ha assunto un ruolo di rilievo come approccio strategico per misurare e gestire le performance aziendali in modo completo e bilanciato.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> (Kaplan, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 1992)

Il nucleo distintivo della Balanced Scorecard risiede nella sua capacità di andare oltre la tradizionale focalizzazione sulle metriche finanziarie, spostando l'attenzione verso una serie di prospettive interconnesse che riflettono le dimensioni vitali dell'azienda. Queste prospettive, che comprendono non solo la dimensione finanziaria ma anche l'importanza dei clienti, dei processi interni e dello sviluppo organizzativo, offrono un quadro olistico delle performance aziendali. Questa visione multidimensionale consente alle aziende di ottenere una panoramica più approfondita delle proprie performance, comprendendo meglio come l'equilibrio tra diverse dimensioni contribuisca al successo complessivo.

La prospettiva finanziaria è il punto di partenza, in cui gli obiettivi strategici dell'azienda si traducono in misure tangibili che riflettono la capacità dell'organizzazione di generare valore per gli azionisti. Indicatori come il reddito netto, il margine di profitto e il ritorno sugli investimenti forniscono una valutazione dell'efficacia delle operazioni aziendali nel raggiungere risultati finanziari positivi. Tuttavia, la prospettiva finanziaria è solo uno degli angoli di visione che la BSC offre. Essa mira a superare la sfida di valutare le performance in modo più completo.

La prospettiva orientata al cliente è un'altra dimensione chiave della BSC. Qui, l'attenzione è posta sulla soddisfazione e sulle aspettative dei clienti. Indicatori come il customer satisfaction index (CSI) consentono all'azienda di comprendere come i clienti percepiscono i prodotti e i servizi offerti. Questo orientamento verso le esigenze dei clienti permette all'azienda di adattare le strategie per rispondere tempestivamente alle loro mutevoli necessità, aumentando la fedeltà del cliente e garantendo un vantaggio competitivo sostenibile.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> (Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. ,2008)

La prospettiva dei processi interni è un pilastro fondamentale della BSC. Qui, l'attenzione si concentra sull'analisi e l'ottimizzazione dei processi operativi all'interno dell'azienda. La misurazione dell'efficienza dei processi, della qualità e dell'innovazione consente all'azienda di individuare aree di miglioramento e di ottimizzazione delle operazioni. Questo approccio non solo aumenta l'efficienza aziendale, ma contribuisce anche a ridurre sprechi e costi, sostenendo così la sostenibilità economica a lungo termine.

Infine, la prospettiva dell'apprendimento e della crescita riflette la capacità dell'azienda di adattarsi e crescere nel tempo. Gli indicatori relativi a questa prospettiva includono il coinvolgimento dei dipendenti, la formazione e lo sviluppo delle competenze. Questi elementi sono essenziali per l'innovazione e la capacità dell'azienda di affrontare il cambiamento, fattori critici per mantenere una posizione competitiva nel mercato in continua evoluzione.<sup>11</sup>

L'elemento distintivo della Balanced Scorecard è la sua prospettiva poliedrica, che abbraccia un'ampia gamma di dimensioni cruciali per il successo aziendale. La sua capacità di integrare prospettive finanziarie e non finanziarie in un quadro coerente la rende uno strumento potente per valutare e guidare le performance aziendali. Il lavoro pionieristico di Kaplan e Norton ha riconosciuto l'importanza di spostare l'attenzione oltre le misure finanziarie, aprendo la strada a una visione più completa e bilanciata delle performance aziendali.

In questo scenario, la Balanced Scorecard si configura come un faro guida per le aziende che aspirano a perseguire obiettivi di sostenibilità a lungo termine. La capacità di valutare le performance in un contesto multidimensionale promuove

---

<sup>11</sup> (Eppler, Applying the balanced scorecard in a German hospital. Journal of Business Research ,2002)

la responsabilità sociale e ambientale, oltre a una governance aziendale più equilibrata. Con l'evoluzione delle aspettative dei consumatori e degli stakeholder, l'approccio della BSC è diventato ancor più rilevante nell'assicurare che le aziende operino con consapevolezza e responsabilità.<sup>12</sup>

In sintesi, la Balanced Scorecard rappresenta una pietra miliare nella gestione aziendale moderna. L'approccio poliedrico e bilanciato proposto dalla BSC offre un mezzo efficace per valutare le performance aziendali e guidare la pianificazione strategica. L'evoluzione del concetto di valutazione delle performance da una focalizzazione esclusiva sui risultati finanziari a una prospettiva più ampia e integrata è stata resa possibile grazie al lavoro innovativo di Kaplan e Norton, che ha influenzato in modo significativo la gestione aziendale contemporanea. La BSC è un faro di orientamento che illumina la strada verso il successo aziendale sostenibile nel panorama dinamico e competitivo di oggi.

## CAPITOLO 2: BALANCE SCORECARD E SOSTENIBILITA'

### 2.1 Approccio alle ICT

Aziende simili a Capgemini, che operano nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), sono fortemente influenzate dall'impatto della sostenibilità. Questo settore, che si basa sull'innovazione e sulla trasformazione digitale, ha un ruolo cruciale nel plasmare il futuro delle

---

imprese e delle società in generale. Pertanto, l'adozione di pratiche sostenibili e responsabili è fondamentale per queste aziende per diversi motivi.

Innanzitutto, l'ICT è intrinsecamente legato all'uso delle risorse energetiche e materiali. Dato che molte attività tecnologiche richiedono un consumo significativo di energia elettrica e la produzione di dispositivi elettronici comporta l'uso di risorse come i metalli rari, le aziende del settore devono affrontare sfide legate alla riduzione dell'impatto ambientale. L'adozione di soluzioni energetiche più efficienti, il riciclo dei materiali e l'implementazione di tecnologie green sono aspetti chiave per ridurre l'eco impronta del settore.

Inoltre, l'ICT è una forza trainante nell'accelerazione delle pratiche aziendali sostenibili. Le tecnologie come l'Internet delle cose (IoT), l'intelligenza artificiale (AI) e il cloud computing consentono alle aziende di ottimizzare processi, ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza operativa. Questo non solo ha un impatto positivo sulla redditività aziendale, ma contribuisce anche alla sostenibilità attraverso la riduzione dei consumi energetici, l'ottimizzazione della gestione delle risorse e una maggiore responsabilità ambientale.<sup>13</sup>

Le aziende ICT sono anche in una posizione unica per promuovere la sostenibilità tra i loro clienti. Fornendo soluzioni innovative per il monitoraggio e la gestione delle risorse, le aziende del settore possono aiutare altre imprese a ridurre il loro impatto ambientale. Ad esempio, le piattaforme di gestione energetica intelligente possono consentire alle aziende di monitorare e controllare il consumo energetico, aiutandole a identificare opportunità di risparmio e riduzione delle emissioni di CO2.

---

<sup>13</sup> (Laudon, Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno rivoluzionato il modo in cui le aziende operano e competono nel mercato globale, 2019)

L'adozione di pratiche sostenibili è cruciale anche per l'attrazione e la retention dei talenti.<sup>14</sup> I professionisti dell'ICT sono spesso motivati da valori etici e dalla possibilità di lavorare per aziende che contribuiscono in modo positivo al mondo. Le aziende che dimostrano un impegno tangibile verso la sostenibilità hanno maggiori probabilità di attirare dipendenti di talento e di mantenere un ambiente di lavoro impegnativo e stimolante.

Di conseguenza le aziende come Capgemini nel settore ICT hanno un ruolo di primo piano nella promozione della sostenibilità. L'adozione di pratiche responsabili e l'innovazione tecnologica possono contribuire in modo significativo alla riduzione dell'impatto ambientale e alla promozione di un'economia circolare. Inoltre, queste aziende hanno l'opportunità di guidare la trasformazione sostenibile sia all'interno del settore che attraverso il supporto ai clienti nello sviluppo di soluzioni ecosostenibili.

## 2.2 Uno sguardo alla sostenibilità

In un contesto in cui la consapevolezza riguardo alle questioni ambientali e sociali è in costante crescita, le imprese si trovano di fronte a una nuova dimensione di responsabilità. Il miglioramento continuo verso la sostenibilità aziendale non è più considerato un'opzione, ma una necessità imperativa. Le aziende che aspirano a rimanere competitive nel lungo termine devono dimostrare il loro impegno verso la sostenibilità, non solo per adempiere agli obblighi etici, ma anche per rispondere alle aspettative dei consumatori sempre più orientati verso marchi responsabili e consapevoli.

---

<sup>14</sup> (Ross, L'integrazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei processi aziendali è diventata essenziale per la competitività aziendale. 2006)



Il percorso verso la sostenibilità aziendale richiede un cambiamento profondo nella mentalità aziendale e nella gestione delle operazioni. Le imprese non possono più considerare la sostenibilità come un'aggiunta accessoria, ma devono integrarla nel loro DNA aziendale. Ciò implica una valutazione critica di come le attività aziendali influenzino l'ambiente, le comunità circostanti e la società nel suo insieme. Le aziende devono identificare punti di miglioramento e adottare pratiche e politiche che promuovano la riduzione dell'impatto ambientale, la giustizia sociale e l'equità.

Questo costante impegno verso la sostenibilità non solo rappresenta una risposta alle sfide globali, come i cambiamenti climatici e la scarsità delle risorse, ma offre anche opportunità significative. Le imprese che si adattano a pratiche sostenibili spesso scoprono nuove fonti di innovazione, creando prodotti e servizi che rispondono a esigenze emergenti. Inoltre, un'attenzione alla sostenibilità può migliorare la reputazione aziendale, attraendo consumatori, investitori e talenti che condividono valori simili.<sup>15</sup>

Nel corso degli anni, molte aziende hanno dimostrato che l'adozione di una mentalità orientata alla sostenibilità può portare a un vantaggio competitivo a lungo termine. Tuttavia, questo non è un percorso senza sfide. La sostenibilità richiede investimenti, cambiamenti organizzativi e un'evoluzione culturale. Inoltre, richiede un approccio integrato che coinvolga tutte le funzioni aziendali, dall'approvvigionamento alla produzione, dal marketing alla gestione del personale; quindi, il costante sforzo delle imprese verso la sostenibilità aziendale riflette una consapevolezza crescente dell'impatto che le attività economiche hanno sulla società e sull'ambiente. Questo impegno non solo risponde alle sfide globali, ma rappresenta anche una strategia lungimirante per la competitività

---

<sup>15</sup> (Ross, 2006)

aziendale. Le aziende che abbracciano la sostenibilità dimostrano la loro volontà di non solo prosperare, ma anche di contribuire in modo positivo al mondo che le circonda.

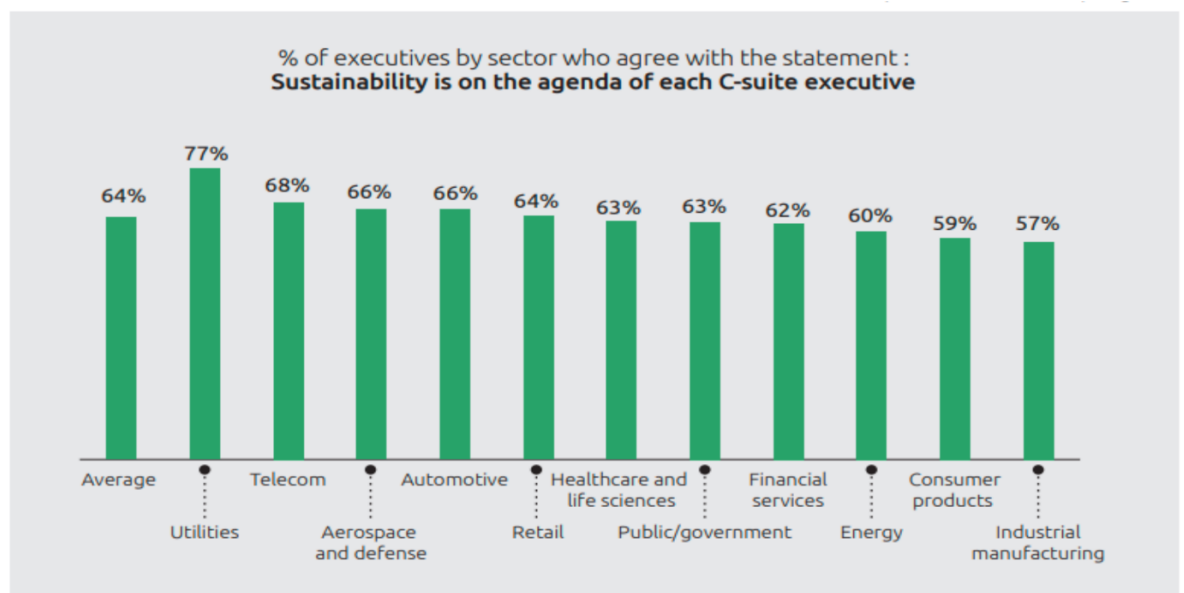
L'importanza della sostenibilità ambientale sta guadagnando sempre più riconoscimento tra le aziende, con la maggior parte di esse che ha dichiarato obiettivi di raggiungimento della neutralità climatica (net zero). Tuttavia, il divario tra le ambizioni a lungo termine e le azioni concrete a breve termine resta evidente. Questo è uno dei principali risultati emersi da un recente rapporto del Capgemini Research Institute, che ha analizzato il panorama attuale delle iniziative sostenibili adottate dalle aziende.

Il rapporto mette in luce anche che nonostante l'ampio riconoscimento dell'importanza della sostenibilità, molte aziende non riescono ancora a tradurre le intenzioni in azioni tangibili. In particolare, il rapporto evidenzia che il business case per l'implementazione di misure di sostenibilità è spesso sottovalutato o interpretato in modo errato. Solo il 21% dei manager intervistati ritiene che questo business case sia chiaramente definito, indicando una mancanza di comprensione e chiarezza sui benefici e le opportunità legate alla sostenibilità aziendale.

Il Capgemini Research Institute ha condotto un'indagine su scala globale per valutare quanto le aziende stiano effettivamente affrontando l'urgenza di intraprendere azioni di sostenibilità ambientale e quanto stiano progressivamente realizzando nel corso degli anni. La ricerca coinvolge 2.004 manager provenienti da 668 grandi organizzazioni con sede in 12 Paesi diversi, tra cui l'Italia. L'obiettivo di questa ricerca annuale, intitolata "A World in Balance – Why sustainability ambition is not translating to action", è di gettare luce sulle

sfide e le opportunità che le aziende affrontano nel passaggio da obiettivi ambiziosi a misure concrete di sostenibilità.

Questo studio rappresenta un passo significativo per comprendere meglio il divario tra le ambizioni di sostenibilità e l'effettiva implementazione di azioni sostenibili da parte delle aziende. Mentre sempre più imprese si impegnano a raggiungere obiettivi di sostenibilità a lungo termine, è chiaro che esiste la necessità di affrontare le sfide attuali e di promuovere una comprensione più approfondita delle opportunità e dei benefici che la sostenibilità può offrire per il futuro delle aziende e del pianeta.



-1 Opinion of Managers, [www.impresacity.it](http://www.impresacity.it)

L'implementazione della Balanced Scorecard (BSC) nel contesto della sostenibilità aziendale offre quindi una serie di vantaggi fondamentali che contribuiscono a un'evoluzione positiva nella gestione delle performance aziendali. Questi vantaggi vanno oltre la semplice misurazione delle performance finanziarie e si estendono all'intera struttura operativa e

all'approccio strategico dell'azienda. In un'epoca in cui la sostenibilità è diventata un imperativo per le aziende, la BSC emerge come uno strumento di gestione essenziale per guidare l'adozione di pratiche sostenibili e orientate al futuro.

- *Allineamento Strategico per la Sostenibilità:*

Uno dei principali vantaggi della BSC nell'aumentare la sostenibilità aziendale è l'allineamento strategico. La struttura multidimensionale della BSC consente di collegare le iniziative di sostenibilità alle priorità strategiche dell'azienda. Questo collegamento diretto tra obiettivi di sostenibilità e attività operative quotidiane è fondamentale per garantire che le iniziative siano integrate in tutte le fasi dell'operatività aziendale. L'allineamento strategico evita che la sostenibilità sia vista come un'aggiunta separata, ma piuttosto come un elemento centrale delle operazioni aziendali. Ciò contribuisce a una maggiore coerenza nell'adozione di pratiche sostenibili e assicura che tali pratiche siano integrate nella cultura aziendale e nei processi decisionali.

- *Valutazione Completa e Riflessione della Vera Sostenibilità:*

La BSC supera il limite delle misurazioni finanziarie tradizionali, consentendo alle aziende di valutare le proprie performance in termini di impatto sulla comunità, sull'ambiente e sul benessere sociale. Questo aspetto è cruciale per una valutazione accurata della vera sostenibilità aziendale. Le metriche finanziarie, sebbene importanti, spesso non riflettono completamente l'impatto che le aziende hanno sull'ambiente e sulla società. La BSC offre una prospettiva equilibrata che tiene conto sia dei risultati finanziari che degli impatti sociali e ambientali. Questa valutazione completa fornisce una visione più realistica delle

performance aziendali e delle aree in cui possono essere apportate miglioramenti per raggiungere una maggiore sostenibilità.

- *Comunicazione Trasparente e Coerenza:*

Un'altra dimensione in cui la BSC contribuisce all'aumento della sostenibilità aziendale è attraverso la comunicazione trasparente e coerente delle performance. La struttura chiara e ben definita della BSC facilita la divulgazione delle informazioni relative alla sostenibilità sia all'interno dell'organizzazione che verso l'esterno, coinvolgendo consumatori, investitori e altre parti interessate. La comunicazione chiara delle performance sulla sostenibilità crea un livello di fiducia più elevato tra l'azienda e i suoi portatori di interesse. Questa fiducia è fondamentale per costruire relazioni solide e durature con i consumatori, dimostrando un impegno tangibile verso la sostenibilità e la responsabilità sociale.

- *Innovazione Sostenibile e Ricerca di Soluzioni:*

La prospettiva dell'apprendimento e della crescita della BSC stimola l'innovazione e la ricerca di soluzioni sostenibili. Le aziende sono incoraggiate a sviluppare nuove pratiche, processi e tecnologie che riducono l'impatto ambientale e migliorano la responsabilità sociale. Questa dimensione della BSC riconosce che l'innovazione sostenibile è un fattore chiave per affrontare le sfide della sostenibilità aziendale. L'incoraggiamento all'innovazione non solo migliora la posizione competitiva dell'azienda, ma contribuisce anche a sviluppare soluzioni che vanno oltre il breve termine e che creano un impatto positivo a lungo termine sulla società e sull'ambiente.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> (Hohnen, Corporate Responsibility and Sustainable Development: Exploring the Nexus of Private and Public Interests. Greener Management International ,2007)

La BSC emerge dunque come uno strumento di gestione cruciale nell'aumentare la sostenibilità aziendale. La sua capacità di allineare gli obiettivi strategici, valutare le performance in modo completo e comunicare in modo trasparente contribuisce a promuovere un approccio più responsabile e orientato al futuro nelle operazioni aziendali. L'implementazione della BSC non solo migliora la valutazione delle performance, ma guida anche le aziende nella creazione di valore sostenibile e nell'adozione di pratiche che riflettono il loro impegno verso la sostenibilità, la responsabilità sociale e l'innovazione."<sup>17</sup>

### 2.3 Sostenibilità e Indicatori chiave di performance

L'efficace misurazione e gestione della sostenibilità richiede l'identificazione di indicatori chiave di performance (KPI) appropriati che riflettano l'impatto ambientale, sociale ed economico delle attività aziendali. Nella prospettiva della Balanced Scorecard (BSC), i KPI giocano un ruolo fondamentale nel tradurre gli obiettivi di sostenibilità in misure concrete e valutabili.

L'azienda ICT come Capgemini può sviluppare KPI specifici che riflettano il suo impegno verso la sostenibilità. Ad esempio, nell'ambito finanziario, potrebbe includere il "Ritorno sull'Investimento Sostenibile" (SROI), che misura l'impatto finanziario dei progetti sostenibili rispetto agli investimenti effettuati. Questo KPI fornirebbe una valutazione chiara e tangibile dell'efficacia delle iniziative sostenibili in termini di valore finanziario generato.<sup>18</sup>

Nella prospettiva cliente, un KPI significativo potrebbe essere l'"Indice di Soddisfazione dei Clienti per Soluzioni Sostenibili". Questo indicatore misurerebbe il grado di soddisfazione dei clienti rispetto alle soluzioni

---

<sup>17</sup> (Epstein, Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainable Business Practices. 2001)

<sup>18</sup> (Marr, Key Performance Indicator ,2011)

tecnologiche che integrano pratiche sostenibili. Un aumento dell'indice potrebbe indicare il valore aggiunto percepito dai clienti attraverso l'adozione di soluzioni che tengono conto delle esigenze ambientali e sociali.

Nel contesto dei processi interni, Capgemini potrebbe introdurre il "Tasso di Riduzione dell'Impatto Ambientale". Questo KPI misurerebbe la percentuale di riduzione delle emissioni di carbonio o dei rifiuti prodotti rispetto a una linea di base predefinita. Una riduzione progressiva indicherebbe il successo delle iniziative volte a minimizzare l'impatto ambientale delle operazioni aziendali.<sup>19</sup>

Nell'ambito dell'apprendimento e della crescita, il "Tasso di Coinvolgimento dei Dipendenti nelle Iniziative di Sostenibilità" potrebbe essere un KPI rilevante. Misurando il coinvolgimento dei dipendenti in attività legate alla sostenibilità, Capgemini valuterrebbe il grado di sensibilizzazione e impegno dei propri collaboratori verso le pratiche sostenibili.<sup>20</sup>

L'introduzione di questi KPI nella BSC permette a Capgemini di monitorare in modo sistematico e continuo l'impatto delle proprie attività sulla sostenibilità. Ogni KPI rappresenta un tassello importante nell'immagine complessiva delle performance aziendali. La BSC offre un quadro contestuale che collega tali KPI agli obiettivi strategici, creando una struttura solida per l'allineamento delle iniziative sostenibili con la visione aziendale a lungo termine.

L'utilizzo di KPI nella BSC per misurare la sostenibilità offre un vantaggio strategico alle aziende come Capgemini. Questi indicatori forniscono dati tangibili e misurabili per valutare l'efficacia delle iniziative sostenibili e guidare le decisioni aziendali. Attraverso l'identificazione e il monitoraggio accurato dei KPI

---

<sup>19</sup> (Capgemini, . Corporate Social Responsibility Report ,2023)

<sup>20</sup> ((GRI), guida linea ,2023)

appropriati, l'azienda può dimostrare il suo impegno per la sostenibilità in modo trasparente e affidabile.

## CAPITOLO 3: IL CASO CAPGEMINI

### 3.1 L'azienda

Capgemini, istituita nel lontano 1967 in Francia, ha attraversato un percorso evolutivo straordinario, crescendo fino a diventare una delle aziende globali più riconosciute nel panorama dei servizi di consulenza, tecnologia e outsourcing. Il suo punto di partenza era caratterizzato da un'attenzione predominante al campo dell'informatica, ma nel corso degli anni, l'azienda ha abilmente allargato il proprio spettro di attività, abbracciando una vasta gamma di servizi che vanno oltre l'informatica stessa. Oltre a svolgere un ruolo fondamentale nello sviluppo di software all'avanguardia, Capgemini ha acquisito competenze nel settore della consulenza strategica, nella gestione delle risorse umane e nell'outsourcing IT.

L'affermarsi di Capgemini non è stato casuale, bensì frutto di una strategia lungimirante e di un costante impegno nell'offrire soluzioni innovative ai propri clienti. Il suo percorso di crescita è stato caratterizzato dalla capacità di anticipare le esigenze del mercato e di adattarsi alle dinamiche sempre mutevoli del settore. Questa versatilità è emersa in particolare attraverso l'espansione delle competenze dell'azienda oltre il campo tradizionale dell'informatica, dimostrando la sua volontà di abbracciare la trasformazione digitale in tutte le sue sfaccettature.



L'impegno di Capgemini nella consulenza strategica è emblematico della sua capacità di spostarsi oltre i confini tecnologici e di comprendere le sfide complesse che le aziende devono affrontare. L'azienda non solo si è focalizzata sul fornire soluzioni tecnologiche avanzate, ma ha anche riconosciuto l'importanza di guidare i propri clienti nella definizione di strategie competitive. Questo approccio integrato ha contribuito a posizionare Capgemini come un partner affidabile che può fornire una visione a 360 gradi dei bisogni aziendali.”<sup>21</sup>”

L'outsourcing IT, un'altra pietra miliare nella storia di Capgemini, ha consentito all'azienda di offrire ai clienti la possibilità di concentrarsi sulle loro attività principali, mentre affidano a Capgemini la gestione delle componenti tecnologiche. Questo approccio ha permesso alle aziende di ottimizzare le risorse, aumentare l'efficienza operativa e accedere a competenze specializzate senza dover costruire internamente le stesse capacità.

In un'epoca in cui l'innovazione è il motore trainante dei cambiamenti aziendali, Capgemini ha dimostrato una notevole abilità nell'adattarsi a nuove tendenze e nell'anticipare i bisogni futuri. La sua storia di successo è un riflesso del suo impegno nell'offrire soluzioni di valore, che vanno oltre le aspettative dei clienti. Con una presenza globale e una reputazione consolidata, Capgemini si è affermata come un leader nel mondo dell'IT e della consulenza, un esempio di come una visione strategica e una capacità di adattamento possano guidare il successo aziendale in un ambiente sempre più dinamico.

---

<sup>21</sup> (Capgemini, . Corporate Social Responsibility Report, 2023)

## 3.2 Il settore

Il settore in cui opera Capgemini è ampio e variegato, abbracciando principalmente i servizi di consulenza, tecnologia e outsourcing. L'azienda opera in vari settori industriali, tra cui finanza, manifattura, energia, sanità, pubblica amministrazione e molto altro. La sua presenza globale e la vasta gamma di servizi offerti le permettono di interagire con una molteplicità di aziende, ognuna con esigenze e sfide specifiche.

Tuttavia, come in molti altri settori, anche il settore IT e della consulenza non è immune da questioni di sostenibilità. Alcuni dei problemi più importanti che l'industria affronta includono:

**Impatto Ambientale:** L'industria IT è nota per il suo consumo energetico significativo, derivante dall'uso di centri di dati e infrastrutture tecnologiche complesse. Questo impatto ambientale ha spinto le aziende a cercare soluzioni per ridurre l'energia utilizzata, aumentare l'efficienza e adottare pratiche sostenibili.<sup>22</sup>

**Gestione dei Rifiuti Elettronici:** Con l'evoluzione rapida delle tecnologie, l'obsolescenza dei dispositivi elettronici è diventata un problema significativo. La gestione dei rifiuti elettronici è una sfida in termini di smaltimento sicuro e sostenibile, in modo da minimizzare l'impatto ambientale e massimizzare il riutilizzo delle risorse.

**Inclusione Digitale:** L'accesso alle tecnologie digitali non è uniforme in tutto il mondo. L'industria deve affrontare la questione dell'inclusione digitale,

---

<sup>22</sup> (Kaplan R.S., Advanced Management Accounting: gli Strumenti del Controllo di gestione, 2002)  
(Kaplan R.S., The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, Harvard Business Review ,2002)

lavorando per garantire che le soluzioni tecnologiche siano accessibili e utilizzabili da tutti, comprese le comunità svantaggiate.

**Protezione dei Dati:** L'ascesa delle tecnologie digitali ha portato a una maggiore attenzione sulla privacy e sulla protezione dei dati personali. Le aziende devono adottare misure rigorose per garantire che i dati dei clienti siano trattati in modo sicuro e conforme alle normative sulla privacy.<sup>23</sup>

**Diversità e Inclusione:** L'industria IT ha affrontato preoccupazioni riguardanti la mancanza di diversità di genere e di inclusione. Promuovere una forza lavoro diversificata e garantire un ambiente di lavoro inclusivo sono diventati obiettivi importanti per le aziende del settore.

Capgemini, come leader nel settore, ha affrontato queste sfide con una serie di iniziative mirate. L'azienda ha lanciato programmi per la sostenibilità ambientale, con l'obiettivo di ridurre l'impatto dei centri di dati e promuovere l'adozione di energie rinnovabili. Inoltre, Capgemini ha investito nello sviluppo di soluzioni tecnologiche che affrontano direttamente problemi di sostenibilità, come la gestione efficiente delle risorse energetiche e la riduzione del consumo di carta attraverso soluzioni digitali.

Negli anni, Capgemini ha intrapreso una serie di strategie di gestione innovative allo scopo di affrontare con successo le sfide dinamiche e competitive del settore. Un punto cruciale nel suo percorso è rappresentato dall'adozione di soluzioni avanzate di trasformazione digitale, orientate a fornire ai clienti gli strumenti necessari per abbracciare e sfruttare appieno le nuove frontiere tecnologiche.

---

<sup>23</sup> (Capgemini, . Corporate Social Responsibility Report ,2023)

Una delle manovre più significative di Capgemini è stata la focalizzazione strategica sull'offerta di soluzioni di trasformazione digitale ai propri clienti. Questa strategia non solo riflette l'impegno dell'azienda nell'essere al passo con le evoluzioni tecnologiche, ma dimostra anche una visione proattiva nell'aiutare i clienti ad abbracciare l'era digitale. Attraverso un approccio incentrato sulle esigenze del cliente, Capgemini ha sviluppato soluzioni personalizzate che permettono alle organizzazioni di migliorare la loro efficienza operativa, aumentare la competitività e ottimizzare l'esperienza del cliente.

La trasformazione digitale offerta da Capgemini si manifesta in una varietà di modi, tra cui l'integrazione di tecnologie emergenti come l'Intelligenza Artificiale, l'Internet of Things (IoT), l'analisi dei dati e la tecnologia cloud. Attraverso queste soluzioni, le aziende sono in grado di automatizzare processi, raccogliere e analizzare dati in tempo reale e creare esperienze personalizzate per i propri clienti. Questo non solo contribuisce all'ottimizzazione delle operazioni aziendali, ma apre anche nuove opportunità di innovazione e crescita.

Un esempio tangibile di questa strategia è il caso di un'azienda manifatturiera che ha collaborato con Capgemini per implementare soluzioni IoT e analisi avanzate per monitorare la catena di produzione e prevenire guasti. Attraverso l'analisi dei dati in tempo reale provenienti dai macchinari, l'azienda è stata in grado di migliorare l'efficienza operativa, ridurre i tempi di fermo e ottimizzare l'allocazione delle risorse.

Questo ha portato a un aumento della produttività e a una riduzione degli sprechi, dimostrando come le soluzioni di trasformazione digitale possano influenzare positivamente l'efficienza operativa e la sostenibilità aziendale.

Inoltre, Capgemini ha anche integrato pratiche di sostenibilità nelle sue operazioni e nelle soluzioni offerte ai clienti. Ad esempio, l'azienda ha adottato politiche di gestione sostenibile dei dati e dell'energia, contribuendo alla riduzione dell'impatto ambientale. Inoltre, ha sviluppato soluzioni che supportano la sostenibilità ambientale dei clienti, come la riduzione delle emissioni di carbonio e l'ottimizzazione delle risorse.<sup>24</sup>

Questa focalizzazione sulla trasformazione digitale e sulla sostenibilità ha contribuito a consolidare la posizione di Capgemini come leader di mercato nel settore delle tecnologie dell'informazione e dei servizi di consulenza. L'azienda ha dimostrato la sua capacità di adattarsi alle sfide del mercato e di fornire soluzioni innovative che guidano le aziende verso il successo a lungo termine.

In confronto con i suoi competitor, Capgemini si è distinta per la sua capacità di offrire soluzioni integrate che combinano l'innovazione tecnologica con una prospettiva sostenibile. Questa combinazione ha reso Capgemini un partner di fiducia per le aziende che cercano di ottimizzare le loro operazioni, migliorare l'efficienza e affrontare le sfide del mondo moderno.

La valutazione delle performance di Capgemini attraverso una Balanced Scorecard (BSC) offre una prospettiva completa su come l'azienda gestisce l'equilibrio tra obiettivi finanziari e non finanziari, nonché il suo impegno per la sostenibilità. La BSC permette di misurare i risultati finanziari, la soddisfazione dei clienti, l'efficienza operativa e la capacità di innovare e crescere. Questa

---

Capgemini <sup>24</sup> (Report, [https://www.capgemini.com/it-it/wp-content/uploads/sites/15/2023/01/2021\\_06\\_15\\_CRI-Report\\_Sustainable-Operations-in-Manufacturing\\_PR\\_ITA.pdf](https://www.capgemini.com/it-it/wp-content/uploads/sites/15/2023/01/2021_06_15_CRI-Report_Sustainable-Operations-in-Manufacturing_PR_ITA.pdf) 2021)

valutazione equilibrata riflette la strategia di Capgemini nel creare valore sostenibile per tutte le parti interessate.

In conclusione, Capgemini ha dimostrato come l'adozione di strategie innovative e sostenibili possa guidare il successo aziendale nel settore delle tecnologie dell'informazione e dei servizi di consulenza. La focalizzazione sulla trasformazione digitale, l'integrazione della sostenibilità e l'offerta di soluzioni personalizzate hanno permesso all'azienda di distinguersi come un leader di mercato. La sua storia di crescita e adattamento alle mutevoli esigenze del settore testimonia la sua agilità e la sua capacità di innovazione continua.

La trasformazione digitale è stata fondamentale per il successo di Capgemini. L'azienda ha compreso che l'era digitale rappresenta un'opportunità unica per le imprese di ridefinire i loro processi e le loro strategie, e ha abbracciato questa sfida con slancio. La focalizzazione sull'integrazione di tecnologie all'avanguardia ha consentito a Capgemini di offrire soluzioni su misura che soddisfano le esigenze specifiche dei clienti, migliorando la loro competitività e sostenibilità.<sup>25</sup>

Inoltre, l'attenzione di Capgemini alla sostenibilità dimostra la sua responsabilità verso il benessere delle comunità in cui opera e verso l'ambiente globale. L'adozione di politiche e pratiche aziendali sostenibili non solo contribuisce alla riduzione dell'impatto ambientale, ma riflette anche un impegno per agire in modo etico e responsabile. Questo approccio sostenibile non solo ha un impatto positivo sulla reputazione aziendale, ma rappresenta anche un vantaggio competitivo nell'attuale panorama aziendale sensibile alle questioni ambientali e sociali.

---

<sup>25</sup> (Ilsole24ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/arriva-anche-italia-capgemini-invent-la-trasformazione-digitale-impres-AETq2AyB>)

La strategia di Capgemini di combinare trasformazione digitale e sostenibilità è stata riconosciuta a livello globale. L'azienda è stata elogiata per la sua capacità di guidare i clienti attraverso le complessità della trasformazione digitale, consentendo loro di abbracciare le nuove opportunità in modo sostenibile. Questo ha contribuito a consolidare la posizione di Capgemini come partner affidabile e leader di mercato nel settore delle tecnologie dell'informazione e dei servizi di consulenza.<sup>26</sup>

In confronto con i competitor, Capgemini ha dimostrato di avere una visione più ampia e bilanciata nella gestione delle performance aziendali. Mentre molti concorrenti potrebbero concentrarsi esclusivamente sulla redditività finanziaria, Capgemini integra aspetti finanziari e non finanziari attraverso il suo approccio alla BSC. Questo si traduce in un vantaggio competitivo poiché l'azienda può dimostrare il suo impegno a creare valore per le parti interessate in modo sostenibile nel lungo termine.

In conclusione, l'esperienza di Capgemini nell'evoluzione dell'industria tecnologica e dei servizi di consulenza riflette il suo spirito innovativo e la sua capacità di adattarsi alle sfide del mercato. La sua focalizzazione sulla trasformazione digitale, unita all'attenzione per la sostenibilità, l'ha resa un leader di mercato riconosciuto. Attraverso l'implementazione di pratiche avanzate di gestione e l'adozione della BSC, Capgemini ha dimostrato come un approccio bilanciato alle performance aziendali possa guidare il successo e la sostenibilità aziendale nel mondo moderno in continua evoluzione.

---

<sup>26</sup> (Hohnen, Corporate Responsibility and Sustainable Development: Exploring the Nexus of Private and Public Interests. Greener Management International, 2007)

### 3.3 Il fatturato

Nel contesto del settore delle tecnologie dell'informazione e dei servizi di consulenza, Capgemini ha raggiunto un notevole successo come azienda leader a livello globale. Uno dei parametri chiave che riflette questo successo è il suo fatturato annuale. Nel rapporto finanziario del 2021, Capgemini ha registrato un fatturato consolidato di oltre 19,7 miliardi di dollari. Questo dato testimonia la robustezza dell'azienda nel generare entrate e nel fornire servizi di valore ai suoi clienti in tutto il mondo.

Il continuo aumento del fatturato di Capgemini nel corso degli anni è indicativo della sua capacità di adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato e di offrire soluzioni innovative e all'avanguardia. L'azienda è riuscita a capitalizzare sull'espansione digitale e sulla crescente domanda di servizi di consulenza e tecnologia, posizionandosi come un partner affidabile per le aziende che cercano di affrontare le sfide dell'era digitale.

Il successo finanziario di Capgemini è in gran parte attribuibile alla sua abilità nel fornire soluzioni di alta qualità ai clienti, creando un valore tangibile attraverso l'implementazione di strategie innovative e l'adozione di tecnologie avanzate. Il fatturato dell'azienda riflette non solo l'efficacia delle sue operazioni e servizi, ma anche la fiducia che i clienti ripongono in Capgemini come partner strategico per il loro successo aziendale.

Complessivamente, il fatturato annuale di Capgemini sottolinea il suo ruolo di primo piano nel settore delle tecnologie dell'informazione e dei servizi di consulenza, confermando la sua posizione come azienda leader e innovatrice in un panorama aziendale in continua evoluzione.



I ricavi di Capgemini sono spesso scomposti in diverse categorie per riflettere i diversi segmenti di mercato o le diverse aree di attività dell'azienda. Questo dettaglio fornisce ulteriori insights sulle fonti di reddito di Capgemini e sui settori in cui è particolarmente forte.

I seguenti sono i dati di riferimento di un periodo di 9 mesi del 2022

L'andamento dei ricavi è esposto nella tabella sottostante:

Ricavi	2022 M9		2021 M9		Delta	
	meur	%	meur	%	meur	%
Strategy & Transformation	1.299	8,0%	928	7,0%	371	39,9%
Applications & Technology	10.232	63,0%	8.223	62,0%	2.009	24,4%
Operations & Engineering	4.710	29,0%	4.112	31,0%	598	14,6%
<b>Totale</b>	<b>16.241</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.263</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.978</b>	<b>22,5%</b>

27

## -2 Ricavi generali Capgemini

Capgemini opera su scala globale, offrendo i suoi servizi in diversi settori geografici. L'azienda ha una presenza significativa in molte regioni del mondo, consentendole di servire una vasta gamma di clienti e adattarsi alle specificità culturali e normative di diverse aree. La sua strategia geografica è basata sulla creazione di partnership locali, sull'espansione delle operazioni e sulla fornitura di servizi in base alle esigenze specifiche di ciascun mercato.

La presenza globale di Capgemini è sostenuta da uffici e centri operativi distribuiti in tutto il mondo. L'azienda è attiva in regioni come l'America del Nord, l'Europa, l'Asia-Pacifico e il Medio Oriente. Questa distribuzione geografica le permette di interagire con una vasta gamma di mercati, culture e contesti aziendali.

La strategia di Capgemini nei diversi settori geografici comprende diversi elementi chiave:

1. *Partnership Locali*: Capgemini stabilisce partnership con aziende locali o acquisisce aziende già affermate in diverse regioni. Questo approccio consente all'azienda di comprendere meglio le dinamiche locali e le esigenze specifiche dei clienti, migliorando la sua capacità di adattarsi e di offrire soluzioni personalizzate.
2. *Adattamento Culturale e Linguistico*: L'azienda riconosce l'importanza di comprendere le differenze culturali e linguistiche in diversi mercati. Adatta le sue strategie di marketing, comunicazione e vendita per rispondere alle specificità di ciascuna regione, creando un approccio personalizzato.
3. *Offerta di Soluzioni Localizzate*: Capgemini sviluppa soluzioni e servizi che tengono conto delle esigenze e delle normative locali. Questo approccio garantisce che i clienti in diverse regioni abbiano accesso a soluzioni rilevanti e conformi alle leggi locali.
4. *Crescita e Espansione*: L'azienda mira a espandere costantemente la sua presenza in nuovi mercati geografici. Questa espansione è guidata dalla ricerca di opportunità di business e dalla volontà di servire un numero sempre maggiore di clienti globali.
5. *Centri Globali di Eccellenza*: Capgemini stabilisce centri globali di eccellenza in diverse parti del mondo. Questi centri si concentrano su

aree specifiche come tecnologia, ricerca e sviluppo, consentendo all'azienda di attrarre talenti e competenze di livello mondiale.

L'approccio geografico di Capgemini riflette la sua volontà di essere vicina ai clienti e di offrire soluzioni mirate alle sfide specifiche di ciascun mercato. Questa strategia le ha permesso di creare una rete globale di operazioni e di <sup>28</sup>diventare un attore leader nel settore dei servizi di consulenza e tecnologia a livello mondiale.

I medesimi, ripartiti per area geografica, sono illustrati nel prospetto seguente:

Ricavi	2022 M9		2021 M9		Delta	
	meur	%	meur	%	meur	%
Nord America	4.973	30,6%	3.838	28,9%	1.135	29,6%
Francia	3.121	19,2%	2.766	20,9%	355	12,8%
UK & Irlanda	1.933	11,9%	1.570	11,8%	363	23,1%
Resto d'Europa	4.735	29,2%	4.072	30,7%	663	16,3%
APAC & LATAM	1.479	9,1%	1.017	7,7%	462	45,4%
<b>Totale</b>	<b>16.241</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.263</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.978</b>	<b>22,5%</b>

-3 Ricavi Capgemini per settore geografico. [www.analiscorporate.net](http://www.analiscorporate.net)

### 3.4 Implementazione BSC

Dopo aver esaminato i diversi passaggi necessari per implementare con successo una Balanced Scorecard, procediamo ora a costruire un modello specifico per

---

<sup>28</sup> ([www.analiscorporate.net](http://www.analiscorporate.net))

l'azienda Capgemini. Questo processo sarà suddiviso in quattro fasi fondamentali:

1. Esplicitazione della Mission: In questa fase, definiremo chiaramente la missione aziendale di Capgemini. Questa dichiarazione guiderà l'intero processo e assicurerà che la BSC sia allineata con gli obiettivi strategici centrali dell'azienda.
2. Elaborazione delle Quattro Prospettive: La prossima fase coinvolge l'identificazione e l'elaborazione delle quattro prospettive chiave della Balanced Scorecard, ossia la prospettiva finanziaria, la prospettiva del cliente, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva dell'apprendimento e della crescita. Ogni prospettiva sarà adattata alle esigenze specifiche di Capgemini, tenendo conto dei suoi obiettivi aziendali unici.
3. Individuazione degli Indicatori di Performance: In questa fase, selezioneremo e definiremo gli indicatori chiave di performance (KPI) che saranno utilizzati per misurare il successo e il progresso dell'azienda in ciascuna delle prospettive identificate. Gli indicatori saranno scelti in modo strategico per riflettere in modo accurato gli obiettivi e le sfide specifiche di Capgemini.
4. Realizzazione della Balanced Scorecard: Infine, assembleremo tutti gli elementi precedenti per creare la Balanced Scorecard completa per Capgemini. Questa BSC personalizzata diventerà uno strumento di

gestione chiave per l'azienda, consentendo di valutare le performance in modo completo e di prendere decisioni informate basate su dati concreti.

### 3.4.1 Esplicitazione della mission

Capgemini comprende che il valore aziendale non può essere raggiunto esclusivamente attraverso la tecnologia. Tutto inizia con le persone: esperti che lavorano in sinergia per comprendere a fondo gli obiettivi aziendali specifici e sviluppare soluzioni altamente adattate a tali esigenze. Si crede che questo approccio centrato sull'umanità alla tecnologia sia ciò che fa davvero la differenza per le aziende.

Capgemini abilita a trasformare la vostra organizzazione e migliorare le performance. L'obiettivo è quello di dare il potere di rispondere in modo più rapido e intuitivo alle dinamiche di mercato in continua evoluzione. Rafforzando la capacità di sfruttare le giuste tecnologie, aiutano a diventare più agili e competitivi.

La collaborazione è il centro del loro approccio aziendale. Gli esperti si uniscono alle risorse dei clienti per formare un team coeso. Questo non è solo una promessa, ma è diventato un aspetto cruciale delle aspettative della clientela di Capgemini. Questo approccio viene chiamato "L'Esperienza Aziendale Collaborativa®". Si manifesta in ogni interazione con l'azienda ed è il loro modo di costruire relazioni più strette ed efficaci.<sup>29</sup>

Le persone sono fondamentali, e i risultati sono la metrica che conta.

---

<sup>29</sup> ([www.capgemini.com](https://www.capgemini.com), <https://www.capgemini.com/se-en/insights/research-library/our-vision-and-mission/>)

Come cita la stessa Capgemini, Mission: " with you, we create and deliver business and technology solutions that fit your needs and drive the results you want".<sup>30</sup>

### 3.4.2 Elaborazione delle quattro prospettive

L'elaborazione delle quattro prospettive della Balanced Scorecard (BSC) in pratica è un processo strutturato che coinvolge la definizione chiara di obiettivi, metriche e iniziative per ciascuna delle prospettive. Di seguito, ti fornirò un esempio di come questo processo potrebbe essere implementato nell'ambito dell'azienda Capgemini.

#### 1. Prospettiva Finanziaria:

Prendendo in considerazioni i dati riassuntivi del bilancio aziendale 2022 di Capgemini possiamo analizzare la situazione e capire come i costi e le spese per i servizi siano molto elevati e vadano ad impattare negativamente sul profitto finale.

---

<sup>30</sup> (<https://www.capgemini.com/about-us/who-we-are/what-we-do/>)

Il conto economico del periodo può essere così riclassificato:

<i>Conto economico</i>	2022 H1		2021 H1		Delta	
	meur	%	meur	%	meur	%
<b>Ricavi</b>	<b>10.688</b>	100,0%	<b>8.711</b>	100,0%	<b>1.977</b>	22,7%
Costo dei servizi effettuati	-7.895	-73,9%	-6.417	-73,7%	-1.478	23,0%
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>2.793</b>	<b>26,1%</b>	<b>2.294</b>	<b>26,3%</b>	<b>499</b>	<b>21,8%</b>
Spese di vendita	-727	-6,8%	-584	-6,7%	-143	24,5%
Spese generali e amministrative	-765	-7,2%	-668	-7,7%	-97	14,5%
Altri proventi / oneri operativi	-233	-2,2%	-230	-2,6%	-3	1,3%
<b>Risultato operativo</b>	<b>1.068</b>	<b>10,0%</b>	<b>812</b>	<b>9,3%</b>	<b>256</b>	<b>31,5%</b>
Gestione finanziaria	-73	-0,7%	-86	-1,0%	13	-15,1%
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>995</b>	<b>9,3%</b>	<b>726</b>	<b>8,3%</b>	<b>269</b>	<b>37,1%</b>
Imposte	-327	-3,1%	-282	-3,2%	-45	16,0%
<b>Risultato netto</b>	<b>668</b>	<b>6,3%</b>	<b>444</b>	<b>5,1%</b>	<b>224</b>	<b>50,5%</b>

Conto economico Capgemini, [www.analiscorporate.net](http://www.analiscorporate.net)

### Obiettivo: Riduzione costo servizi

#### 2. Prospettiva clienti

È ritenuto fondamentale ormai l'instaurazione di un rapporto solido tra cliente e azienda, per questo l'implementazione di un CRM è quello che potrebbe portare il client management ad un livello successivo. Un sistema CRM ha un principale obiettivo: curare le relazioni e approfondirle.

Questa tecnologia registra e organizza tutte le informazioni permettendo di godere di una visione a 360° del cliente.<sup>32</sup>

### Obiettivo: Implementazione del rapporto con i clienti (CRM)

#### 3. Prospettiva processi interni

<sup>31</sup> ([www.analiscorporate.net](http://www.analiscorporate.net))

<sup>32</sup> ([opensymbol.it](http://opensymbol.it), 2021)

L'implementazione dei processi operativi è cruciale perché crea un quadro strutturato per l'esecuzione delle attività aziendali. Questo migliora l'efficienza, la coerenza e la qualità delle operazioni, riducendo gli errori e i ritardi. Inoltre, consente all'azienda di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle sfide emergenti, mantenendo così la competitività nel lungo termine.

#### Obiettivo: Sviluppo dei servizi

#### 4. Prospettiva crescita

Nella prospettiva di crescita, l'assunzione di nuovi dipendenti rappresenta un indicatore cruciale per valutare la capacità dell'azienda di espandersi e svilupparsi. L'ingresso di nuovi talenti può contribuire all'innovazione, alla diversificazione delle competenze e alla copertura di nuovi mercati. Il monitoraggio dell'assunzione di dipendenti è essenziale per garantire che l'azienda abbia le risorse necessarie per affrontare nuove sfide e opportunità, sostenendo così la sua crescita e competitività nel mercato.

#### Obiettivo: Crescita assunzioni

Una volta definiti gli obiettivi, le metriche e le iniziative per ciascuna prospettiva, l'azienda dovrebbe monitorare regolarmente le performance e apportare aggiustamenti se necessario. La BSC fornisce un quadro completo che consente all'azienda di bilanciare obiettivi finanziari e non finanziari per garantire la sostenibilità e il successo a lungo termine.



### 3.4.3 Identificazioni degli indicatori di performance

#### Indicatori Economico-Finanziari

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>
Aumento ricavo netto	Ricavi
Riduzione costo servizi	Costi servizi

#### Indicatori Prospettiva clienti

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>
Aumentare il rapporto con i clienti	Net Promoter Score (NPS)

#### Indicatore Processi interni

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>
Sviluppo Servizi	Numero di servizi

#### Indicatore Crescita

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>
Aumento dipendenti	Numero dipendenti

### 3.4.4 Realizzazione Balanced Scorecard

Avendo effettuato le operazioni preliminari, (vedi pagina 47) procediamo alla realizzazione della Balanced scorecard.<sup>33</sup>

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Aumento ricavo netto	Ricavi	18,160 mln	21,995 mln
Miglior margine operativo	Operating margin	12,9%	13%
Aumentare il rapporto con i clienti	NPS	20 pt	21 pt
Sviluppo Servizi	Numero di servizi	7	7
Crescita assunzioni	Numero dipendenti	325.000	340.000

---

<sup>33</sup> Dati ricavati da : (Comparably, <https://www.comparably.com/brands/capgemini>) (Capgemini, Annual Report 2021) (Capgemini, Annual Report 2022) (opensymbol.it, 2021) ([www.capgemini.com](http://www.capgemini.com))

### 3.4.5 Analisi dei risultati

#### Prospettiva finanziaria:

Capgemini ha registrato un notevole aumento del fatturato, passando da 18,160 milioni di dollari a 21,995 milioni di dollari. Questo rappresenta un incremento significativo nelle entrate aziendali, indicando una crescita solida e sostenibile nel tempo. Tale incremento potrebbe essere attribuito a diversi fattori, tra cui una maggiore domanda per i servizi offerti da Capgemini, l'acquisizione di nuovi clienti o l'espansione in nuovi mercati. Questa crescita finanziaria riflette la capacità dell'azienda di generare valore per gli azionisti e il suo impegno nella realizzazione dei propri obiettivi finanziari. È un indicatore positivo della salute finanziaria e della robustezza di Capgemini nel mercato globale dei servizi di consulenza e tecnologia.

#### Prospettiva clienti:

L'analisi dei risultati della prospettiva cliente di Capgemini riflette un punteggio NPS (Net Promoter Score) di 21. Sebbene questo rappresenti un miglioramento rispetto al 2021, è importante notare che il punteggio rimane inferiore rispetto ai principali competitor diretti, tra cui IBM, Deloitte e Accenture.

Un punteggio NPS di 21 indica che ci sono clienti che promuovono attivamente Capgemini, ma anche un numero significativo di clienti che potrebbero non essere completamente soddisfatti dei servizi o delle soluzioni offerte. Questo suggerisce che esiste un'opportunità di miglioramento per rafforzare ulteriormente le relazioni con i clienti e aumentare la loro soddisfazione.

### Prospettiva processi interni:

L'analisi dei risultati nella prospettiva dei processi interni evidenzia un dato importante: il numero di servizi offerti da Capgemini non è variato nell'ultimo anno. Questo dato può essere interpretato in vari modi, e potrebbe avere implicazioni significative per l'azienda.

Da un lato, il mantenimento del numero di servizi potrebbe indicare una certa stabilità nelle operazioni di Capgemini. In altre parole, l'azienda potrebbe aver mantenuto una gamma di servizi consolidata, il che potrebbe riflettere la solidità delle sue competenze e capacità nel fornire tali servizi. Questo potrebbe essere un segno positivo di continuità e affidabilità per i clienti esistenti.

D'altra parte, l'assenza di variazioni nel numero di servizi potrebbe sollevare alcune domande sul dinamismo e sull'innovazione di Capgemini. Nel mercato in continua evoluzione dei servizi di consulenza e tecnologia, l'adattamento e l'espansione delle offerte sono spesso necessari per rimanere competitivi e soddisfare le crescenti esigenze dei clienti.

### Prospettiva crescita:

La prospettiva della crescita in Capgemini rivela un notevole incremento del numero di dipendenti, passando da 325.000 a 340.000. Questo aumento rappresenta una chiara indicazione di una fase di crescita significativa all'interno dell'azienda, indicando un'espansione delle attività, una maggiore capacità di gestire progetti complessi e l'arrivo di nuove competenze, il che stimola l'innovazione. Questa crescita riflette una fase positiva per Capgemini, ma

richiede una gestione attenta per garantire che sia sostenibile e che l'azienda possa continuare a offrire elevati livelli di servizio e innovazione.

## Conclusioni

In conclusione, questa tesi ha esaminato in dettaglio l'importanza della Balanced Scorecard (BSC) come strumento fondamentale per la valutazione delle performance aziendali, concentrandosi sull'azienda Capgemini. Attraverso una panoramica delle quattro prospettive chiave della BSC - finanziaria, cliente, processi interni e crescita - abbiamo compreso come questo quadro strategico possa contribuire a migliorare la sostenibilità aziendale in un mondo sempre più complesso e orientato alla responsabilità sociale e ambientale.

Capgemini, con la sua storia di crescita e leadership nel settore dei servizi di consulenza e tecnologia, ha dimostrato come l'implementazione della BSC possa favorire l'allocazione di risorse più efficace, l'allineamento degli obiettivi strategici e operativi, e l'incoraggiamento dell'innovazione. La sua capacità di crescita, esemplificata dall'aumento del numero di dipendenti, è un segno positivo della sua forza nel mercato, ma richiede una gestione oculata per mantenere la qualità dei servizi offerti.

Tuttavia, durante l'analisi delle prospettive finanziarie, dei clienti, dei processi interni e della crescita di Capgemini, è emerso che ci sono ancora sfide da affrontare.

Nonostante queste sfide, Capgemini dimostra un impegno costante verso la crescita e l'innovazione, riflettendo un approccio centrato sulle persone e l'obiettivo di rispondere alle mutevoli esigenze del mercato.

In conclusione, l'implementazione della BSC in aziende come Capgemini può svolgere un ruolo significativo nell'ottimizzare le performance e nella promozione della sostenibilità aziendale. Tuttavia, è importante continuare a monitorare, adattare e migliorare questo quadro strategico per affrontare le sfide in evoluzione e rimanere competitivi in un ambiente aziendale in continua trasformazione. La chiave del successo sta nell'equilibrio tra obiettivi finanziari e non finanziari, nella ricerca di un impatto positivo sulla comunità e nell'adattamento alle esigenze mutevoli dei clienti. Con un'attenzione costante a questi elementi, Capgemini e altre aziende possono guardare al futuro con fiducia, pronte ad affrontare sfide e opportunità con un quadro solido e bilanciato come la Balanced Scorecard.

## Bibliografia

**Anderson E.W., & Fornell, C.** Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. Journal of Marketing [Book]. - 1994.

**Daft R.L.** Management [Book]. - 2018.

**Druker Peter** The practice of Management [Book]. - 1954.

**Eppler M. J., & Fischer, M.** Applying the balanced scorecard in a German hospital. Journal of Business Research [Book]. - 2002.

**Epstein M. J., & Wisner, P. S.** Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainable Business Practices. [Book]. - 2001.

**Gallup** State of the Global Workplace [Book]. - 2020.

**Hohnen P., & Potts, J.** Corporate Responsibility and Sustainable Development: Exploring the Nexus of Private and Public Interests. Greener Management International [Book]. - 2007.

**Kaplan R. S., & Norton, D. P.** The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review [Book]. - 1992.

**Kaplan R. S., & Norton, D. P.** The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review [Book]. - 1992.

**Kaplan R.S. Atkinson Anthony A** Advanced Management Accounting: gli Strumenti del Controllo di gestione [Book]. - 2002.

**Kaplan R.S. Norton D.P** The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, Harvard Business Review [Book]. - 2002.

**Kaplan R.S. Norton D.P.,** Allineamento strategico [Book]. - 2009.

**Laudon K. C., & Laudon, J. P.** Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno rivoluzionato il modo in cui le aziende operano e competono nel mercato globale. L'adozione efficace di queste tecnologie può avere un impatto significativo sulla produttività, l'efficienza opera [Book]. - 2019.

**Marr Bernard** Key Performance Indicator [Book]. - 2011.

**Merchant K.A. Riccaboni A** Il controllo di gestione, McGraw-Hill Companies [Book]. - 2001.

**Niven P.R.** Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. [Book]. - 2008.

**Ross J. W., Weill, P., & Robertson, D. C.** L'integrazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei processi aziendali è diventata essenziale per la competitività aziendale. Queste tecnologie non solo ottimizzano le operazioni, ma supportano anche la trasformazione digitale e la [Book]. - 2006.

**Saks A.M.** Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology [Book]. - 2006.

## Sitografia

**Capgemini** . Corporate Social Responsibility Report [Book]. - 2023.

**www.impresacity.it** <https://www.impresacity.it/news/28014/capgemini-per-molte-aziende-la-sostenibilita-e-un-obbligo-oneroso-e-non-un-investimento.html> [Book].

**www.analisoropare.net** <https://www.analisoropare.net/capgemini-ricavi-trimestrali/> [Book].

**Report Capgemini** [https://www.capgemini.com/it-it/wp-content/uploads/sites/15/2023/01/2021\\_06\\_15\\_CRI-Report\\_Sustainable-Operations-in-Manufacturing\\_PR\\_ITA.pdf](https://www.capgemini.com/it-it/wp-content/uploads/sites/15/2023/01/2021_06_15_CRI-Report_Sustainable-Operations-in-Manufacturing_PR_ITA.pdf) [Book]. - 2021.

**ore Il sole 24** <https://www.ilsole24ore.com/art/arriva-anche-italia-capgemini-invent-la-trasformazione-digitale-imprese-AETq2AyB> [Book].

**opensymbol.it** <https://www.opensymbol.it/relazioni-clienti-acquisire-fiducia/> [Book]. - 2021.

**marketscreener.com** <https://www.marketscreener.com/news/latest/France-s-Capgemini-2022-margin-growth-likely-capped-by-costs--39467908/> [Book].

**Ilsole24ore** <https://www.ilsole24ore.com/art/arriva-anche-italia-capgemini-invent-la-trasformazione-digitale-imprese-AETq2AyB> [Book].

**Comparably** <https://www.comparably.com/brands/capgemini> [Book].

**Capgemini** <https://www.capgemini.com/se-en/insights/research-library/our-vision-and-mission/> [Book].

**Capgemini** Annual Report [Book]. - 2021.

**Capgemini** Annual Report [Book]. - 2022.

**Capgemini** . Corporate Social Responsibility Report [Book]. - 2023.

**(GRI) Global Reporting Initiative** guidelinea [Book]. - 2023.