

La Balanced Scorecard (BSC) come strumento innovativo di misurazione delle performance aziendali: il caso Cheng&Co.

Prof.ssa Achilli G., Prof. Granà F.

RELATORE

Petrella Federica, Matr.233401

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

| | |
|--|----|
| ❖ Introduzione alla tesi e definizione degli obiettivi della ricerca. | 3 |
| ❖ Capitolo 1. I sistemi di misurazione tradizionali di performance: caratteristiche e limiti | 5 |
| ❖ Capitolo 2. La misurazione della strategia attraverso uno strumento innovativo: la Balanced Scorecard e le 4 prospettive. | 13 |
| ○ Paragrafo 2.1. La struttura della BSC. | 15 |
| ▪ Paragrafo 2.1.1. I KPI (Key Performance Indicators). | 26 |
| ○ Paragrafo 2.2. La creazione di una Strategy Map di successo attraverso la BSC. | 34 |
| ❖ Capitolo 3. L'importanza della BSC per Cheng&Co: dalla casa alla borsa. | 40 |
| ○ Paragrafo 3.1. L'implementazione della BSC proposta da Cheng&Co. | 42 |
| ○ Paragrafo 3.2. Un esempio di Strategy Map di successo. | 49 |
| ❖ Capitolo 4. La BSC come strumento di prevenzione e salvataggio delle PMI nelle crisi. | 53 |
| ❖ Conclusioni. | 57 |
| ❖ Bibliografia. | 59 |

Introduzione alla tesi e definizione degli obiettivi della ricerca.

Affrontando lo studio dell'Economia e del Management delle imprese, risulta evidente come gli indicatori finanziari di valutazione delle imprese siano un elemento costante e soprattutto preponderante rispetto a tutti gli altri fattori che possono essere ugualmente cruciali per il successo di un'attività d'impresa. L'aspetto economico-finanziario di un'azienda ovviamente risalta agli occhi di un investitore che deve fare una selezione tra le possibili opportunità di investimento o agli occhi di un azionista che si aspetta dei risultati di gestione concreti dal proprio management e dai propri dipendenti. Questo punto di vista, però, è estremamente superficiale e non completo per arrivare a giudicare l'andamento di un'impresa o il modo in cui viene gestita l'attività per ottenere dei profitti: i risultati finanziari risultano essere solo la punta di un iceberg e la conclusione della sinergia tra fattori di varia natura come la cura per la clientela, la spinta all'innovazione, l'impegno di un'impresa a mantenere le proprie competenze sempre aggiornate ai trend di mercato, e così via.

Per questo motivo, gli studi moderni sul Controllo di Gestione hanno focalizzato l'attenzione sulla necessità di adottare una visione olistica nell'osservazione di un'azienda, introducendo uno strumento innovativo in grado di sintetizzare e formalizzare questa nuova esigenza: la Balanced Scorecard (BSC). Questo elaborato intende proprio spiegare al meglio tale strumento, che non si limita solo all'analisi dell'azienda dal punto di vista delle quattro prospettive base, ma mostra tutta la sua modernità lasciando spazio ad ogni prospettiva che possa risultare rilevante per un'azienda, integrandola nello schema di valutazione della stessa.

Pertanto, il progetto di ricerca oggetto dell'elaborato consiste in un percorso che va dalla spiegazione generale e intuitiva del concetto di misurazione di performance nell'azienda – passando per una breve review dei sistemi di valutazione tradizionali –, fino ad arrivare alla massima innovazione nel campo della misurazione dei risultati aziendali quale è la Balanced Scorecard, che porta poi alla creazione di una Strategy Map dell'impresa (fornita dagli stessi inventori della BSC, Kaplan e Norton) proprio attraverso i collegamenti tra gli obiettivi aziendali e prospettive BSC.

L'elaborato non è solo teorico/esplicativo, ma si compone di due parti principali: la prima prettamente teorica, con contenuti di studio e di ricerca riguardo la letteratura della Balanced Scorecard; la seconda, più pratica, in cui viene presentato un caso aziendale molto significativo nell'ambito dell'implementazione della BSC, cioè la crescita e sviluppo della società di servizi professionali Cheng&Co. Proprio un articolo pubblicato sul magazine online "Financial Management"[48] riguardo questa impresa aiuta a comprendere a pieno come tale strumento possa essere cruciale per il successo di un'attività e quanto sia importante avere una visione olistica della performance aziendale – soprattutto in una società economica come quella corrente, in cui avere buone strategie di produzione o materiali di migliore qualità non basta più a differenziarsi dai concorrenti.

La tesi è articolata in 4 capitoli.

Nel primo capitolo viene proposta una review dei sistemi di misurazione tradizionali e vengono presentati il percorso e le motivazioni che hanno portato al superamento degli stessi.

Nel secondo capitolo (il più corposo ed importante dell'elaborato) viene descritta la letteratura alla base della BSC, analizzando nel dettaglio le quattro prospettive base del modello di Norton-Kaplan (fondatori della

BSC), con focus sui Key Performance Indicators che permettono di verificare se si sta seguendo la giusta strategia.

Il terzo capitolo affronta un'analisi pratica della Cheng&Co e propone una ricostruzione la BSC e l'evoluzione della stessa in Strategy Map di cui l'impresa si è servita come riferimento per la crescita e lo sviluppo (fino al successo internazionale che ancora mantiene). A tale scopo, sono stati raccolti tutti i dati necessari dal sito web ufficiale dell'impresa (<https://chengco.com.my/wp/>), da articoli e da interviste ai fondatori.

Nell'ultimo capitolo, invece, vi è un focus sull'importanza dell'adozione della BSC come strumento di prevenzione della crisi aziendale e sostenibilità dell'attività nel lungo termine in relazione a situazioni di pericolo per le PMI come la pandemia Covid-19 che stiamo vivendo, che ha causato la cessazione di un numero tristissimo di attività. Chua Hock Hoo, professore presso l'UNITAR International University e l'Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), ha fornito numerose indicazioni a tale scopo in alcuni articoli argomentativi.

Infine, vengono proposte delle conclusioni e interpretazioni rispetto all'argomento centrale dell'elaborato, basandosi sulle evidenze empiriche che il caso aziendale ha prodotto.

Capitolo 1

I sistemi di misurazione tradizionali di performance: caratteristiche e limiti

Lo strumento principale attraverso il quale i manager riescono, concretamente ed efficacemente, ad implementare e monitorare le attività aziendali è il **sistema di controllo di gestione**, ossia l'insieme di tutte le tecniche e le metodologie che permettono di sfruttare al meglio le informazioni rilevanti raccolte nella gestione operativa, interna ed esterna all'ambiente di riferimento. Tale sistema ha un'importanza fondamentale in quelli che sono i processi di pianificazione e controllo dell'organizzazione, di motivazione dei dipendenti e soprattutto di valutazione dei risultati aziendali, e un buon sistema di pianificazione e controllo si riconosce dalla capacità delle sue componenti specifiche di supportare e coordinare i processi decisionali.

A tal fine, un passaggio che risulta rilevante è la coerenza di quelli che sono gli indicatori di performance scelti per valutare le prestazioni aziendali con gli obiettivi di vision e mission dell'impresa: questi ultimi, infatti, troppo spesso sono generici e vaghi a tal punto da non essere compresi nella sostanza da manager e dipendenti, i quali non riescono a selezionare ed implementare azioni specifiche e concrete al raggiungimento degli stessi (nel caso dei manager) o a capire esattamente quale sia il loro ruolo all'interno della gestione operativa e come possano essere realmente produttivi al massimo (nel caso dei dipendenti). Quindi, seguendo la scia di una delle massime sul controllo di gestione più gettonate quale "si ottiene ciò che si misura", un obiettivo aziendale, anche se facilmente realizzabile, non è efficace a motivare la direzione senza il supporto dei **giusti indicatori di performance**. [1]

Il termine <<performance>> fa riferimento alle prestazioni dell'azienda dal punto di vista dei risultati ottenuti ed in particolare dei risultati aziendali da essa conseguiti in rapporto ad una capacità, un concetto base del mondo del Performance Management, che fa riferimento alle competenze (quali il know-how e le abilità ottenute con l'esperienza) delle risorse umane che cooperano al raggiungimento degli obiettivi delle varie funzioni: è cruciale per l'impresa misurare le competenze delle singole risorse coinvolte e valutare se le stesse sono o meno le più adatte a ricoprire il ruolo a cui sono state assegnate. [2]

Per capire bene l'importanza della coerenza di cui si è parlato prima è necessario comprendere la sottile differenza che intercorre tra *obiettivo* di performance e *risultato* di performance. [3] La maggior parte delle imprese in situazioni di crisi hanno in comune una valutazione scorretta dei due concetti relativi ai risultati, in quanto hanno basato le proprie attività di Business Model su obiettivi che avevano un rischio di fallimento molto elevato rispetto a ciò che le serie storiche e i risultati passati avevano pre-comunicato: questo perché

un obiettivo è la stima (ex ante) di qualcosa che si può ottenere in un dato periodo di tempo, mentre il risultato è una valutazione (ex post) di qualcosa che si è effettivamente compiuto, e proprio nella teoria matematica un assioma enuncia che “*il margine di errore della stima è maggiore rispetto a quello della misurazione*”¹. [2]

Il fulcro dell'organizzazione dell'azienda è costituito proprio dal suo Business Model, che fa leva sui vari input che acquista e che ritiene siano necessari alla creazione di valore e li converte in output (prodotti e/o servizi) attraverso le attività core interne. Queste ultime, insieme agli output, producono outcome in termini di conseguenze/impatti positivi o negativi sugli interessi dei vari stakeholders con cui si interfacciano: è qui che si posizionano la maggior parte dei dati di valutazione della performance dell'azienda.

È chiaro a questo punto lo stretto legame che vi deve essere tra obiettivi aziendali e indicatori di performance aziendale.

Gli ambiti di competenza di ogni manager all'interno di un sistema di controllo di gestione sono definiti attraverso dei **centri di responsabilità**, ossia un aggregato di attività e risorse ad esse connesse assegnato ad uno o più manager o ad altri dipendenti; tali centri però nella maggior parte dei casi sono responsabili di più obiettivi e quindi di diversi indicatori di performance, i quali per essere validi devono soddisfare alcuni criteri fondamentali per l'equilibrio interno dell'organizzazione. Infatti, un indicatore di performance affidabile deve essere in primo luogo in relazione con gli obiettivi aziendali, bilanciare gli interessi di breve e lungo termine e riflettere la gestione delle attività core del business model; in secondo luogo deve essere tendenzialmente oggettivo e facilmente rilevabile e impiegato con coerenza e regolarità; infine, ogni indicatore valido subisce l'influenza delle azioni dei dipendenti, possono essere rapidamente e facilmente compresi a pieno dal personale e saranno utili a valutare e incentivare proprio l'operato dei dipendenti stessi. [1]

Considerando i criteri appena elencati, risulta evidente come solo alcuni di essi possano essere rispettati da misuratori economico-finanziari, o meglio: gli indicatori quantitativi della performance aziendale non sono esaustivi e sufficienti a valutare l'andamento delle attività considerate, ma al contrario alcuni obiettivi richiedono in modo specifico indicatori di natura qualitativa e non economico-finanziaria.

Le *metriche* cosiddette “*tradizionali*”, che da sempre sono state selezionate come punto di riferimento per la valutazione della performance aziendale, sono perlopiù di natura quantitativa e pertanto insufficienti a fornire un quadro completo della reale situazione analizzata; esse sono spesso ancora oggi scelte dai manager in quanto sono prontamente e precisamente rilevabili dal sistema amministrativo-contabile e in particolare dai bilanci d'esercizio (ed è per questo che sono anche chiamate metriche “*accounting-based*”).

¹: approfondimento sullo studio degli Errori di misura “Errori di misura - Online Scuola Zanichelli”.

Nonostante la necessaria evoluzione verso una visione olistica della performance, però, non bisogna pensare che gli indicatori tradizionali siano obsoleti e totalmente inutili al fine di controllare che la strada operativa che l'azienda ha intrapreso sia quella corretta; al contrario, è necessario sottolineare che in molte circostanze essi sono gli unici dotati di reale attendibilità e sono da considerare congiuntamente a quelli non economico-finanziari. Infatti, la comparazione di grandezze è uno degli step fondamentali in ogni processo di analisi: porre in relazione grandezze di bilancio e procedere alla comparazione attraverso rapporti e differenze è indispensabile per far emergere dettagli informativi che una prospettiva non economica non coglierebbe.

Spiegate quindi l'importanza indiscutibile, bisogna sempre tenere a mente i principali indicatori appartenenti alla categoria considerata e le loro caratteristiche:

- Il **Cash Flow**, o **Flusso di Cassa**, è l'indicatore finanziario più importante, in quanto è quanta cassa si riesce a generare nella gestione operativa a determinare la sostenibilità nel breve-medio termine delle attività; esso equivale all'ammontare delle risorse finanziarie nette prodotte dall'impresa in un anno ed è calcolabile come differenza tra entrate totali ed uscite totali generate. Come prima approssimazione si potrebbe partire dal reddito operativo (anche detto EBIT, Earnings Before Interests and Taxes) a cui aggiungiamo tutti i costi non monetari come, ad esempio, gli ammortamenti e sommiamo la differenza (positiva/negativa) della variazione dei crediti/debiti dall'inizio alla fine dell'esercizio.

Il Cash Flow è importante in quanto può essere considerato una componente rivelatrice del livello di autofinanziamento dell'azienda e se quest'ultima non è in grado di mantenersi da sola ad un livello adeguato, è necessario riconsiderare alcuni punti della gestione operativa. [4]

- Il **Margine di Contribuzione (MdC)** è un indicatore quantitativo, definito nel conto dei costi delle prestazioni come l'importo che un'azienda ha a disposizione per coprire una parte dei costi aziendali; infatti, esso equivale alla differenza tra ricavi di vendita di un prodotto e il tipo particolare di costo che vogliamo analizzare ed in base a questa scelta distinguiamo l'MdC di I (costi diretti variabili), II (costi fissi specifici) e III ordine (costi fissi generali). Tale indicatore permette di valutare quanto la produzione in generale o un prodotto nello specifico è capace di generare reddito operativo. L'MdC che va sempre considerato per primo in quanto è più facile da recepire e il più comunicativo è quello di I livello: esso è una componente utile nell'analisi Costi-Volumi-Ricavi ed in particolare nella determinazione del Break Even Point (punto di pareggio); rappresenta cosa resta dei ricavi dopo aver coperto i costi variabili, come i costi delle materie prime direttamente utilizzate nella produzione, delle ore di manodopera e di lavorazioni esterne concorse a realizzare il prodotto, allo scopo di coprire i costi fissi e di ottenere dei profitti. [5]
- I **Costi** sono i principali indicatori dell'andamento della gestione operativa aziendale e dell'uso efficiente delle risorse e delle informazioni coinvolte nella stessa: infatti, analizzare il

comportamento dei costi significa comprendere e quantificare come le attività dell'organizzazione influenzano il livello dei costi.

In generale il costo è definito come il valore monetario delle risorse sacrificate per ottenere uno specifico obiettivo; nella teoria economica è indicato come costo economico e si riferisce al costo di produzione necessario a realizzare e successivamente vendere un bene/servizio; nell'ambito della teoria dei sistemi di gestione, nello specifico, si fa riferimento ai costi per finalità di supporto al processo decisionale del management e di comunicazione economica e reporting economico-finanziario.

Il concetto specifico di costo può essere diverso in base a determinate variabili:

- In base all'output: costi **fissi** (rimangono costanti al variare del volume di vendita/produzione e non subiscono immediatamente l'influsso dei cambiamenti del livello di driver di costo²), costi **variabili** (variano in modo direttamente proporzionale al variare del volume di vendita/produzione e si modificano proporzionalmente ai cambiamenti del livello del driver di costo), costi **a gradini** (variano in termini discreti per salti, in quanto i fattori produttivi e quindi i costi ad essi connessi sono disponibili solo per quote non divisibili); costi **semivariabili** (contengono elementi propri sia del comportamento dei costi fissi sia di quelli variabili).
- In base al cost object³: costi **diretti** (possibili da tracciare in modo specifico ed esclusivo rispetto ad un dato oggetto di costo in modo economicamente fattibile), costi **indiretti** (non possibili da tracciare in modo specifico ed esclusivo rispetto ad un dato oggetto di costo in modo economicamente fattibile), costi **non allocati** (costi indiretti per cui non vi sono driver di costo adeguati ad identificare uno specifico oggetto di costo in modo economico e attendibile e che quindi si preferisce non allocare).
- In base alla prospettiva di bilancio: costi **di prodotto** o anche detti **inventariabili (capitalizzati)** (identificati con i beni prodotti o acquistati per la vendita, diventano parte del magazzino disponibile poiché concorrono alla formazione delle rimanenze e configurano il costo dei beni venduti nel momento in cui l'azienda, dopo la loro vendita, preleva i prodotti finiti dal magazzino) e costi **di periodo** (insistono interamente su un determinato periodo e non concorrono alla determinazione del valore delle rimanenze).
- In base alla funzione aziendale: costi **di manodopera** (costi relativi al fattore lavoro) e costi **non di manodopera** (relativi alla funzione marketing, alla distribuzione, ai servizi legali e ai servizi alla clientela).[1]

² *driver di costo o determinante di costo*: il fattore che esprime al meglio possibile il risultato di una data attività (misura di output) che comporta l'impiego di risorse che hanno un valore e quindi generano costi.

³ *cost object o oggetto di costo*: tutto ciò per cui si desidera una misurazione separata dei costi.

- Il **fatturato** è la somma di tutti gli importi delle fatture emesse al netto dell'IVA, e quindi la somma dei ricavi ottenuti dall'azienda attraverso la cessione di beni e/o la prestazione dei servizi oggetto d'impresa, escludendo sconti e abbuoni annotati in fattura, in quanto costituiscono una diminuzione dei ricavi imponibili e quindi contrazione del fatturato. Tale indicatore è importante ed è una delle voci del conto economico più consultate in quanto può dare un'idea di quella che è la solidità economica di un'azienda e delle dimensioni (piccola, media o grande) della stessa e quindi è un buon indicatore del volume d'affari dell'organizzazione che si sceglie di analizzare.

Il fatturato rappresenta un valore che non va confuso con la semplice somma dei ricavi di un'impresa (il che è vero nel caso di alcune imprese che vendono tutti i beni che producono o erogano tutte le prestazioni con relativa emissione di fattura), perché il valore della produzione indica la quantità di beni prodotti che hanno come finalità la vendita, ma che non necessariamente saranno venduti e quindi fatturati.

- Il **ROE (Return On Equity) o Redditività per gli azionisti** è l'espressione principale dell'equilibrio economico di un'impresa ed è un indicatore della sua capacità di generare ricchezza e di remunerare il capitale investito. Tale analisi avviene partendo dalla verifica del risultato finale in termini di redditività residuale per gli azionisti e prosegue con l'identificazione delle cause che lo hanno determinato nella gestione operativa, extracaratteristica o finanziaria. Il ROE è dato dal rapporto tra il risultato netto per gli azionisti, cioè la quantità di remunerazione effettiva che spetta loro, e il capitale investito nell'azienda dagli azionisti stessi, ossia il patrimonio netto; per essere soddisfacente, esso deve essere pari almeno alla redditività che gli azionisti potrebbero ottenere da investimenti azionari alternativi aventi pari grado di rischio (costo opportunità del capitale di rischio).[6]

- L'**EVA (Economic Value Added) o Valore Economico Aggiunto** è un indicatore volto a misurare la "quantità" di valore creata e creabile oppure distrutta o distruttibile grazie ad una specifica allocazione delle risorse e alla loro gestione e, infatti, è utile per capire se l'impresa è in grado di produrre introiti sufficienti a giustificare l'impiego di capitale che richiede e assorbe. Esso è calcolato come differenza tra reddito operativo netto e costo del capitale impiegato per produrre quel reddito e la metodologia che risiede dietro tale misurazione considera l'impresa come un investimento di capitali, ma allo stesso tempo consente di evidenziare il ruolo delle variabili gestionali nella creazione/distruzione di ricchezza. Nella pratica, L'EVA si basa sul principio secondo cui l'impresa produce valore incrementale ($EVA > 0$) solo se il rendimento del capitale investito è superiore al costo dello stesso; in caso contrario, quindi se il rendimento è minore del costo dell'investimento, $EVA < 0$ e l'impresa distrugge valore.

La metodologia EVA non è però sempre valida: infatti essa funziona solo nel caso di imprese che basano la propria attività sul capitale investito tangibile come impianti, equipaggiamenti ecc...., ma non funziona nel caso di imprese che si appoggiano per la maggior parte su capitale investito intangibile come l'avviamento, le proprietà intellettuali e così via.[7][8]

- Il **ROI (Return On Investment)** o **Redditività Operativa** è l'indicatore che esprime la redditività del capitale investito nella gestione operativa ed è calcolato come il rapporto tra il reddito operativo (EBIT) e il capitale investito operativo netto (CION); esso è soddisfacente se, ipotizzando l'assenza di effetti della gestione finanziaria e straordinaria, è in grado escludendo le imposte di condurre un ROE equo (fair ROE), cioè il ROE stimato come costo opportunità del capitale di rischio o costo dei mezzi propri. Tale indicatore è utilissimo in quanto la gestione operativa ha la maggiore rilevanza nell'ambito della performance aziendale dal momento che l'azienda è sana solo se la sua redditività deriva principalmente dagli investimenti operativi.[6]
- Il **Dividendo** è quella parte di utile che la società decide di distribuire ai suoi azionista alla fine di ogni esercizio contabile come remunerazione per il capitale investito; la forma più diffusa di erogazione dei dividendi è quella in contanti, ma possono essere distribuiti anche sotto forma di azioni attraverso un aumento di capitale.[9]
- Il **CAGR (Compound Annual Growth Rate)** può essere definito come il tasso di rendimento necessario affinché un investimento cresca dal suo saldo iniziale a quello finale, supponendo che i profitti siano stati reinvestiti alla fine di ogni anno di vita dell'investimento. Esso si calcola attraverso la formula $CAGR = (VF/VI)^{(1/n)} - 1$ [con VF = Valore Finale, VI = Valore Iniziale, n = numero di anni] ed è uno dei modi più accurati per calcolare e determinare i rendimenti per tutti gli asset che possono aumentare o diminuire di valore nel tempo. Gli investitori possono confrontare il CAGR di due alternative per valutare il rendimento di un titolo rispetto ad altri titoli in un gruppo di titoli di rischio uguale o rispetto a un indice di mercato, ma non riflette il rischio di investimento. Infatti, il CAGR non è un da considerarsi come un vero tasso di rendimento, ma piuttosto come una cifra rappresentativa di esso: è essenzialmente un numero che descrive il tasso al quale un investimento sarebbe cresciuto se fosse cresciuto allo stesso ritmo ogni anno e se i profitti fossero stati reinvestiti alla fine di ogni anno. In realtà, però, questo tipo di prestazioni è improbabile. Tuttavia, il CAGR può essere utilizzato per uniformare i rendimenti in modo che possano essere più facilmente compresi rispetto agli investimenti alternativi.[53]

Data la varietà delle metriche accounting-based e l'ampiezza notevole dei dati che vengono impiegati nella loro creazione (analizzati anche abbastanza ne dettaglio), ci si può chiedere quali siano le reali motivazioni che portano a considerarli insufficienti e non più pienamente adeguati considerando il mercato e il contesto competitivo in cui le imprese operano attualmente.

La teoria attorno alla quale tradizionalmente tutta l'attività di impresa ha sempre ruotato e i manager hanno costruito i loro piani d'azione è quella della massimizzazione del profitto, intesa come l'ottenimento della massima differenza possibile (attraverso la "black-box" aziendale) tra ricavi e costi totali in un determinato periodo di tempo, che può corrispondere ad uno o più esercizi. Tralasciando la concettualità tecnica della teoria offerta dalla microeconomia, l'obiettivo di fondo, in altre parole, consiste nell'eliminazione di costi e

di sprechi dell'attività produttiva, per rendere l'utile d'esercizio il più alto possibile. Finché la competitività sul mercato era controllabile e soprattutto non altissima, come è diventata dalla globalizzazione dei mercati e dallo sviluppo della tecnologia, tale approccio basato sul profitto era valido ed efficiente e gli indicatori di performance tradizionali, quantitativi erano perfetti per fornire un quadro preciso dell'andamento dell'attività di impresa. In seguito agli eventi citati, però, la tendenza si è del tutto ribaltata: la massimizzazione del profitto da parte dell'impresa deve essere ora considerata una conseguenza della convergenza e soddisfazione degli interessi di tutti gli stakeholder dell'ambiente di riferimento, e non l'obiettivo. Infatti, i due goals fondamentali che le società contemporanee devono raggiungere nel breve, medio e lungo termine sono la competitività e la crescita sostenibile, raggiungibili solamente attraverso la considerazione congiunta di tutti gli interessi coinvolti e delle esternalità derivanti dall'attività di gestione e la centralità del principale stakeholder della produzione, quale è il cliente. Solo dopo aver tarato il proprio business model al raggiungimento di questi obiettivi, conseguenza diretta sarà proprio l'ottenimento di un profitto, direttamente correlato alla reputazione dell'impresa. In concreto, le aziende devono dare maggior rilievo alla gestione delle attività che guidano i ricavi e i costi e la giusta attenzione agli aspetti non economico-finanziari porta al miglioramento conseguente dei risultati economico-finanziari.[10]

A questo punto è evidente come i soli indicatori di performance economico-finanziari non sono sufficienti a valutare un quadro tanto complesso, soprattutto tenendo presente che, in seguito alla globalizzazione, tutti i mercati sono interconnessi fra loro, moltiplicando enormemente il numero di stakeholder in gioco, e si muovono in modo talmente veloce che gli indicatori di performance economico-finanziari arrivano troppo tardi per aiutare a prevenire i problemi e a garantire lo stato di salute dell'azienda: essi non sono quindi sufficienti a valutare il quadro tipico dell'organizzazione contemporanea e c'è bisogno di indicatori che rilevino immediatamente le tendenze di certi fenomeni e soprattutto in tempi congrui ad adattare la propria struttura organizzativa. In particolare, i sistemi tradizionali di misurazione presentano dei limiti precisi quali:

- l'incapacità di fornire direzioni e percorsi precisi in merito al raggiungimento dei target futuri;
- l'incapacità di incorporare il valore rilasciato dagli asset intangibili, cioè le capacità e le conoscenze delle persone, le relazioni con i clienti ed i fornitori, la cultura organizzativa dell'impresa, l'innovazione dei processi interni, il livello di customer retention e così via...;
- l'orientamento al breve periodo, soprattutto dei manager quando sono persone diverse dagli shareholder, spingendoli ad avere comportamenti opportunistici a scapito del valore nel lungo termine;
- l'incapacità di comunicare strategia e priorità al management ed al personale, impedendo la valorizzazione dei processi di empowerment dei dipendenti;
- sono scarsamente tempestivi, in quanto derivano da informazioni contabili che rilevano i fatti dopo il loro accadimento;

- sono utili al controllo dell'efficienza ma non dell'efficacia delle risorse e dei processi, in quanto riportano il consumo delle risorse impiegate ma non considerano e valutano aspetti come la varietà, la flessibilità, la tempestività, ...
- la lontananza dalle azioni compiute dai singoli elementi dell'organico, non permettendo di capire esattamente e direttamente dove andare ad agire per un cambio di rotta.

Insomma, si presenta in questa nuova fase del mercato delle imprese la necessità di comprendere, misurare e valutare i trade-offs tra le varie performance aziendali, ponendosi come primo obiettivo lo sviluppo di nuove logiche di misurazione e controllo delle performance che rimedino quanto più possibile ai limiti descritti.[3]

Lo strumento che permette proprio di ampliare analisi e risultati raggiunti nella gestione e implementazione delle strategie aziendali è la Balanced Scorecard, che analizza l'azienda nella sua totalità tenendo in considerazione aspetti (oltre a quelli economico-finanziari) che normalmente vengono trascurati, come il cliente, i processi interni, l'innovazione e l'apprendimento.

Capitolo 2

La misurazione della strategia attraverso uno strumento innovativo: la Balanced Scorecard e le quattro prospettive

Nonostante non esista un modello di misurazione ideale che rilevi perfettamente ogni implicazione delle prospettive non finanziarie e non tangibili di un'azienda, utilizzando il modello della Balanced Scorecard l'azienda è in grado di identificare in modo integrato i propri vantaggi e le proprie carenze, e quindi, di conseguenza, di migliorare il proprio business. Questo perché la logica alla base di questo strumento di valutazione è orientata alla diffusione e alla comprensione delle strategie all'interno dell'organizzazione aziendale, sia a livello operativo – permettendo ai dipendenti di comprendere le conseguenze economico-finanziarie che derivano dalle loro decisioni, attività e comportamenti –, sia al livello dei vertici aziendali – permettendo ai manager di monitorare i driver principali che garantiscono sostenibilità e competitività nel lungo periodo.

La Balanced Scorecard (BSC) è uno strumento (o anche tecnica) di management che permette di orientare le iniziative aziendali al raggiungimento di obiettivi strategici e facilita quindi il processo di traduzione della strategia in azione, in misure applicabili a livello operativo. Essa è stata introdotta dai due ricercatori statunitensi Robert Kaplan e David Norton, nel 1992, attraverso un articolo della Harvard Business Review dal titolo “The Balanced Scorecard. The Measures that drive performance”. [11]

L'articolo era basato su un progetto di ricerca multi-società, basato sullo studio della misurazione delle prestazioni di aziende i cui beni immateriali hanno svolto un ruolo centrale nella creazione di valore. Il risultato di tale ricerca è stato disruptive rispetto al passato: le aziende che perseguono l'obiettivo di migliorare la gestione dei loro beni immateriali devono integrare la misurazione di questa categoria di beni nei loro sistemi di gestione.

Fino al momento della pubblicazione dell'articolo, le aziende avevano sempre optato per i sistemi tradizionali di stampo quantitativo per la misurazione delle proprie performance, i quali non conferivano la giusta importanza alle risorse intangibili e le consideravano come beni “collaterali” allo sfruttamento efficiente delle risorse tangibili. Ciò che, però, ha spinto Kaplan e Norton ad arrivare alla conclusione sopra esposta, è stata la convinzione espressa più di un secolo prima da uno scienziato britannico, Lord Kelvin, secondo cui “quando puoi misurare ciò di cui parli ed esprimerlo in numeri, sai qualcosa al riguardo; ma quando non puoi misurarlo, quando non puoi esprimerlo in numeri, la tua conoscenza è di tipo scarso e insoddisfacente. Se non puoi misurarlo, non puoi migliorarlo.” [12]

Questo assunto è chiaramente contrastante con l'idea che l'utilizzo dei sistemi tradizionali sia coerente con la volontà dell'impresa di ottenere un profitto dalla propria attività di gestione, in quanto essi non sono in grado di rilevare gran parte dei punti di forza e di debolezza delle risorse che si hanno a disposizione (ossia la parte corrispondente alle risorse intangibili) e così le imprese incorreranno in inefficienze o addirittura in perdite di gestione.

Traslando il concetto scientifico di Lord Kelvin in ambito gestionale e di controllo, i due studiosi statunitensi introdussero quindi un approccio alla gestione basato su logiche completamente differenti ed innovative, che comprendono la misurazione delle performance ad ogni livello ed elemento dell'organizzazione, a partire dalle risorse umane fino ai singoli dipartimenti e uffici. In particolare, alla luce del nuovo contesto economico in cui sono inserite e soprattutto alla luce delle nuove formulazioni teoriche proposte dalla ricerca di Kaplan e Norton, nasce per le organizzazioni l'esigenza di completare l'analisi della performance aziendale fornita dai soli indicatori economico-finanziari, nell'ottica di un bilanciamento dell'orientamento a breve e lungo termine, della necessità di tradurre la strategia in azione, di individuare i driver nella creazione di valore e di comunicare obiettivi gestionali comprensibili e specifici per i componenti del sistema gestionale. Infatti, l'esecuzione della strategia ed il conseguente raggiungimento dei risultati desiderati è dato dalla somma di tre componenti fondamentali dei sistemi di controllo di gestione - la descrizione, la misurazione e la gestione della strategia - e, dato che non si può gestire ciò che non si può misurare e non si può misurare ciò che non si può descrivere, il quadro completo e reale della sostenibilità aziendale si ottiene solamente considerando tutti i possibili fattori critici di successo. [16]

Questo nuovo approccio si esprime attraverso lo strumento della Balanced Scorecard, denominata così proprio perché permette il bilanciamento tra misure esterne (relative ad azionisti e clienti) e misure interne di processo, innovazione, apprendimento e crescita. Comprende poi la valutazione congiunta della posizione attuale dell'impresa (raggiunta grazie alle azioni intraprese nel passato) e della performance futura.

In merito ai fondamenti concettuali che hanno costituito la base di questa nuova Teoria della gestione e della performance aziendale, proprio nel loro Working Paper sono riportate le parole di Kaplan e Norton:

<<... abbiamo introdotto la Balanced Scorecard per fornire un componente mancante e un ponte tra queste varie letterature apparentemente contrastanti che erano state sviluppate in completo isolamento l'una dall'altra...>> (in inglese [Dave Norton and I introduced...]; Kaplan, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, pagina 17)[13] riferendosi alle teorie economiche più gettonate e universalmente riconosciute dell'epoca, quali:

1. La letteratura sulla qualità e la gestione snella, che enfatizzava le attività di miglioramento continuo dei dipendenti per ridurre gli sprechi e aumentare la reattività aziendale;

2. la letteratura sull'economia finanziaria, che ha posto maggiore enfasi sulle misure di performance finanziaria;
3. la teoria degli stakeholder, in cui l'impresa era un intermediario che cercava di creare contratti che soddisfacessero tutti i suoi diversi componenti.

Continuando: <<...Abbiamo tentato di conservare le preziose intuizioni di ciascuno. Le prestazioni dei dipendenti e dei processi sono fondamentali per il successo attuale e futuro. Le metriche finanziarie, in definitiva, aumenteranno se le prestazioni delle aziende miglioreranno. E per ottimizzare il valore a lungo termine per gli azionisti, l'azienda ha dovuto interiorizzare le preferenze e le aspettative dei propri azionisti, clienti, fornitori, dipendenti e comunità.>> (in inglese [We attempted to retain...]; Kaplan, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, pagina 17)[13] Ed in effetti lo strumento che hanno ideato, la BSC, è un sistema di misurazione e gestione più solido che include sia le metriche operative, come indicatori principali, sia le metriche finanziarie come risultati in ritardo, insieme a molte altre metriche per misurare i progressi di un'azienda nel guidare le prestazioni future.

Così, dall'uscita dell'articolo nel 1992, diverse società hanno rapidamente adottato la Balanced Scorecard, fornendo una visione più ampia e approfondita del suo potere e del suo potenziale; poiché negli anni successivi è stata adottata da migliaia di imprese private, pubbliche e senza scopo di lucro in tutto il mondo, gli autori hanno esteso e ampliato il concetto in uno strumento di gestione per descrivere, comunicare e implementare la strategia, fino ad arrivare ad una più ampia letteratura di gestione e alle Strategy Map.

Per comprendere la reale e concreta utilità della Balanced Scorecard, è fondamentale analizzare nel dettaglio la sua struttura e in particolare i Key Performance Indicators, (KPIs) che rappresentano i fattori chiave di valutazione della performance aziendale.

Paragrafo 2.1: la struttura della BSC.[14]

La struttura originale della Balanced Scorecard (vedi Fig. 1), così come è stata ideata e pensata nell'articolo dell'Harvard Business Review e in modo coerente con i principi che vi sono alla base, mantiene le metriche finanziarie come misure finali di risultato per il successo dell'azienda, ma le integra con metriche relative a tre prospettive aggiuntive - clienti, processi interni, apprendimento e crescita, che sono driver chiave per creare valore per gli azionisti a lungo termine.

Tale struttura della BSC rispondeva esattamente alle esigenze mostrate dai mercati dell'epoca di riferimento di Kaplan e Norton, caratterizzati da imprese che, nonostante le prove concrete dell'importanza dei fattori intangibili, rifiutavano di abbandonare le metriche finanziarie tradizionali a favore di questo strumento innovativo. Come ha affermato Michael Jensen (2001), uno dei principali studiosi di economia finanziaria

dell'epoca moderna: "La teoria della Balanced Scorecard è imperfetta perché presenta ai manager una scorecard che non dà punteggio - che non è una misura a valore singolo di come si sono comportati. Pertanto, i manager valutati con un tale sistema [...] non hanno modo di prendere decisioni di principio o mirate. " [13]

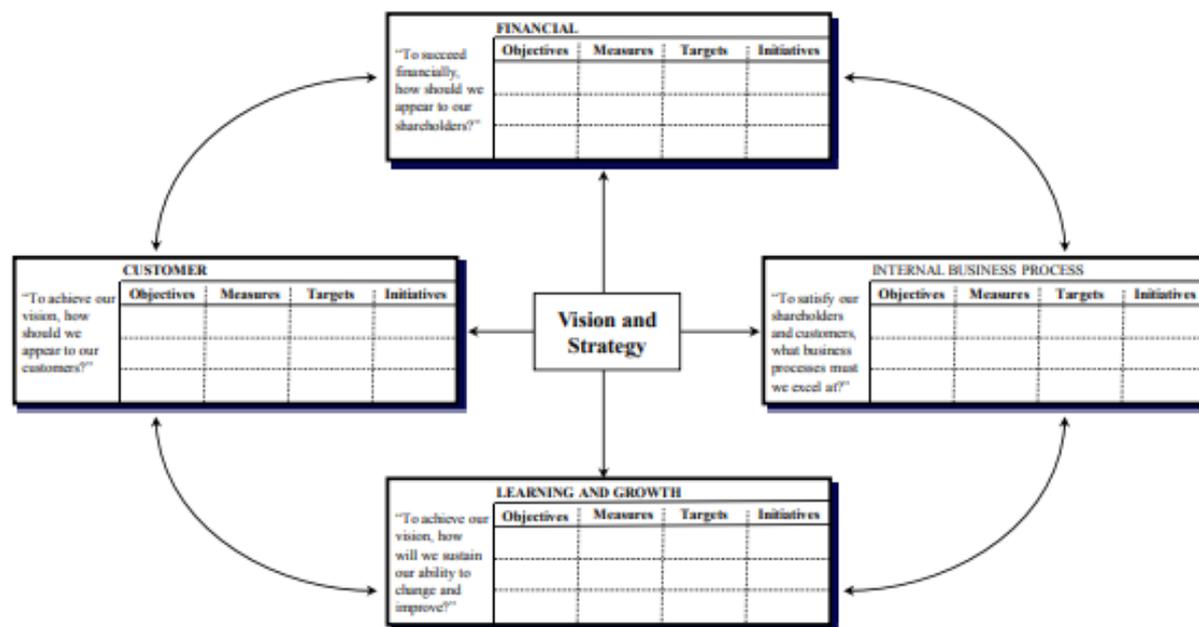


Figura 1 –

Struttura originale BSC proposta da Kaplan e Norton.

[Fonte: Kaplan, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, pagina 4.[13]]

Le motivazioni erano in effetti varie:

- il valore delle attività immateriali è indiretto: risorse come la conoscenza e la tecnologia raramente hanno un impatto diretto su entrate e profitti, ma al contrario i miglioramenti nelle risorse immateriali influenzano i risultati finanziari attraverso catene di relazioni causa-effetto che coinvolgono due o tre fasi intermedie.
- i risultati finanziari sono separati in modo causale e temporale dal miglioramento delle capacità dei dipendenti: I complessi collegamenti rendono difficile, se non impossibile, attribuire un valore finanziario a un asset come le capacità della forza lavoro o il morale dei dipendenti, tanto meno misurare i cambiamenti di periodo in periodo in tale valore finanziario.
- il valore delle risorse immateriali dipende dal contesto e dalla strategia organizzativa e non può essere quindi separato dai processi organizzativi che trasformano i beni immateriali in clienti e risultati finanziari.
- Un bilancio aziendale è un modello lineare e additivo: registra ogni classe di asset separatamente e calcola il totale sommando il valore registrato di ogni asset; invece, il valore creato dall'investimento

in singole attività immateriali non è né lineare né additivo, ma moltiplicativo: nasce dalla creazione dell'intero insieme di risorse insieme a una strategia che le collega tra loro.

Per questo motivo, e considerando anche che tali motivazioni risultano più che valide, Kaplan e Norton hanno proposto un modello che tenta di misurare e gestire le attività immateriali all'interno del quadro informativo integrando le metriche non finanziarie a quelle finanziarie, piuttosto che sostituirle completamente.

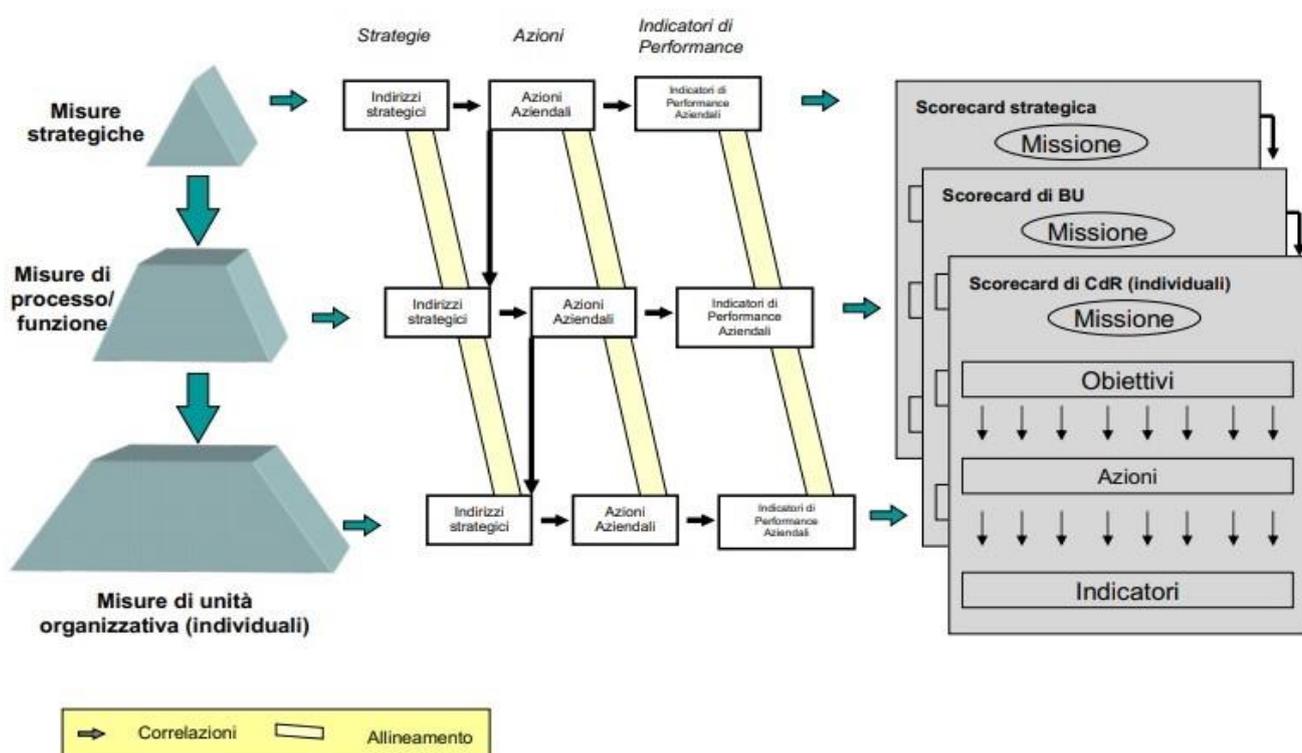
In particolare, nella costruzione della Balanced Scorecard la prima questione che Kaplan e Norton si sono posti è stata quella della scelta concreta delle metriche da inserirvi. Dopo aver considerato numerosi indicatori che molte aziende stavano già utilizzando - la soddisfazione del cliente, la fidelizzazione dei clienti, i defect rates, i rendimenti, i lead and process times e la soddisfazione dei dipendenti -, in sistemi di misurazione anche molto estesi dei programmi di miglioramento della qualità e delle prestazioni, i due ricercatori hanno notato che si trattava di indicatori troppo generici per essere tradotti in azioni concrete. Quindi sono arrivati alla conclusione che la BSC non doveva essere creata a partire dalla selezione delle metriche di interesse, ma a partire da quella che è la massima priorità per il top management di un'impresa: l'implementazione della strategia. Bisogna, pertanto, prima di selezionare le metriche, ascoltare la descrizione delle aziende di ciò che stavano tentando di ottenere con le loro strategie e disegnare le quattro prospettive della BSC in modo tale da fungere da struttura solida per esprimere i propri obiettivi.

Una volta selezionati ed espressi gli obiettivi dei dipendenti, è un compito semplice selezionare le metriche che misurano le prestazioni per ciascuno di questi obiettivi strategici, sicuramente più allineate alla strategia rispetto alle metriche generiche del morale e della soddisfazione dei dipendenti. Ed è proprio questo modus operandi che giustifica l'eterogeneità degli indicatori di performance previsti dalla BSC: essa deriva dalla necessità di indagare i molteplici driver delle performance d'impresa, che vengono sintetizzati nella prospettiva economico-finanziaria e dei clienti, ma che possono essere adeguatamente compresi e spiegati solo alla luce del patrimonio intangibile di cui l'impresa dispone, ossia il vero vantaggio competitivo di cui essa gode rispetto al mercato e il fattore chiave che le garantisce la sostenibilità nel lungo periodo.

Di fatto, le misure di performance scelte devono muovere nella direzione di rilevare i fenomeni di importanza cruciale rispetto agli obiettivi strategici che si vogliono perseguire e a tal fine devono essere ideate su misura - insieme alle prospettive - rispettando il principio secondo cui l'impresa va valutata in relazione al focus che vuole porre su determinati aspetti rispetto ad altri.

Il processo attraverso il quale i driver di performance vengono riesaminati secondo la nuova prospettiva è detto Drill-down (letteralmente "scavare a fondo", "scendere nel dettaglio"), che consiste nella scomposizione e successiva riallocazione dei fattori critici di successo ai processi che vi contribuiscono. Con questo processo, il fattore critico della Balanced Scorecard strategica diviene la misura di ognuno dei

processi maggiormente interessati e alle misure di processo/funzione vengono - attraverso focus group, interviste al middle-management e workshop – legati fattori critici di successo di livello inferiore e a questi le misure critiche di processo. Tra le componenti dei livelli esistono due tipi di relazione: correlazioni e di allineamento, e la distinzione fra i due ha un impatto importante e fondamentale sul sistema di BSC. Infatti, le correlazioni esprimono la coerenza logica tra le strategie, i fattori di successo e le misure diversificate per livello, mentre gli allineamenti esprimono i vari livelli di responsabilità esistenti nell'azienda; risulta evidente come i due aspetti debbano essere strettamente collegati in quanto la coerenza fra misure garantisca anche la solidità delle relazioni causa-effetto tra i diversi livelli. (Fig. 2)



Figura

2 – Correlazione fra i livelli drill-down.

[Fonte: Dott. Granà, Fabrizio; Dott.ssa Achilli, Giulia. *Misurare e Gestire le performance d'impresa Balanced Scorecard*. Pagina 65][3]

Nella pratica, l'impostazione tradizionale della Balanced Scorecard esamina i risultati dell'azienda sulla base di quattro rilevanti prospettive (anche se, in funzione delle diverse esigenze del settore e del tipo di azienda, è possibile modificare la struttura tradizionale attraverso l'aggiunta di ulteriori prospettive):

- ✓ **Prospettiva economico-finanziaria** – per avere successo dal punto di vista finanziario, come dovremmo apparire ai nostri azionisti?
- ✓ **Prospettiva dei clienti** – come dovremmo apparire ai nostri consumatori?

- ✓ **Prospettiva dei processi interni** – come manterremo le nostre capacità di apprendimento e miglioramento?
- ✓ **Prospettiva apprendimento e crescita** – per soddisfare i consumatori, in cosa dovremmo eccellere?

La convergenza delle valutazioni dal punto di vista di tutte le prospettive identificate permette l'equilibrio tra obiettivi di breve, medio e lungo termine. In particolare, permette l'equilibrio tra indicatori diretti a monitorare il valore creato per gli stakeholders esterni e misure dirette a monitorare processi gestionali critici, percorsi di innovazione, apprendimento e crescita aziendale; tra lagging indicators e leading indicators – ovvero tra risultati desiderati e determinanti degli stessi -; tra misure quantificabili in maniera oggettiva e misure flessibili e soggettive che fungono da driver per la performance futura. La mancanza di una tale visione d'insieme potrebbe determinare un'eccessiva attenzione a particolari aspetti, il che inficerebbe la performance globale.

Ogni prospettiva si caratterizza per degli elementi precisi volti proprio a garantire l'allineamento tra obiettivi e misure di valutazione, quali:

1. la definizione degli obiettivi da perseguire;
2. le misure che permettono di individuare le modalità di misurazione di indicatori e azioni da intraprendere per raggiungerli;
3. i target, cioè il range entro cui stabilizzare i valori che consentono di considerare i risultati soddisfacenti;
4. le iniziative per i KPIs attraverso i quali si ottiene la valutazione del conseguimento degli stessi.

Tutti e quattro gli elementi elencati sono strettamente connessi fra loro: il target è legato alla misura usata per quantificare un particolare aspetto della performance, conseguito in relazione ad un determinato obiettivo, e la misura è confrontata con il target (quindi livello di performance conseguita confrontato con il livello di performance desiderata) nell'orizzonte temporale prestabilito. In questo modo si riesce a valutare come l'organizzazione si sta comportando rispetto agli obiettivi strategici e conseguentemente quali misure sono più appropriate per ridurre l'eventuale gap negativo fra i due livelli.

La prima prospettiva che andiamo ad analizzare è quella classica economico-finanziaria (**pr. E-F.**, Fig. 3), che basa la sua logica sull'approccio di valutazione dell'attività gestionale tradizionalmente utilizzato dalle imprese. Essa rende esplicito l'impatto delle strategie sulla creazione di valore per gli azionisti, attraverso l'esame dei risultati economico-finanziari: infatti, la BSC funziona correttamente se l'analisi sull'azienda produce misure finali quantitative, a cui si ricollegheranno in ultima analisi tutte le altre misure previste dalla scheda, evitando le distorsioni che derivano dalla focalizzazione unica sul miglioramento delle misure economico-finanziarie a breve termine. La pr. E-F. deve raccontare la storia della strategia - stabilendo gli obiettivi finanziari a lungo termine che permettono di raggiungere la performance -, valutare il rapporto

costo/efficacia della stessa – consentendo di misurare e valutare i risultati dell'azienda - e sintetizzare la relazione tra effetti economici e monetari e la serie di causa ed effetto collegate alle differenti azioni attuate in coerenza con il piano strategico.

Dato che gli obiettivi economico-finanziari di un'organizzazione possono variare in base alla fase del ciclo di vita in cui essa si trova, nella BSC vengono classificati tre stadi di sviluppo degli stessi: Growth, Sustain e Harvest.

1. **Growth, fase di crescita e sviluppo:** l'azienda e i suoi prodotti/servizi hanno un'elevata potenzialità di crescita e risulta quindi conveniente realizzare investimenti per aumentare la capacità produttiva, le infrastrutture e i sistemi di distribuzione per sviluppare relazioni redditizie con la clientela. Gli indicatori chiave per questa fase appartengono quindi alla categoria generale dei tassi di crescita reddituali o tasso di crescita dei ricavi nel mercato di riferimento, fra cui il VAN (valore attuale netto) e l'IRA (indice di rendimento attualizzato).
2. **Sustain, fase di mantenimento:** l'azienda cerca di mantenere stabile e costante la propria quota di mercato, cercando allo stesso tempo di aumentarne il volume. L'obiettivo principale di questa fase è la produzione di un'adeguata redditività del capitale investito in modo da continuare l'attività, ed infatti si realizzano investimenti che eliminano ridondanze inutili e potenzino redditività e capacità di miglioramento. Gli indicatori chiave per questa fase sono reddito operativo (o margine lordo) e il TIR (tasso di rendimento interno).
3. **Harvest, fase di maturità:** questa è la fase in cui gli investimenti tendono a stabilizzarsi e vi si aggiungono solo quelli necessari a garantire la manutenzione di macchinari/attrezzature ecc. e a conservare le capacità già sviluppate. Dato che gli investimenti devono avere un tempo di recupero breve e definito per massimizzare il cash flow, un indicatore chiave per questa fase è il Payback period (PBP); per analizzare gli investimenti in corso e quelli eventuali da aggiungere, usiamo il tasso di redditività media contabile e il VAN e il TIR rettificati.

In ognuno dei tre momenti del ciclo aziendale, si possono adottare strategie diverse funzionali alla pianificazione e controllo dell'attività di gestione quali: **crescita delle entrate** – implementata attraverso la creazione di nuovi prodotti, lo sviluppo di nuovi rapporti o collaborazioni, la promozione delle sinergie tra le varie attività di business, la differenziazione dei propri prodotti/servizi e l'attuazione di una strategia di prezzo; **miglioramento dell'efficienza** – ovvero la riduzione dei costi operativi e delle risorse umane e il miglioramento dei processi produttivi dei prodotti/servizi grazie, ad esempio, all'introduzione project manager che coordinano le diverse attività di business; **migliore utilizzo degli investimenti** – ovvero miglioramento dell'utilizzo degli asset presenti nel bilancio attivo dell'azienda o miglioramento del ciclo monetario (misura del tempo medio che intercorre tra le entrate e le uscite di cassa). In base all'impostazione teorica e concettuale di Kaplan e Norton, la BSC deve essere costruita attraverso collaborazione e confronto

tra responsabile operativo della business unit e il responsabile finanziario, tenendo conto della fase del ciclo di vita in cui si trova l'impresa, degli obiettivi e della necessità di eventualmente rivederli rispetto alla pianificazione strategica definita dal top management.

| OBIETTIVI | MISURE | TARGET | INIZIATIVE |
|---|--|--|--|
| espansione dei ricavi, redditività d'impresa, tasso di crescita, valore creato per gli azionisti, riduzione costi | reddito operativo, crescita dei ricavi, EVA, ROI, ROE, percentuale di riduzione dei costi in specifiche aree, CAGR | determinati in base alla familiarità che l'impresa ha con determinate misure, scegliendo tra analisi di dati storici e di trend oppure adottandone di nuovi dopo aver selezionato quelli più raggiungibili ma allo stesso tempo challenging. Tra i più noti troviamo il raddoppio del ROI, un aumento del 150% delle vendite nell'esercizio successivo, un determinato livello di CAGR | le più importanti sono quelle di marketing integrato, investendo su pubblicità online e offline; altro esempio è implementare un buon sistema di Customer Relation Management. |

Figura 3 - PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

[Fonte: Elaborazione dell'autore.]

La seconda prospettiva che analizziamo è quella dei clienti (**pr. C.**, Fig. 4), la quale si focalizza su come la performance dell'organizzazione viene percepita dai clienti, ossia il vero traguardo di tutta l'attività di gestione dell'impresa e il cui giudizio determina poi di conseguenza i profitti che la stessa riuscirà ad ottenere. La pr. C. consente ai manager di articolare una strategia orientata al mercato e al cliente (le fonti principali di successo reddituale e monetario) in grado di assicurare dapprima la sua soddisfazione e in seguito la fidelizzazione (che duri il più al lungo possibile, in quanto è garanzia di profitti stabili ed eventualmente crescenti). In questa visione, la prospettiva individua i segmenti di clientela e di mercato in cui l'unità di business intende diventare competitiva e sintetizza le misure di performance più efficaci e rilevanti nella fetta di mercato di riferimento, attraverso l'analisi di durata, qualità, volume e frequenza delle relazioni con i clienti, evoluzione dei canali di distribuzione. La pr. C. si basa sulla consapevolezza del fatto che prestazioni deludenti in questa categoria di attività sono indice di un declino futuro sicuro, anche se i risultati economico-finanziari dell'esercizio possono apparire positivi. È possibile, in particolare, distinguere due categorie di misure che possono comunicare all'impresa come si sta muovendo in questo ambito: **Core measures** e **Performance drivers**. Le prime sono definite come le misure tradizionali che sono collegate fra loro da rapporti di casualità e comprendono quota di mercato, tasso di fidelizzazione e grado di acquisizione di nuovi clienti; le seconde sono misure utili alla determinazione dei risultati proprio dal punto di vista del cliente e comprendono indicatori finalizzate alla valutazione delle funzionalità e caratteristiche dell'offerta

dell'impresa (prezzo, qualità, reattività del mercato all'introduzione del prodotto), l'immagine aziendale (reputazione, pubblicità, qualità che ingaggia i clienti) e la relazione con la clientela (instaurabile attraverso i servizi complementari alla vendita come assistenza e consegna del prodotto).

Risulta, quindi, fondamentale strutturare il mercato e capire il segmento di riferimento del business di cui l'impresa si occupa, tenendo sempre a mente nella valutazione delle differenze tra clienti attuali e potenziali, che hanno preferenze diverse e valutano le caratteristiche dei prodotti in modo diverso. La variabile chiave che si deve sempre considerare quando si definisce una segmentazione di mercato è quella delle preferenze del consumatore. Una volta conclusa la prima fase di individuazione dei mercati e dei clienti target e della value proposition applicabile ad essi, è necessario proseguire selezionando obiettivi della clientela in ogni segmento prescelto e gli indicatori utilizzabili nella customer perspective.

| OBIETTIVI | MISURE | TARGET | INIZIATIVE |
|---|--|--|--|
| miglioramento dell'offerta e del servizio del cliente per aumentare la quota di mercato | tempi di consegna, tassi di guasto, livelli di difettosità, customer satisfaction e fidelizzazione, quota di mercato, capacità di engagement di nuovi clienti e di mantenimento di quelli già esistenti, efficacia dell'assistenza post-vendita, numero di resi e di interventi di manutenzione, tasso di fedeltà, redditività per il cliente. | engagement di un numero di clienti pari o superiore a quelli facenti parte della segmentazione attuata dall'impresa, creazione di buoni margini di guadagno con prezzi più alti ma comunque sostenibili per la clientela | promozione dei prodotti/servizi tramite tutti i channels accessibili ai clienti, implementandone anche i nuovi per venire incontro a tutte le necessità; creare prodotti che siano consumer based e volti in primis alla consumer satisfaction, ad esempio conducendo sondaggi e focus group presso il mercato e disegnare il prodotto sulle informazioni raccolte (logica di gestione pull, che nasce dalla capacità dell'impresa di rispondere prima dei concorrenti alle esigenze continuamente mutevoli della domanda); ideazione di una value proposition incentrata sul cliente. (Customer Loyalty Programs) |

Figura 4 - PROSPETTIVA DEI CLIENTI

[Fonte: Elaborazione dell'autore.]

La terza prospettiva che analizziamo è quella dei processi interni (**pr. P.I.**, Fig. 5), la quale è una diretta conseguenza delle prime due prospettive presentate. Infatti, la pr. E-F. e la pr. C. definiscono quelli che sono gli obiettivi della gestione che bisogna raggiungere e la pr. P.I. deve adeguarsi alle due precedenti, in modo tale da puntare su alcuni aspetti più utili piuttosto che su altri in base allo scopo finale dell'azienda. Essa identifica e monitora i processi gestionali interni (tra quelli esistenti o del tutto nuovi) di importanza cruciale nei quali l'azienda deve eccellere per soddisfare le aspettative della clientela, conseguire gli obiettivi economico finanziari (quindi soddisfare le aspettative degli azionisti) e consolidare le relazioni di mercato. Fornisce la descrizione di come verrà condotta la strategia interna e implementa dei percorsi di re-ingegnerizzazione delle funzioni aziendali al fine di migliorare il processo di creazione di valore: infatti, pensare da subito e in anticipo a migliorare i processi interni significa ottenere successo economico-finanziario in seguito e nel lungo termine. In particolare, gli elementi specifici che devono essere controllati nel processo fanno riferimento quasi sempre a:

1. riduzione dei c.d. tempi morti, che si verificano quando un impianto produttivo si satura, quando i materiali non sono disponibili o i reparti non sono ben sincronizzati fra di loro, attraverso l'introduzione di sistemi tecnologici automatizzati;
2. valutazione di "cycle time" (tempo di ciclo) e di "lead time" (tempo di consegna), che sono rispettivamente, la quantità di tempo necessaria a un'attività per passare da uno stato "In corso" ad uno stato "Completato" (ed esprime l'efficienza del sistema nell'elaborare un'unità di lavoro) e il periodo che intercorre tra la comparsa di una nuova attività nel flusso di lavoro (stato "In coda") e la sua uscita definitiva dal sistema (stato "Completato");
3. Controllo dei costi relativi al singolo processo;
4. Creazione di indici su misura per identificare e monitorare i principali processi aziendali in ogni business unit.

Nella prospettiva dei processi interni, gli obiettivi per la realizzazione dell'output finale di processo sono determinati sulla base di parametri appropriati, che tengono conto delle esigenze dei clienti secondo un approccio di orientamento alla qualità dei prodotti/servizi, e le misure promuovono un approccio basato sul raggiungimento della creazione di prodotti/servizi di qualità.

Nonostante ogni azienda abbia la propria specifica serie di processi volti a raggiungere i risultati che si è prefissata, Kaplan e Norton all'interno del loro libro "The BSC: translating strategy into action" (1996) hanno presentato una catena di valore di base, diciamo pure standard, che tutte le tipologie di organizzazioni possono adattare alle esigenze del loro business model. In seguito, nel libro dedicato alle Strategy Map del 2004 (se ne parlerà successivamente nel paper), i due studiosi hanno presentato un'evoluzione della prospettiva dei processi interni articolata in 4 tipi di processi: operation management process, customer management process, innovation process, regulatory and social process.

1. **Operation management process:** l'azienda può raggiungere l'eccellenza operativa migliorando la gestione della catena di approvvigionamento, la gestione delle risorse, l'utilizzo delle risorse e altri processi interni quali il sostegno delle relazioni con i fornitori, la gestione del processo di produzione dei prodotti/servizi, la distribuzione e consegna degli stessi ai clienti e la gestione dei rischi.
2. **Customer management process:** l'azienda individua gli indicatori che rilevano il customer value analizzando e migliorando i processi di selezione e acquisizione dei clienti e la relazione con gli stessi, cercando di mantenerla quanto più stabile nel tempo.
3. **Innovation process:** l'azienda conquista nuovi mercati e segmenti di clientela migliorando e velocizzando il processo di sviluppo di nuovi prodotti/servizi, attraverso il raggiungimento di livelli più ambiziosi di vendite, produzione, funzionalità e qualità dei prodotti.
4. **Regulatory and social process:** l'azienda riesce a guadagnarsi il diritto ad operare nella comunità e nei Paesi dell'attività di riferimento attraverso scelte strategiche a favore dell'ambiente, della sicurezza dei dipendenti, della salute e dell'occupazione di tutti gli individui facenti parte della comunità (e non solo), riuscendo allo stesso tempo ad avere processi interni più efficienti grazie alla presenza di personale altamente qualificato.

| OBIETTIVI | MISURE | TARGET | INIZIATIVE |
|--|--|---|---|
| qualità, innovazione aziendale, migliore produttività e minori costi unitari di produzione | produttività, tempo di ciclo, tassi di rendimento, misure costo della qualità, percentuale di processi con sistemi di controllo automatizzati ed avanzati, percentuale di difetti, numero di nuovi prodotti/servizi sviluppati in un determinato arco temporale, time to market (tempo di introduzione sul mercato di nuovi prodotti in relazione a quello della concorrenza), numero di giorni di aggiornamento professionale del personale, lead e cycle time. | gestione operativa di alto livello in grado di far risparmiare sui costi ed evitare sprechi, riduzione progressiva dei tempi gestionali | investimenti in ricerca e sviluppo per il miglioramento delle quattro categorie di processi descritti, ottimizzazione dei tempi, quality management |

Figura 5 - PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

[Fonte: Elaborazione dell'autore.]

L'ultima prospettiva prevista dalla struttura standard della BSC è quella di apprendimento e crescita (**pr. A&C**, Fig. 6), la quale fa riferimento ai valori intangibili ed alle competenze dell'organizzazione, con riferimento particolare al capitale umano e organizzativo, ai sistemi e tecnologie dell'informazione implementati dall'organizzazione stessa e al clima organizzativo (motivazione, responsabilizzazione,

coinvolgimento e coerenza dei comportamenti). Tale prospettiva costituisce una base comune per tutti i punti di vista su cui si fonda la BSC ed è la fonte di tutte le altre prospettive, contribuendo direttamente al successo finale misurato dalla pr. E-F. Infatti, mentre le pr. C. e pr. P.I. individuano i fattori cruciali per il successo, la pr. A&C individua l'infrastruttura sui cui l'organizzazione deve formarsi per creare crescita e miglioramento a lungo termine di tutti i processi e i fattori coinvolti e valuta l'attitudine dell'organizzazione dei singoli individui che la compongono al miglioramento, attraverso l'apprendimento continuo; essa misura l'abilità del personale, dei sistemi e dell'organizzazione a gestire la complessità delle strutture e delle funzioni aziendali e ad adattarsi nel modo più veloce ed efficace possibile ad eventuali cambiamenti (aiutati da sistemi in grado di predisporre informazioni tempestive e corrette). La capacità di ascoltare e accettare nuove idee per la vendita dei prodotti che derivino non solo dal management, ma anche direttamente da coloro che hanno un ruolo più operativo, rappresenta una misura fondamentale per la crescita dell'impresa, perché molto spesso le migliori idee possono provenire dalla "base" della piramide organizzativa. Questo modo di vedere la gestione organizzativa, detto *bottom-up*, è totalmente opposto a quello tradizionale detto approccio *top-down*, in quanto in passato i compiti svolti dai dipendenti erano sempre più standardizzati e ripetitivi, controllando, attraverso sistemi di monitoraggio, che essi fossero eseguiti esattamente come erano stati progettati; ora, invece, la costante ripetizione dello stesso lavoro, sempre allo stesso libello di efficienza e produttività, non è più sufficiente per il successo ed è necessaria una certa creatività, dinamicità e flessibilità degli individui secondo un modello di empowerment.

Seguendo l'approccio tradizionale, le aziende hanno sempre basato i propri sistemi di valutazione delle performance sugli aspetti prettamente di natura economico-finanziaria e di breve periodo e non hanno considerato le potenzialità di sviluppare capacità e competenze dei dipendenti, le quali sono un fattore chiave di vantaggio competitivo nell'ottica di sostenibilità aziendale e di lungo periodo. Questo perché, infatti, avere delle risorse umane preparate, adeguatamente formate e professionalmente soddisfatte determina un migliore clima organizzativo e la fedeltà all'azienda delle risorse più competenti e quindi migliore produttività. Le organizzazioni contemporanee che intendono mantenere stabile il proprio posizionamento nel mercato devono entrare nell'ottica secondo cui le risorse umane facenti parte del team sono veri e propri asset, degli investimenti a lungo termine, che, attraverso percorsi di istruzione personale e di formazione fornita dall'azienda stessa, promettono rendimenti stabili e poi crescenti nel tempo (la crescita delle competenze è direttamente proporzionale alla crescita dei rendimenti economico-finanziari).

| OBIETTIVI | MISURE | TARGET | INIZIATIVE |
|---|---|---|---|
| sviluppare le capacità di processo, responsabilizzare il personale (empowerment), allineare | tasso di innovazione, tempo di lancio di un nuovo prodotto, la leadership tecnologica, percentuale del personale formato alla gestione del processo e della qualità, ore di | procedure interne estremamente efficienti, capacità di tutti i dipendenti di risolvere problemi e | investire nello sviluppo delle competenze dei dipendenti, potenziamento dei sistemi informativi, verifica dell'allineamento |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>gli obiettivi del personale con quelli dell'azienda, migliorare la capacità del sistema informativo</p> | <p>formazione all'anno per i dipendenti, percentuale del personale di prima linea responsabilizzato nello svolgimento dei processi, livello di soddisfazione del personale, tasso di turnover aziendale, percentuale dei processi con feedback in tempo reale, livello di formazione e istruzione dell'organico, numero di suggerimenti proposti e realizzati per dipendente</p> | <p>migliorare le attività correnti, alto tasso di innovazione e di miglioramento.</p> | <p>di procedure interne e strategia, ESOP, implementazione di un sistema di pianificazione del team</p> |
|--|--|---|---|

Figura 6 - PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E CRESCITA

[Fonte: Elaborazione dell'autore.]

Così come avevo precedentemente enunciato, le quattro prospettive finora illustrate esprimono aspetti imprescindibili per un'analisi corretta e completa dell'organizzazione, ma rappresentano allo stesso tempo solo un punto di partenza che può essere approfondito, dettagliato ed ampliato in base alle esigenze e alle caratteristiche peculiari del caso. Le aziende che scelgono di adottare uno strumento così innovativo come la BSC sono sicuramente guidate da un management che intende ottenere la maggior chiarezza, puntualità e messa a fuoco possibile della strategia che ha scelto o sceglierà di implementare e pertanto proporrà delle prospettive e dei punti di vista nuovi e diversi rispetto a quelli standard. Queste possono essere ad esempio un'analisi dal punto di vista dei dipendenti, dei fornitori, delle comunità di interesse con cui l'azienda si interfaccia, dell'ambiente e della sostenibilità, dell'accessibilità in rete, dei partner e così via...

Paragrafo 2.1.1 I Key Performance Indicators [17].

Gli elementi fondamentali di cui è composta la Balanced Scorecard, e che abbiamo già nominato nella sezione "Misure" delle tabelle rappresentative delle prospettive, sono i c.d. **KPIs, Key Performance Indicators**. Essi sono misure quantificabili che l'organizzazione per determinare in quale misura gli obiettivi prefissati vengono raggiunti: infatti, se considerati nel loro insieme, costruiscono un percorso informativo strategico di misurazione e gestione e, attraverso la media ponderata dei KPIs, utilizzando una certa logica di fondo nell'assegnazione dei pesi (scelti in base all'importanza dei singoli indicatori), è possibile ottenere un'analisi di massima sintesi riferibile all'andamento generale dell'azienda. Ovviamente, diverse aziende hanno diversi indicatori di performance a seconda dei criteri di valutazione che sono ritenuti prioritari o secondari per l'attività rispetto ad altri, ma la maggior parte dei KPIs seguono lo standard del settore di appartenenza dell'attività d'impresa.

I Key Performance Indicators, affinché siano realmente utili, devono possedere delle caratteristiche precise:

1. Quantificabilità: possono essere quantificati, cioè valutati in termini quantitativi ed espressi in valori numerici
2. Praticità: facili da usare e convenienti sul piano della funzionalità e del rendimento e si integrano bene con i processi interni
3. Direzionalità: indicano una direzione per la società e contribuiscono a valutare se essa sta migliorando oppure no
4. Operatività: efficaci e validi nella misurazione di un cambiamento effettivo in relazione al contesto pratico.

Inoltre, i KPIs possono essere di due tipi – indicatori di risultato e indicatori di prestazione – e possono essere classificati in indicatori:

- Di diversa natura (ad es. quantitativi, di efficacia, di efficienza ecc.);
- Di diverso ambito di misurazione (ad es. di input, di output, di impatto sui ricavi ecc.);
- Quantitativi, qualitativi o di entrambi i tipi;
- Di diverso orizzonte temporale (a breve, medio e lungo termine).

Un elemento da tenere sempre in considerazione quanto si progetta un sistema di KPI di riferimento per l'attività aziendale è il fatto che il costo di raccolta dei dati relativi alle misurazioni da effettuare non deve essere superiore ai benefici che derivano dalla stessa misurazione. [33]

Per rendere completamente chiara l'utilità dei KPIs nell'ambito delle quattro prospettive che abbiamo analizzato, ritengo sia utile raccogliarli in modo ordinato in un'unica tabella, esplicitandone definizione e apporto informativo.

PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA.

Per gli indicatori relativi a questa prospettiva si rimanda al capitolo 1 dell'elaborato, che contiene tutti gli indicatori rilevanti e le rispettive definizioni.

PROSPETTIVA DEI CLIENTI.

- **Tempi di consegna** (lead time cliente): tempo che il cliente deve aspettare per ricevere un prodotto, a partire dal momento in cui ha effettuato l'ordine. Il pilastro chiave nella gestione di ogni attività che preveda il servizio di consegna dei prodotti è "il prima possibile": la velocità nell'eseguire la consegna. Alla base della velocità, infatti, vi è un'organizzazione di persone e risorse ottimale e questo viene percepito in maniera molto positiva dal cliente, che ha dimostrazione e garanzia della riuscita del compito assegnato (affidabilità).[31]

- **Tassi di guasto**⁴: assegnata un'unità di tempo definita dt , esso esprime la probabilità che un'entità, che al tempo t si trovi in stato di buon funzionamento, si guasti in un tempo compreso t e $t + dt$, quindi in altre parole esprime il numero di guasti di prodotti/macchinari/processi nell'unità di tempo. [18]
Tale indicatore è cruciale perché l'affidabilità del processo di customer service di un'impresa è definita proprio come la probabilità che esso funzioni senza guastarsi per un certo tempo T ed in predeterminate condizioni ambientali (quindi che esso abbia un tasso di guasto basso).
- **Tasso di difettosità (defect rate)**: esprime la percentuale di elementi difettosi in relazione a tutti gli articoli prodotti e viene calcolato dividendo il numero di elementi difettosi per il numero di elementi non difettosi. Questo tasso è importante nella percezione dell'impresa da parte dei clienti perché è una misura della qualità della produzione e per ottenere tassi di difetti più bassi possibili, il processo (interno) di produzione e (esterno) di consegna del prodotto giocano un ruolo fondamentale: solo attrezzature eccellenti di alta qualità e personale competente possono garantire il minor numero possibile di difetti.[19]
- **Customer satisfaction**: indica un processo complesso e articolato volto a rilevare il grado di soddisfazione del cliente che usufruisce dei prodotti/servizi dell'azienda, nell'ottica di un continuo miglioramento di questi ultimi. Tale concetto è strettamente collegato alle aspettative esplicite, tacite o latenti del cliente e alla percezione che egli ha della qualità del prodotto in relazione alle sue aspettative. L'obiettivo della customer satisfaction è la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente: dopo aver individuato quali siano quei prodotti/servizi che non incontrano le sue aspettative, in relazione a questo l'impresa individua o cambia le leve su cui puntare o gli aspetti da migliorare.[20][21]
- **Quota di mercato**: essa è la percentuale di vendite (cioè il fatturato) di un'azienda rispetto al totale del settore in cui opera e compete con i concorrenti; viene calcolata generalmente in base ai ricavi realizzati ma anche spesso con i volumi di vendita ed in particolare si ottiene dividendo le vendite di un prodotto di un'azienda per le vendite totali del settore di uno specifico periodo di tempo sullo stesso prodotto. Tale indicatore è importante perché permette di determinare le dimensioni dell'azienda considerata in relazione al resto del mercato di riferimento e rispetto alla concorrenza; fornisce informazioni su chi sono i leader del settore allo scopo di analizzarne i vantaggi competitivi e quali sono le aziende che stanno guadagnando/perdendo quote di mercato.[22]

⁴ *guasto*: l'evento di cessazione dell'attività di un'entità a svolgere la specifica funzione richiesta ed è quindi l'evento che modifica lo stato dell'entità stessa da quello di buon funzionamento a quello di avaria.

- **Capacità di engagement di nuovi clienti e di mantenimento di quelli già esistenti:** la capacità di engagement è la capacità dell'azienda di creare una relazione stabile e duratura con i potenziali clienti, cercando di orientarne nel tempo le decisioni d'acquisto, le interazioni, le diverse forme di partecipazione e coinvolgimento con il brand. In particolare, nel nuovo modo di fare business caratteristico del mercato corrente, l'engagement consiste nel considerare il contributo proattivo del cliente nella co-creazione delle esperienze di brand, all'insegna della personalizzazione. Questo concetto è molto importante per il business perché creare legami forti porta al miglioramento della fedeltà, all'aumento del passaparola e dell'autorevolezza del brand, mantenendo così allo stesso tempo anche i clienti già "ingaggiati" promuovendo flussi di entrate stabili e fisse nel lungo termine.[23][24]
- **Efficacia dell'assistenza post-vendita:** esprime l'efficacia dell'azienda nell'assicurare che le necessità e le richieste dei clienti siano soddisfatte anche nella fase successiva alla vendita del prodotto/servizio, garantendo all'azienda il contributo da parte degli utenti anche nella promozione presso il pubblico del brand; un'assistenza post-vendita efficace ed efficiente è una strategia di marketing vincente per incrementare i fatturati di un'azienda, soprattutto nell'epoca dei mercati che stiamo vivendo, in cui il passaparola positivo gioca un ruolo fondamentale nella creazione di clienti stabili.[25]
- **Numero di resi e di interventi di manutenzione:** Il numero di interventi di manutenzione ai prodotti/servizi è il numero di volte in cui è risultato necessario mettere in atto tutte le azioni tecniche, amministrative e gestionali (durante il ciclo di vita dei prodotti/servizi), volte a mantenerli o riportarli in stato di corretto funzionamento. Chiaramente, il numero di resi è strettamente collegato a quello dei resi, perché indica quanti prodotti in precedenza acquistati dai clienti vengono successivamente restituiti all'azienda presso cui sono stati acquistati, per le motivazioni più varie, tra la difettosità del prodotto. In questi casi, il consumatore ha diritto al ripensamento e al recesso dal contratto. È evidente come un alto numero di resi o di interventi di manutenzione è sintomo di bassa qualità della produzione o delle attrezzature utilizzate o dei processi gestionali e soprattutto di bassa soddisfazione dei clienti nei confronti dell'offerta dell'azienda. Risulta quindi fondamentale in questo caso effettuare un cambio di rotta che rivoluzioni i processi aziendali al fine di migliorare la propria offerta.
- **Tasso di fedeltà:** tale tasso indica la percentuale dei clienti che in un dato periodo di tempo sono stati legati all'azienda e un modo utile per calcolarlo è il seguente: $\text{Tasso di fidelizzazione} = ((\text{CE} - \text{CN}) / \text{CS}) * 100$ con CE = numero clienti alla fine del periodo considerato, CN = numero nuovi clienti acquisiti nel periodo considerato, CS = numero clienti all'inizio del periodo. Esso è la metrica chiave per determinare se il servizio clienti dell'impresa sta lavorando bene e sta soddisfacendo le aspettative/necessità dei clienti ed è utile a predire quanto il business potrà crescere.
- **Redditività per cliente:** grazie ad un sistema di ripartizione dei costi ABC è agevole produrre informazioni di costo relativi a molteplici oggetti contemporaneamente e così analizzare la redditività parziale di oggetti significativi. Uno degli oggetti di costo più significativi in assoluto è il cliente e un'accurata determinazione del suo costo permette di valutare il reale contributo alla formazione del

risultato economico del portafoglio clienti. I clienti differiscono anche significativamente tra loro per contributo al volume d'affari complessivo dell'impresa, per prezzo ad essi praticato e per tipologie di prodotto che acquistano, quindi creandone una graduatoria è possibile focalizzare l'analisi sulle cause delle perdite con certi clienti e decidere se continuare a investire risorse per servirli oppure no.[26]

PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI.

- **Produttività:** tale misura, con riferimento ad un'impresa e, in via estensiva, al complesso di un'intera economia, è data dal rapporto tra i risultati conseguiti nel processo produttivo e i mezzi impiegati per realizzarli. Essa rileva la capacità dell'entità economica di trasformare le risorse fisiche ed economiche a sua disposizione in beni e servizi ed è una delle misure più importanti per l'impresa in quanto un livello di produttività ottimale permette di produrre di più e allo stesso tempo risparmiare risorse. L'obiettivo di ottimo di produttività può essere ottenuto proprio grazie al progresso tecnico, cioè il processo attraverso il quale variano e migliorano nel tempo le capacità tecniche a disposizione dell'entità economica analizzata per la trasformazione in beni/servizi.[27]
- **Tassi di rendimento:** tale tipologia di tassi è collegata al concetto di produttività (spiegata nel punto precedente) insieme a quello di redditività dei processi, la quale si riferisce al capitale investito nell'impresa: rileva l'efficienza come capacità di impiego in modo razionale dei fattori produttivi a disposizione dell'impresa per il raggiungimento dei volumi di produzione programmati. Esempi possono essere: - *quantità di produzione ottenuta/ore di manodopera diretta impiegata o capitale investito in impianti; capitale investito in impianti/ore manodopera impiegata; ricavi di vendita/numero di dipendenti; quantità di produzione ottenuta/quantità di materie prima impiegate.*
- **Misure costo della qualità:** i costi della qualità sono quelli relativi alla prevenzione, rilevamento e risoluzione dei problemi qualitativi di uno o più prodotti, e questo comprende non solo l'adeguamento del valore percepito ad uno standard più elevato ma anche la creazione e consegna di un prodotto che conquisti meglio le aspettative del cliente: il costo di un errore rilevato dal cliente è 5 volte superiore rispetto a se lo stesso fosse rilevato dall'azienda in fase di progettazione o realizzazione (prima si trova l'errore, meno costa). Le misure di questi costi comprendono: *errori di pianificazione/progettazione, errori nella valutazione dei fornitori, mancanza di formazione dei dipendenti, difetti e rilavorazioni, errata gestione della documentazione, interventi in garanzia.*[28][29]
- **Percentuale di processi con sistemi di controllo automatizzati ed avanzati:** la disponibilità di sistemi automatizzati di elaborazione sempre più potenti a costi sempre inferiori permette di eseguire funzioni di controllo sempre più avanzate, semplificandone la realizzazione e gestione riducendo i costi operativi di processo. Quindi, maggiore è la percentuale di sistemi automatizzati sul totale dei processi, maggiori sono efficienza e produttività dei fattori produttivi.
- **Percentuale di difetti:** tale indicatore rientra nell'ambito delle misure del costo della qualità e attiene al numero di prodotti difettosi o imperfetti sul totale di prodotti realizzati/venduti in un arco di tempo.

L'utilità di tale misura è spiegata sia nella misurazione dei costi della qualità sia del numero di resi e di interventi di manutenzione nell'ambito della prospettiva del cliente.

- **Numero di nuovi prodotti/servizi sviluppati in un determinato arco temporale:** maggiore è il valore di questo indicatore, maggiore è la capacità dell'impresa di mantenersi al passo con i tempi e con il mercato sul quale opera e di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle realtà organizzative con cui si confronta e che operano sullo stesso mercato. In questo modo, i prodotti venduti dall'impresa non risulteranno mai obsoleti e le assicureranno flussi di entrata fissi e stabili nel lungo termine.
- **Time to market:** tale indicatore esprime il tempo che intercorre tra l'inizio del processo di sviluppo di un nuovo prodotto e l'avvio della sua commercializzazione ed è molto utile confrontarlo con quello della concorrenza per rilevare un vantaggio competitivo. Infatti, in mercati fortemente competitivi spesso si verifica che più aziende inizino a sviluppare nuovi prodotti contemporaneamente e la riduzione del time to market è un concreto fattore critico di successo, anche dal punto di vista economico perché l'azienda è in grado di raggiungere più rapidamente il break-even point e la generazione di profitti.[30]
- **Numero di giorni di aggiornamento professionale del personale:** giornate dedicate ad attività di ampliamento del know-how dei dipendenti (ovvero delle loro conoscenze e abilità operative) permettono di sviluppare nuove conoscenze e di approfondire quelle precedenti o momenti dedicati all'aggiornamento sulle capacità organizzative, che consentono di migliorare la gestione e suddivisione del lavoro quotidiano permettono di avere sempre nuovi modi per rispondere alla crescente competizione sul mercato. È chiaro quindi come un numero maggiore di giorni a questo dedicati corrispondono efficienza e maggiore produttività del lavoro, e quindi maggiori ricavi.
- **Lead e cycle time:** il lead time è il periodo che intercorre tra la comparsa di una nuova attività nel flusso di lavoro (stato "In coda") e la sua uscita definitiva dal sistema (stato "Completato"); esso è meglio misurato quando un preciso membro del team è impegnato nella nuova richiesta: in questo modo, il lead time medio nel sistema sarà molto più accurato, altrimenti, le nuove attività possono passare mesi in una coda di attesa prima che qualcuno abbia la capacità di avviarle e il tempo di consegna aumenta notevolmente. Il cycle time, invece, è la quantità di tempo necessaria a un'attività per passare da uno stato "In corso" (cioè il prodotto entra nella fase produttiva) ad uno stato "Completato", cioè corrisponde al tempo in cui qualcuno ci sta effettivamente lavorando; esso esprime l'efficienza del sistema nell'elaborare un'unità di lavoro e contribuisce all'ottimizzazione della produttività. [15]

PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E CRESCITA

- **Tasso di innovazione:** indica quanto è innovativa un'azienda in termini di prodotti/servizi/processi nuovi o migliorati e misura la parte di entrate che vi derivano rispetto alle entrate totali. Infatti, tale indicatore si calcola facendo *entrate lorde ottenute da nuovi prodotti o servizi / (entrate lorde-entrate ottenute)*. Maggiore è il tasso di innovazione, maggiori sono le possibilità dell'impresa di essere sempre avanti rispetto ai competitori ed essere il first mover.[32]

- **Tempo di lancio di un nuovo prodotto:** il lancio di un prodotto è l'insieme di tutte quelle attività di commercializzazione e comunicazione attraverso cui il prodotto viene immesso nel mercato e si colloca nella fase iniziale del ciclo di vita del prodotto. La durata di questa fase dipende da molti fattori come la tempestività e la coerenza del prodotto con i bisogni dei consumatori, la sua complessità, il grado di novità, la presenza di prodotti sostitutivi e la politica di marketing scelta: un mix ottimale di questi fattori porta a ridurre i tempi necessari per introdurre il prodotto e ad anticipare gli incassi potenziali che ne derivano.
- **Indice di miglioramento:** sotto questa dicitura riassumiamo la capacità da parte dell'azienda di migliorare tutti i processi e le azioni relative alla qualità dei prodotti/servizi che essa offre, e i KPI sono proprio gli strumenti fondamentali all'organizzazione per capire se l'attività genera i risultati attesi o ha bisogno, appunto, di migliorare. Due metodi che possono essere impiegati in un piano di miglioramento sono:
 - **Lean Manufacturing/Production o Produzione Snella:** esso considera uno spreco la spesa per le risorse utilizzate per qualsiasi obiettivo diverso dalla creazione di valore per il cliente e richiede quindi la creazione del maggior valore possibile con il minor lavoro possibile, cercando di evitare di mantenere acriticamente idee preesistenti riguardo la produzione.
 - **Six Sigma:** esso si basa su un approccio moderno e molto rigoroso alla gestione d'impresa e ha come obiettivo principale il perseguimento dell'eccellenza; si basa sulle logiche del miglioramento continuo e misura il processo in termini di difetti riscontrati. "Sigma" deriva da un simbolo greco che in statistica indica la varianza di un processo (l'oscillazione di un parametro rispetto alla media) e "sei" indica il livello massimo di qualità raggiungibile applicando il metodo (più sigma vi sono, più il processo è stabile). Il six sigma è il metodo di problem solving più efficace per migliorare le prestazioni di qualunque business e chi lo adotta ha la certezza di progredire.
- **Leadership tecnologica** (o anche **e-leadership**): essa può essere definita come la capacità di introdurre, utilizzare e sfruttare al meglio l'innovazione e le tecnologie digitali – per definire e concretizzare progetti di innovazione digitale – e capacità di influenzare con la tecnologia il contesto sociale, per cambiare atteggiamenti, sentimenti, pensiero e prestazioni di individui o gruppi. Data la definizione, le due variabili valutate per definire un'organizzazione "leader tecnologica" sono la Digital Intensity e le Leadership Capabilities. In un contesto competitivo estremamente dinamico e volatile, in cui ormai il digital la fa da padrone, essere leader tecnologico attribuisce un vantaggio cruciale all'organizzazione.[34]
- **Percentuale del personale formato alla gestione del processo e della qualità e percentuale del personale di prima linea responsabilizzato nello svolgimento dei processi:** il primo indicatore attiene al numero di dipendenti e manager dell'impresa formati ad un livello di eccellenza riguardo i dettagli dei processi in cui sono coinvolti e sul contributo che essi danno al livello di qualità dei prodotti/servizi

finali, rispetto al totale dell'organico. Questa formazione elevata permette ad un numero maggiore di dipendenti del personale di essere empowered e di modificare e migliorare i processi in corso nel momento in cui si presenta una frizione al corretto funzionamento o un'opportunità di riduzione dei costi e dei tempi di adeguamento: tutto questo misurato dal secondo indicatore menzionato. [35]

- **Livello di formazione e istruzione dell'organico in termini di ore di formazione all'anno:** questo indicatore misura le ore di formazione del personale di un'organizzazioni rispetto alle ore totali di lavoro presenti in un anno; quando si parla di formazione ci si riferisce alle attività con le quali un'azienda fornisce nuove competenze ai suoi dipendenti; può consistere ad esempio in un aggiornamento su nuovi strumenti, sulle competenze sui propri processi o su nuovi processi da inserire nel programma, ecc. Un maggior numero di ore a questo dedicate, soprattutto in confronto ai competitors, garantisce maggiore competitività, ritorno d'immagine, maggiore disponibilità dei dipendenti e maggiore riconoscimento di hard and soft skills utili alla progettazione dei prodotti. [35]
- **Livello di soddisfazione del personale:** quanto viene soddisfatta dall'azienda la teoria della job satisfaction, secondo cui i lavoratori hanno due tipi di bisogni – quello di igiene e quello di motivazione: il primo viene soddisfatto dai cd. Fattori igiene quali la supervisione, le relazioni interpersonali, le condizioni di lavoro fisiche, la sicurezza, il salario e così via) riferibili al contesto entro cui si lavora; il secondo viene soddisfatto dai fattori motivazionali quali il successo, la responsabilità, le promozioni, ecc.) legati alla natura e alle conseguenze del lavoro. La soddisfazione dei bisogni di igiene concorre ad eliminare o ridurre l'insoddisfazione, ma l'assenza dei fattori di motivazione non porterà all'insoddisfazione ma comunque ad uno “stato neutrale” dato dal livello minimo di soddisfazione dato dai fattori igiene. Avere un personale soddisfatto da entrambi i punti di vista porta vantaggi chiave come maggiore produttività, migliore reputazione aziendale, riduzione del turnover dei dipendenti e quindi dei costi legati alla formazione, ottimizzazione delle azioni HR. [36][37]
- **Turnover aziendale:** nell'ambito del lavoro e delle risorse umane, questo indicatore esprime il tasso di ricambio aziendale, cioè il flusso di persone assunte, dimesse/licenziate e che vanno in pensione all'interno di un'azienda. Il problema del turnover elevato del personale non riguarda solo i dipendenti che decidono spontaneamente di andarsene, ma anche i capi, il management e tutti coloro che fanno parte della macchina produttiva: questo perché è difficile lavorare efficacemente in team con persone che ruotano continuamente. Un tasso di turnover elevato è patologico in quanto è diretta espressione di una cattiva organizzazione del lavoro, dello stress dei lavoratori a causare di errori di HR Management e di mancanza di trasparenza.[38]
- **Percentuale dei processi con feedback in tempo reale:** il feedback in ambito comunicativo è un processo informativo teso all'individuazione oggettiva di un comportamento, al fine di cambiare (in caso negativo), confermare o rinforzare (in caso positivo) il comportamento stesso. Nelle aziende il feedback viene considerato uno strumento gestionale fondamentale perché impatta sulla crescita professionale, sull'autostima e sulla motivazione dell'organico; esso si rivela utile, però, soprattutto se considerato

come processo continuo, focalizzato sulle performance future e di sviluppo personale e organizzativo. Per ottimizzare in modo concreto i processi aziendali, è fondamentale analizzare le proprie procedure e creare una mappatura dei processi aziendali, identificando le aree in cui si possono apportare miglioramenti. Uno dei metodi migliori per creare la mappatura è l'utilizzo di software che permettono di tracciare in tempo reale i processi e aumentare la produttività complessiva, anche integrandoli con funzionalità di automazione per eliminare processi ripetitivi e a basso valore. Quanto maggiore è il numero di processi dotati di feedback automatici in tempo reale rispetto al totale dei processi, migliori saranno le prestazioni dell'azienda grazie alle correzioni repentine e continue.[39][40]

- **Numero di suggerimenti proposti e realizzati per dipendente:** i suggerimenti proposti dai dipendenti sono fondamentali per migliorare le condizioni e la qualità del lavoro, in quanto coloro che lavorano in prima linea direttamente presso le unità operative sono i più informati sulla reale situazione produttiva dell'azienda e delle opportunità di miglioramento rispetto al management che si limita a monitorare le operazioni dall'alto. Maggiori sono i suggerimenti dei dipendenti ascoltati, accettati e realizzati dal management, maggiore sarà la capacità dell'azienda di rispondere efficacemente ad errori evitabili della catena produttiva e dell'organizzazione delle operazioni.

Paragrafo 2.2: la creazione di una Strategy Map di successo attraverso la BSC

Una volta che l'organizzazione ha stabilito gli obiettivi strategici che si intendono perseguire attraverso l'attività di gestione, risulta chiara l'importanza di rilevare quali sono le relazioni causali che collegano gli uni agli altri. Per rendere meglio l'idea, pensiamo a come dipendenti meglio formati sugli strumenti di gestione della qualità riducono i tempi del ciclo di processo e i difetti di processo processi migliorati portano a tempi di consegna più brevi per i clienti, migliori consegne puntuali e meno difetti riscontrati dai clienti; di conseguenza, i miglioramenti della qualità riscontrati dai clienti portano a una maggiore soddisfazione, fidelizzazione e spesa, il che determina, in ultima analisi, maggiori ricavi e margini.

L'esistenza di nessi causali tra obiettivi strategici e misure della Balanced Scorecard ha portato alla creazione della cd. Strategy Map o Mappa Strategica, la quale per definizione collega le risorse immateriali e i processi critici alla proposta di valore e ai risultati finanziari e dei clienti (vedi Figura 7). Le nuove intuizioni che hanno portato all'elaborazione di un sistema di misurazione tanto ricco quanto semplice come la BSC hanno spinto Kaplan e Norton a creare la struttura fondamentale per un generico sistema di gestione della strategia; sviluppo che ha trasformato la Balanced Scorecard da sistema diagnostico esteso a sistema interattivo generico. Sulla base di questo, i manager possono progettare un sistema interattivo personalizzato che sia in linea con la loro strategia e utilizzare la mappa strategica come pietra angolare del loro sistema di gestione per l'esecuzione della stessa; in particolare, dopo aver analizzato e osservato implementazioni di successo del sistema nell'attività di alcune imprese, i due studiosi hanno proposto un elenco di cinque

processi di leadership e gestione per un'esecuzione di successo della strategia, contribuendo a creare "l'organizzazione focalizzata sulla strategia" (SFO – Strategy Focused Organization). Questi sono:

1. Mobilizzare il cambiamento attraverso la leadership esecutiva.

La leadership esecutiva è la capacità di coloro che gestiscono o dirigono i dipendenti di un'organizzazione di influenzare e guidare questi stessi individui; i principali processi di leadership esecutiva in genere sovrintendono alle attività aziendali come il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, lo sviluppo della pianificazione strategica e il processo decisionale complessivo. Vi sono diversi tipi di l. e. e sono la leadership servant, la leadership autentica e la leadership paternalistica. Un forte leader executive deve avere delle caratteristiche precise come l'affidabilità, abilità di leadership motivazionale, capacità di problem solving e una grande e reale esperienza nella sua professione; allo stesso tempo, egli deve possedere delle abilità analitiche che gli permettono di capire e determinare come massimizzare la produttività dei dipendenti e derivare un vantaggio competitivo quanto più forte possibile dalle risorse proprie dell'organizzazione. Per fare tutto ciò, un executive leader dovrà impiegare dei sistemi validi ed efficaci di misurazione della performance dei dipendenti e di risk assessment/analysis.[41]

Un cambiamento delle strategie potenziali che possono portare le imprese al successo richiede un grande impegno da parte della leadership esecutiva, sia che il cambiamento avvenga in un dipartimento o in un'organizzazione completa: essa è, infatti, il fattore più significativo nell'aiutare i dipendenti ad acquisire e supportare i cambiamenti necessari. In concreto, la l. e. deve stabilire una visione chiara del processo di cambiamento, evidenziando l'obiettivo finale dell'impresa e i risultati attesi dal processo (assicurandosi che l'immagine prospettica sia reale e realizzabile); nominare un campione esecutivo che possiede il progetto e che lo condivide con altri manager e altre figure di rilievo nell'organizzazione; prestare accurata attenzione alle modifiche in corso che si verificano, ponendo domande ai dipendenti che vi stanno lavorando e mostrando continuo interesse.

2. Tradurre la strategia.

Questo, come abbiamo visto, è un processo caratteristico delle imprese che scelgono balanced scorecard. Anche se i concetti di formulazione e pianificazione risultano diversi nella sostanza tra di loro – in quanto la formulazione è intesa come pensiero strategico basato sulla creatività e sull'intuito, mentre la pianificazione è intesa come processi e strumenti attraverso cui si definiscono obiettivi, scenari, risorse e iniziative funzionali alla concreta attuazione della visione strategica – è universalmente riconosciuto che il Piano rivesta un ruolo cruciale nella corretta Execution. Infatti, codificare la visione in Piani formalizzati significa esprimere la strategia in termini sufficientemente espliciti e chiari a tutti e tradurla in azione per renderla operativa. In concreto, elaborare un piano significa scomporre le strategie in sottocategorie e programmi ad hoc e in particolare in Action Plan

specifici (programma dettagliato che mostra le azioni e le iniziative necessarie per raggiungere uno o più obiettivi, cioè le attività da realizzare per eseguire correttamente la strategia).

3. Allineare l'organizzazione alla strategia.

L'allineamento organizzativo costituisce una delle basi fondamentali su cui costruire il successo aziendale sostenibile e duraturo nel tempo; infatti, tale processo spesso è una delle priorità che i temporary manager devono gestire quando intervengono nell'organizzazione di un'impresa. In un'azienda correttamente "allineata" ogni membro della stessa, dal management agli stagisti, conosce perfettamente le finalità del business e gli obiettivi che si vogliono raggiungere, e in ogni team ciascuno conosce bene le esigenze dei clienti e il proprio ruolo nella soddisfazione delle stesse. Inoltre, tutti hanno interiorizzato i valori su cui si fonda l'azienda e come gli stessi indirizzano i comportamenti. Uno studio proprio condotto da Kaplan e Norton, pubblicato nel 2008 sotto il titolo di "Execution Premium", ha rilevato come solo poche aziende siano in grado di garantire un efficace allineamento: il 95% dei dipendenti non conosce o non capisce la strategia aziendale e questo impatta in termini di execution.

4. Motivare i dipendenti a fare della strategia il loro lavoro quotidiano.

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali è necessaria una chiara comprensione di come questi si traducono in ruoli specifici, competenze ed attività, per capire così in pieno quali sono le persone giuste dotate delle giuste competenze per raggiungere gli obiettivi prefissati. Infatti, assicurare l'allineamento delle persone agli obiettivi aziendali garantisce che l'investimento in sviluppo del potenziale sia nella direzione strategica dell'organizzazione. Cosa fare nel concreto? Bisogna prima di tutto capire ovviamente quali sono gli obiettivi e i risultati che si vogliono perseguire. In seguito, è importante stabilire i requisiti di competenza per il successo dell'allineamento (un processo che deve essere guidato dai dirigenti senior, in quanto hanno maggiore esperienza e dimestichezza con la strategia aziendale). Ancora, è utile condurre un Talent Audit, ovvero una sessione di analisi dell'organico dell'impresa al fine di rilevare il potenziale delle risorse disponibili e capire come rendere i dipendenti performanti il più possibile attraverso il riconoscimento di eventuali lacune degli stessi e la loro correzione con processi di mentoring, coaching e job rotation. Infine, se necessario, risulta una buona scelta strategica assumere professionisti con competenze tecniche, soft skills ed esperienza utili nel lungo termine.[45]

5. Governare per rendere la strategia un processo continuo.

Attuare ed eseguire una corretta strategia aziendale deve essere un'attività continuativa d'impresa. Molte imprese, secondo un approccio tradizionale, affrontano la questione relativa alla strategia solo nei momenti di crisi e di emergenza; in questi casi, si affidano ad imprese esperte nella metodologia del Know-How Sharing, in base al quale un partner di metodo esterno all'impresa riceve dalla stessa la knowledge del proprio ambiente interno e del mercato in cui opera. Questo processo, però, è lento e nella maggior parte dei casi il coinvolgimento del management nel sistema è limitato e non

incentiva l'organizzazione a sviluppare autonomamente capacità di problem solving che permetta la continuità dell'impegno profuso nel momento dell'implementazione della strategia. È importante utilizzare dei metodi innovativi, che impostano la pianificazione strategica come un processo aziendale continuo, multidimensionale e strutturato ciclicamente per monitorarne gli effetti in tempo reale; tutto questo, grazie all'utilizzo di soluzioni informatizzate in grado di raccogliere una base dati aggiornabile in tempo reale.[46]

Abbiamo visto, quindi, come l'esecuzione della strategia e il raggiungimento dei risultati desiderati sono diretta conseguenza di una corretta combinazione di tre componenti: descrizione, misurazione e gestione della strategia. Mentre la misurazione e in parte anche la gestione della strategia sono affidate alla Balanced Scorecard, la descrizione e la gestione (in collaborazione con la BSC) della strategia sono affidate alla Strategy Map. [42]

Come abbiamo accennato all'inizio del paragrafo, la mappa strategica trova ragione d'essere proprio nell'esistenza di un filo logico che connette le tre componenti fra loro, in quanto non si può gestire ciò che non si può misurare, e non si può misurare ciò che non si può descrivere (ed è ormai chiaro come questo assunto sia la base fondamentale di tutto il lavoro lungo e complesso di Kaplan e Norton). Esistono cinque tipi di condizioni che si devono considerare quando si intende compiere un'un'analisi strutturale:

- **Forza dei legami:** i legami sono i nessi causali tra gli obiettivi strategici e possono essere classificati in legami forti, moderati o deboli.
- **Obiettivi orfani:** obiettivi strategici dotati solo di legami deboli che conducono ad altri obiettivi strategici.
- **Punti focali:** obiettivi strategici che hanno molti altri link che si incanalano IN esso.
- **Punti trigger:** obiettivi strategici da cui scaturiscono molti altri legami, determinando il raggiungimento di più obiettivi strategici.
- **Obiettivi distintivi:** obiettivi strategici che distinguono un'organizzazione dai suoi concorrenti, basati sulla strategia dell'organizzazione.

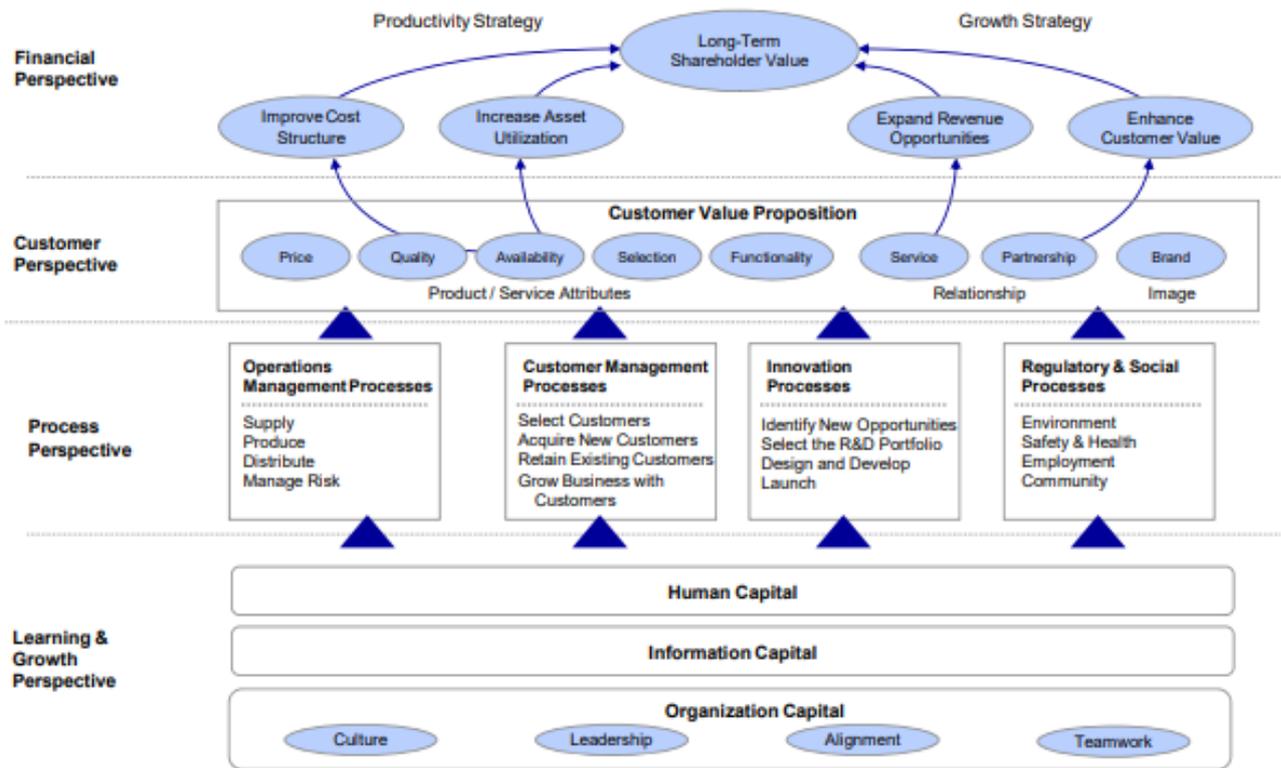


Figura 7 –

La mappa strategica collega le risorse immateriali e i processi critici alla proposta di valore e ai risultati finanziari e dei clienti.

[Fonte: Kaplan, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, pagina 22.[13]]

A questo punto, guardando anche la Figura 7, possiamo dare una definizione precisa di Strategy Map: essa è un diagramma che descrive come un'organizzazione crea valore collegando obiettivi strategici in esplicita relazione di causa-effetto tra loro nei quattro obiettivi BSC ed è fondamentale al corretto funzionamento della strategia basata su BSC. [3]

Alla base di una Strategy Map di successo vi sono dei principi fondamentali che possono essere sintetizzati così [44]:

- ❖ La strategia bilancia forze contraddittorie.
- ❖ La strategia si basa su una proposta di valore differenziata per il cliente.
- ❖ Il valore viene creato attraverso processi aziendali interni.
- ❖ La strategia consiste in temi simultanei e complementari.
- ❖ L'allineamento strategico determina il valore delle attività immateriali.

Il processo di creazione della Strategy Map invece prevede i seguenti passaggi:

- i. Tutte le informazioni sono contenute in una pagina, consentendo una comunicazione strategica relativamente facile ed immediata;
- ii. Consideriamo tutte e 4 le prospettive: economico-finanziaria, dei clienti, dei processi interni e di apprendimento e crescita;
- iii. La prospettiva finanziaria guarda alla creazione di valore a lungo termine per gli azionisti e si basa su una strategia di produttività – per migliorare la struttura dei costi e l'utilizzo delle risorse – e una strategia di crescita – per espandere le opportunità e accrescere il valore per il cliente;
- iv. I quattro fattori di potenziale miglioramento strategico sono supportati da fattori come prezzo, qualità, disponibilità, selezione, funzionalità, servizio, partnership e marchio;
- v. Da una prospettiva interna, le operazioni e i processi di gestione dei clienti aiutano a creare attributi di prodotti e servizi, mentre i processi sociali, di innovazione e di regolamentazione aiutano con le relazioni e l'immagine reputazionale.
- vi. Tutti questi processi sono supportati dall'allocazione di capitale umano, informativo e organizzativo (quest'ultimo costituito dalla leadership, dalla cultura aziendale, dall'allineamento e dal lavoro di squadra).
- vii. Infine, le relazioni di causa-effetto sono descritte come frecce di collegamento.

Collegando elementi come la creazione di valore per gli azionisti, la gestione dei clienti, la gestione dei processi, la gestione della qualità, le capacità di base, l'innovazione, le risorse umane, la tecnologia dell'informazione, il design organizzativo e l'apprendimento in un'unica mappatura strategica, risulta ancora più facile descrivere la strategia per comunicarla ai dirigenti e ai dipendenti. In questo modo saranno possibili concretamente l'allineamento attorno alla strategia e l'implementazione di successo della stessa.

Capitolo 3

L'importanza della BSC per Cheng&Co.

Abbiamo visto nei capitoli precedenti quali sono la struttura e il funzionamento concreto della Balanced Scorecard, analizzando nel dettaglio i KPIs di riferimento. Abbiamo inoltre spiegato nel Capitolo 1 quali siano le motivazioni che hanno giustificato il passaggio dai sistemi tradizionali di misurazione della performance da parte delle imprese che desiderano avere successo, abbandonando la valutazione limitata basata solo sulla performance economico-finanziaria e accettando un approccio completo ed integrato.

Questo approccio basato sulla valutazione dell'azienda dalle 4 prospettive previste dalla BSC è stato totalmente ed efficacemente abbracciato da una società di revisione contabile, la Cheng&Co, che è stata fondata in Malesia e ha cominciato la sua attività con soli 3 dipendenti nel 1993. La Cheng&Co può essere considerata un caso aziendale estremamente comunicativo dell'efficacia della Balanced Scorecard: essa, infatti, era una società di revisione come qualunque altra nel loro Paese, ma attualmente, proprio grazie all'utilizzo della BSC, è una società di servizi professionali con oltre 400 dipendenti in 17 filiali in Malesia e quattro uffici internazionali in Australia, Cina, Hong Kong e Singapore; si sono espansi a tal punto che nel corso di quest'anno (2021) hanno in programma di quotarsi nel mercato azionario malese. Lo stesso Chua Hock Hoo, il co-fondatore e presidente esecutivo di Cheng & Co Group, ha dichiarato che il segreto del loro attuale e sempre maggiore successo è proprio l'utilizzo strategico ed efficiente della Balanced Scorecard (insieme a fusioni ed affiliazioni convenienti), definendola uno "strumento di gestione efficace".

Raccolta dati.

La fonte principale del caso studio che presenterò è il sito web ufficiale della società Cheng&Co, che si presenta estremamente completo e lineare e vengono messe a disposizione dell'utente numerose sezioni specifiche riguardanti il percorso e lo sviluppo dell'attività. Infatti, una delle sezioni del sito, intitolata "Our Transformation", riporta la timeline completa e dettagliata dei vari step che il Gruppo ha percorso per passare da una semplice società di revisione come tutte le altre in Malesia ad una impresa multiservizio di potenziale quotazione in borsa. Viene coperto un arco temporale che va dal 2013 al 2020, descrivendo la fase di Alignment, di Innovation e di Trasformazione.

Oltre alla sezione della timeline, il sito web dedica spazio alla narrazione della Cultura organizzativa della società e alla descrizione del Visionary Tree che simboleggia la vita sostenibile sempreverde della società, in una prospettiva ulteriore alle quattro classiche analizzate, quella della sostenibilità.

Un'ulteriore e fondamentale fonte di informazioni riguardo l'implementazione della Balanced Scorecard nel business model in crescita di Cheng&Co è stato il magazine online Financial Management, la cui redazione ha condotto molte interviste al top management del Gruppo e al suo co-fondatore e presidente esecutivo Chua Hock Hoo, (*FCMA, CGMA, Ph.D.*), il quale ha fornito un'ampia spiegazione del ruolo cruciale che ha ricoperto la BSC nel raggiungimento del successo che ancora oggi detiene, arricchendo la Scorecard con prospettive sempre nuove. Inoltre, lo stesso presidente esecutivo ha tenuto diversi workshop in cui ha testimoniato e spiegato come e quali elementi di potenziale miglioramento e di valutazione della propria performance sono stati scelti in prospettiva di uno sviluppo internazionale, tenendo conto dei propri difetti e delle proprie capacità e competenze. Il contenuto dei workshop è stato reso disponibile sullo stesso magazine Financial Management.

Il percorso. [47]

Cheng & Co ha iniziato la propria attività nel 1993 come società di revisione contabile malese, con l'ambizione di raggiungere dieci partner, dieci filiali e dieci milioni di entrate annuali entro il 2003. La missione non è stata portata a termine fino al 2015, dopo che Cheng & Co aveva dedicato due anni all'introduzione e all'implementazione di un sistema di pianificazione e gestione strategica innovativo: la Balanced Scorecard. Da quel momento, l'impresa ha intrapreso un viaggio di continua trasformazione del proprio business attraverso l'allineamento strategico, l'innovazione dei servizi e il futuro.

Oltre ad aver utilizzato le quattro prospettive classiche previste dalla scorecard, Cheng&Co si è approcciata anche alla valutazione e al miglioramento del proprio business dalla prospettiva della sostenibilità: infatti, la Sustainable Growth Vision 2025 (SGV 2025) è il prossimo passo che intendono muovere verso l'ideale di azienda del futuro e mirano ad incrementare sempre di più intelligenza, innovazione e integrazione del personale per garantire di fornire valore sostenibile a tutti i nostri stakeholder.

Mentre la Balanced Scorecard (BSC) è stata ufficialmente implementata nel 2014, con il tema "Allineamento", la pianificazione per l'esecuzione di questa metodologia è iniziata nel 2013: l'obiettivo era quello di garantire che la misurazione delle prestazioni dei dipendenti e dei cluster aziendali fosse completamente allineata con vision, mission e strategie di crescita della società. Il BSC è uno strumento cruciale che ha avviato il successo dell'azienda e che ha permesso una trasformazione che ancora oggi vede un percorso in crescita, in quanto ha fornito importanti indicatori sulle prestazioni dei dipendenti, maggiore efficienza dei costi e soddisfazione dei clienti.

Nel 2013, Cheng&Co ha cominciato il proprio processo di trasformazione che prevedeva l'uso della BSC nel gruppo guardando Money Ball, un film drammatico biografico sullo sport americano del 2011. Il film era basato sulla narrazione della stagione 2002 della squadra di baseball dell'Oakland Athletics e ha come tema principale i tentativi del direttore generale e del suo assistente di costruire una squadra di talenti

sottovalutati di fronte al budget limitato del franchise per i giocatori, adottando un sofisticato approccio sabermetrico allo scouting e all'analisi dei giocatori (analisi empirica del baseball basata sulle statistiche che misurano l'attività di gioco). Allo stesso modo, la società di revisione tenta un approccio innovativo alla valutazione della propria attività di gestione, monitorando e analizzando ogni trimestre in BSC finanza, cliente, processo interno e apprendimento e crescita, per assicurarsi che l'attività del gruppo sia in linea con la pianificazione e la strategia.

Dopo aver introdotto BSC nel gruppo Cheng & Co, viene immediatamente introdotta un'iniziativa di allineamento l'anno successivo, garantendo che tutte le filiali, i reparti e i dipendenti del gruppo si stessero dirigendo nella stessa direzione per servire i clienti meglio e in modo perfettamente coerente. Nel 2015, dopo aver messo in atto l'idea dell'ambiente e del servizio, Cheng & Co si avvia verso la trasformazione aziendale, creando dei cluster e incrementando la sinergia con ogni dipartimento per migliorare le prestazioni di ogni cluster aziendale.

In seguito, il gruppo adotta un approccio innovativo attraverso una serie di nuove idee, pratiche, processi aziendali che concorrono a creare l'elevata qualità dei loro servizi, collaborando con molti partner di servizi a valore aggiunto (VAS) per servire i clienti, come Funding Society, Experian, Money Match ecc. L'obiettivo è fornire un'esperienza di servizio e un ambiente innovativi ai clienti, per garantire una scelta continua da parte loro e guadagni sostenibili.

Infine, dopo aver attraversato tutto il processo descritto, nel periodo tra il 2017 e il 2021 Cheng&Co arriva e conclude la fase di Trasformazione, in cui essa si sviluppa in un'espansione multidisciplinare (livello di servizi, quote di mercato, filiali) promossa da nuove competenze, conoscenze ed esperienza. La società supera efficacemente la fase di adattamento attraverso una rete di partner completa e grazie all'allineamento di persone, processi e tecnologia, che permettono di combinare esperienza e automazione intelligente per abbracciare nuove opportunità.

Con l'espansione della clientela, la domanda di una società di servizi one-stop, che offrisse un ventaglio completo di servizi, piuttosto che visitare più aziende per avere ognuno di questi, ha iniziato a crescere in quanto i clienti cercavano comodità: l'attenzione verso i clienti e la volontà di trarre beneficio dalla maggiore soddisfazione possibile dei loro bisogni sono stati fattori scatenanti che hanno portato Cheng&Co a diventare più di una semplice società di contabilità. Diventare un centro unico per i servizi aziendali professionali ha anche aiutato a presentare l'azienda in modo più attraente per i potenziali clienti.

Paragrafo 3.1: l'implementazione della BSC proposta da Cheng&Co.

L'approccio principale di espansione della Cheng&Co era incentrato sulla diversificazione del modello di business, studiando ed analizzando attentamente i punti deboli dei clienti già esistenti prima di introdurre

una gamma più ampia di servizi per soddisfare le loro esigenze. Infatti, attualmente la società offre soluzioni molto variegata a valore aggiunto, su misura per le esigenze dei clienti, che vanno dall'assistenza nel rispetto dei requisiti del Companies Act 2016 e della legislazione pertinente, Formazione di entità e Registrazione delle imprese; Segreteria aziendale; Application per licenza aziendale; Application per pass per l'occupazione; Application per il marchio; Application per "Malaysia My Second Home (MM2H)"; Consulenza Halal⁵ a vari settori come cibo e bevande, produzione e beni di consumo. E ancora, Assicurazione, tassazione, consulenza, servizi a valore aggiunto, incentivi di supporto, gestione patrimoniale, sportello Cina, outsourcing dei processi aziendali, consulenza sugli investimenti in entrata e in uscita.

In seguito, l'impresa ha cominciato ad esaminare varie metodologie per misurare le proprie performance e ottenere sinergie in tutta l'azienda per consentire la traduzione e la realizzazione della visione. Lo strumento di gestione strategica perfetto per realizzare tali ambizioni di crescita è stato proprio la Balanced Scorecard, dato che la sua implementazione aiuta a creare sinergie all'interno di un'organizzazione e consente la traduzione della sua visione, missione e strategie in piani d'azione tangibili e misurabili. Inoltre, permette di colmare il divario tra il top management e il personale di tutti i livelli, poiché è una metodologia trasparente che comunica efficacemente le aspettative e il risultato di più stakeholder per guidare l'azienda verso i nostri traguardi e obiettivi.

Così come spiega lo stesso *Dato' Dr. Chua Hock Hoo*, Executive Chairman del Group Cheng & Co, "[...] È stato quando abbiamo annunciato ufficialmente l'allineamento come tema per l'anno che siamo arrivati all'istituzione della Balanced Scorecard (BSC) come metodo principale per ottenere sinergie tra le nostre attività e le unità di supporto. Da allora abbiamo continuamente sottolineato l'importanza dell'implementazione del BSC per le prestazioni della nostra azienda e lo sviluppo del capitale umano. BSC ci ha aiutato a raggiungere sinergie in tutta la nostra azienda e ha permesso di tradurre la nostra visione, missione e strategie in piani d'azione tangibili e misurabili[...]".[48]

⁵: il certificato Halal mostra che un prodotto è qualificato per essere consumato dai musulmani; rilasciato in Malesia, gode di ampio riconoscimento dalla maggior parte dei paesi musulmani in tutto il mondo.

Nel 2017 Cheng&Co ha iniziato la strategia Transformation 2020 con il 10 + 10 + 10 come strategia di crescita triennale che ha identificato le aree chiave di sviluppo per progettare il successo dell'azienda per il 2020 e oltre e tale processo di trasformazione prevede lo sviluppo delle aree chiave quali Geografica, Finanziaria, Digitale, Business e Persone. Andando avanti, la strategia di trasformazione continuerà ad essere evoluta dalla nuova visione verso - Visione della crescita sostenibile entro il 2025 (i-SGV):

tale visione si chiamerà Sustainable Growth Vision (i-SGV) e guiderà ulteriormente lo sviluppo nei successivi cinque anni, rivoluzionando metodi e metriche di misurazione delle prestazioni ed è uno dei principali motivi per la crescita sostenibile dell'azienda.

L'incorporazione delle prospettive fondamentali della BSC (economico-finanziaria, clienti, processi interni e apprendimento e crescita) è stata il tramite che ha permesso alla Cheng&Co di dimostrare impegno nei confronti degli azionisti e dei membri del consiglio di amministrazione, dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori e dei venditori: in sostanza, ha permesso il miglioramento delle relazioni con gli stakeholder principali.

- **Prospettiva di apprendimento e crescita.** La BSC si è rivelata anche uno strumento importante per incentivare i dipendenti sulla base dei risultati KPIs: i dipendenti della società che ottengono risultati migliori, ricevono incentivi interessanti per spronarli verso obiettivi sempre più ambiziosi. Anche l'apprendimento è fondamentale ed è una caratteristica costante nel settore in cui il gruppo opera: una parte del sistema di ricompensa dei dipendenti richiede che i dipendenti completino da 40 a 60 ore di formazione all'anno e viene dedicato il 3% del totale del personale al costo annuale della formazione del personale. progettato per sviluppare capacità imprenditoriali nei nostri principali professionisti.

Un altro aspetto chiave della strategia è il Professional Entrepreneur Program (PEP) progettato per sviluppare capacità imprenditoriali nei principali professionisti. Nel 2017, il governo malese ha delineato il suo obiettivo di produrre 60.000 contabili entro il 2020.

Questo ha dato un incentivo a contribuire alla costruzione della nazione e alla professione contabile formando professionisti e imprenditori innovativi. Dopo discussioni con le principali parti interessate ed esperti del settore per elaborare un piano di sviluppo, il PEP è stato introdotto come piattaforma per giovani studenti e laureati di contabilità per affinare le proprie capacità imprenditoriali e acquisire inestimabili esperienze di contabilità nel mondo reale. Questo programma ha aiutato il gruppo a identificare otto direttori di progetto, ognuno dei quali ha guidato il proprio progetto in linea con la strategia di crescita aziendale.

Con l'ambiente aziendale in continua evoluzione, Cheng & Co si pone come obiettivo una continua innovazione intelligente per innescare progressi nel settore, preservando il nucleo: attraverso la fornitura di una gamma completa di servizi One-Stop Professional al servizio dei clienti, il Gruppo risponde attivamente in un ambiente di lavoro complesso e mutevole e la condivisione degli aspetti chiave del modello di business dell'azienda con i nostri partner commerciali e sostenitori permettono alla Cheng & Co di crescere per diventare la "ditta del futuro" (la prima società di contabilità internazionale cresciuta in casa a svolgere un ruolo importante nel coltivare talenti, per aiutare il governo malese a raggiungere il suo obiettivo di produrre 60.000 professionisti contabili nel prossimo futuro.)

In qualità di società di contabilità progressiva che ha registrato una crescita notevole, grazie alla visione strategica della leadership e alla collaborazione avviata sin dalla fondazione 27 anni fa, è importante avere un modello di crescita attentamente pianificato e tangibile che includa strategie di successo come fusioni e acquisizioni (M&A), implementazione di nuovi modelli di business, adozione delle tecnologie digitali, sviluppo del capitale umano e miglioramento del servizio clienti.

- **Prospettiva dei clienti.** Come parte della strategia per ampliare il proprio segmento di mercato e la loro presenza, Cheng&Co ha deciso di abbracciare nuovi modelli di business per diversificare i servizi e penetrare nuove basi di clienti per aumentare i flussi di reddito. Tutto ciò deve essere fatto in linea con i punti di forza e le competenze fondamentali dell'azienda e nel caso del Gruppo, si tratta di contabilità e audit. Negli ultimi dieci anni, si è espanso in servizi aziendali globali, consulenza iniziale per l'offerta pubblica, gestione e consulenza immobiliare australiana, servizi di segreteria aziendale e consulenza per la pianificazione delle risorse aziendali.

Una delle scelte principali di Cheng&Co per venire incontro a tutte le esigenze dei propri clienti è stata quella di rendere il sito web ufficiale dell'attività estremamente user friendly e intuitivo: attraverso tale risorsa, infatti, è possibile trovare informazioni utili e relative ad ogni esigenza in modo semplice grazie alle suddivisioni dei propri servizi in categorie. Cliccando sulla categoria di interesse, il cliente trova raggruppate tutte le notizie relative solo a quel determinato ambito professionale e tutte le iniziative che il Gruppo propone per aiutare l'impresa cliente nella realizzazione del proprio piano di business. Se il sito web (già molto chiaro e ricco di informazioni) non dovesse risultare sufficiente all'utente, egli può contattare l'impresa sia attraverso il sito web stesso – compilando un form, disponibile nella sezione Contact Us, in cui vanno inseriti i dati del richiedente e va selezionato il topic per cui si richiede assistenza – sia attraverso i canali che mette a disposizione dei clienti quali chat tramite Linea diretta aziendale, Whatsapp e Uffici Fisici e promettono di impegnarsi al massimo delle possibilità per rispondere entro 48 ore.

Ancora, Cheng & Co spera per mantenere sempre stretti i rapporti con partner e clienti ha pubblicato una serie di riviste – intitolate "Connection" – e libri per comprendere meglio le interrelazioni che esistono tra partner stessi, tra Gruppo e partner e tra partner e clienti e per rendere chiaro il loro ruolo e la loro importanza nello sviluppo e mantenimento del business condividendo la loro esperienza di formazione.

In generale, la filosofia dell'impresa è l'adozione di un approccio di servizio professionale totale, a 360 gradi, alle imprese per soddisfare quante più esigenze possibili dei clienti, sforzandosi di fornire una gamma completa di servizi professionali fondamentali per il successo in un ambiente di lavoro complesso e mutevole. A tale scopo, i valori fondamentali incorporati nella Cultura aziendale sono racchiusi nella frase "I'M FIT": Integrity (Integrità); Mutual Responsibility & Care (Responsabilità e cura reciproche), comprendendo Consegna con professionalità e Sviluppo di un 'equilibrio tra lavoro e vita privata; Flexibility (Flessibilità); Innovation (Innovazione); Teamwork (Lavoro di squadra).

- **Prospettiva dei processi interni e della sostenibilità aziendale.** Il simbolo della dedizione di Cheng&Co alla sostenibilità aziendale è l'Albero Visionario, il quale simboleggia l'attività sostenibile sempreverde di Cheng & Co e del suo Gruppo, in continua crescita, sviluppo e produzione. Il viaggio per mantenere forza, conoscenza e risultato è costantemente fertilizzato e alimentato dalle persone che hanno il vantaggio e l'energia per stimolare ed eseguire (4Es) i servizi professionali con grande passione (P). Tali persone devono possedere Multi Culture, Multi-Skills, Multi-Competencies e Mobility (4Ms) per svolgere i loro compiti; adottare un atteggiamento responsabile in ogni ambito per generare produttività, profitto e nuovi potenziali clienti (3P) a vantaggio sia dei segmenti di mercato che si intendono servire sia delle persone stesse operanti nell'attività.

L'elemento basilare del modus operandi dell'impresa è l'energia: ogni persona facente parte del team di Cheng&Co è formate per energizzare anche le altre persone e mostrare la loro passione per il lavoro che svolgono e per la soddisfazione dei clienti.

Dato che il recente mercato globale sta adottando tecnologie sempre più nuove, semplificando l'automazione delle attività e delle operazioni, Cheng&Co lancia il cluster I-business nel 2019 con il quale è tecnologicamente più aggressiva nei confronti dei competitor ed esplora nuove tecnologie che miglioreranno prestazioni e servizi complessivi, con l'obiettivo di diventare l'ultima azienda high-tech in Malesia e anche la regione dell'ASEAN.

Inoltre, il Gruppo dispone di una forza lavoro motivata e sinergica che porta un vantaggio competitivo notevole al business, comprendendo dipendenti di diverse età e senza adottare nessuna discriminazione in questo ambito per la determinazione di fattori come la valutazione dell'efficacia/efficienza per l'attività degli individui o il diritto alle promozioni e ai reward. Il fattore determinante per la progressione di carriera per tutti sarà sempre il significato delle 4C di un individuo: contributo, carattere, competenza e impegno secondo il "Growing Vision Tree" di Cheng & Co, che guida tutti nel seguire il percorso stabilito verso l'eccellenza.

Ancora, nel corso degli anni Cheng & Co ha introdotto strategicamente sistemi come Balanced Scorecard (BSC), Human Resource Management e Continuous Professional Development, così come altri numerosi programmi di formazione interna per il personale a tutti i livelli, nonché l'empowerment della leadership femminile, promuovendo l'equa crescita dell'organico e adottando le nuove competenze di ognuno per l'efficienza organizzativa.

- **Prospettiva economico-finanziaria** Così come la maggior parte delle aziende di servizi professionali, Cheng&Co utilizza un sistema di leva finanziaria per massimizzare la redditività. Ad esempio, i dipendenti junior di solito guadagnano uno stipendio relativamente basso e accettano una paga più bassa perché vogliono acquisire esperienza e per sfruttare l'opportunità di lavorare a stretto contatto con partner senior ("cercatori") per acquisire le loro preziose conoscenze. I clienti scelgono di rivolgersi al Gruppo grazie alla credibilità e alla reputazione di tale azienda, ma essi non ottengono necessariamente l'esperienza diretta dei senior manager., anzi spesso sono gli junior meno pagati a eseguire la maggior parte del lavoro pratico. I clienti si interfacciano quindi per un periodo di tempo limitato con i dirigenti più pagati, che sovrintendono alla qualità e offrono consulenza: ciò consente all'azienda di addebitare una commissione elevata ai clienti e di mantenere comunque un elevato margine di profitto. Questo modo di lavorare è tipico del modello di partnership, dove i professionisti senior sono manager oltre che produttori.

A differenza di altri tipi di organizzazioni, le società di servizi professionali come Cheng&Co vendono conoscenze e competenze, non prodotti fisici tangibili, quindi hanno esigenze diverse e affrontano sfide diverse. Per un manager del Gruppo può essere difficile bilanciare elevata produttività, servizio personalizzato e gestione della conoscenza e uno dei suoi compiti principali è mantenere il "capitale umano", e cioè, in altre parole, mantenere il personale motivato e produttivo. Allo stesso tempo le aziende di servizi devono dedicare tempo ed energie a istruire i propri team e garantire attivamente che i lavoratori più talentuosi rimangano con loro per avere più soggetti a cui applicare commissioni alte.

Le aziende di servizi professionali sono redditizie solo quando i membri del loro team fatturano le ore ai clienti: pertanto, il nuovo lavoro viene spesso assegnato alla persona che attualmente non sta lavorando ore fatturabili. Sebbene ciò massimizzi le entrate a breve termine, spesso può portare a un calo della qualità e del servizio clienti.

Nei servizi professionali è abbastanza comune non avere un contratto prepagato al 100%. Le condizioni, l'ambito, il budget e la tempistica di un progetto potrebbero cambiare, il che influisce sulle entrate del particolare cliente. Pertanto, le entrate sono ciò che un'azienda pensa di aver guadagnato su un progetto, che potrebbe differire dall'importo ricevuto. Ecco perché molte organizzazioni come Cheng&Co non utilizzano la Cash Accounting (in tal caso, i ricavi si riferiscono ad ogni pagamento riscosso) ma la Accrual Accounting, in cui tutto dipende dalla pratica di riconoscimento delle entrate di un'azienda.

Il Gruppo fattura i servizi utilizzando due metodi principali: tempo e materiali (T&M) e prezzo fisso dell'impresa (FFP). Nella fatturazione T&M, si stabiliscono tariffe di fatturazione caricate per varie categorie di consulenti che sono un multiplo dello stipendio del membro del personale. Si guadagna (1) costruendo le spese indirette e traendo profitto dalle tariffe di fatturazione come un multiplo degli stipendi dei membri del personale; e (2) massimizzando la fatturabilità del personale di consulenza in tutta l'azienda. In un contratto FFP, invece, si accetta di eseguire il progetto per un importo fisso che riflette le tariffe di fatturazione del personale caricato e le ore di lavoro stimate per completare il progetto. Si guadagna con (1) i metodi inclusi nell'approccio T&M; e (2) si esegue il progetto per un costo totale effettivo inferiore a quello che viene indicato al cliente. I margini di profitto sono generalmente maggiori nei contratti FFP rispetto ai contratti T&M, ma anche il rischio è maggiore.

Altri possibili metodi di determinazione del prezzo includono (1) fatturazione del valore, in cui il consulente e il cliente concordano un prezzo che riflette il valore per il cliente; e (2) costo più commissione fissa (CPFF). Il metodo CPFF ha il profitto più basso di tutti gli approcci, ma anche il rischio in questo caso è più basso.[49]

- **Prospettiva della Corporate Social Responsibility.** Si tratta di un'ulteriore prospettiva considerata estremamente importante dal Gruppo Cheng&Co, la quale fin dai primi momenti di successo, ha fissato degli obiettivi di Responsabilità sociale legati ai propri obiettivi strategici, implementando dei programmi concreti.[50] Uno di questi è quello che ho già nominato precedentemente nella prospettiva di apprendimento e crescita, ossia il Professional Entrepreneur Program (PEP) progettato per sviluppare capacità imprenditoriali nei principali professionisti: nel 2017, il governo malese ha delineato il suo obiettivo di produrre 60.000 contabili entro il 2020, incentivando il contributo alla

costruzione della nazione e alla professione contabile formando professionisti e imprenditori innovativi.

Inoltre, il Gruppo si sta imbarcando nell'ambizioso obiettivo di fornire responsabilità sociali aziendali nel campo dell'istruzione attraverso la costituzione della Fondazione Cheng & Co il 23 settembre 2011 con una somma iniziale di 1 milione di RM, fondata dal dottor Chua Hock Hoo e dal signor Tony Ong, con lo scopo di fornire assistenza a chiunque abbia davvero bisogno di aiuto, indipendentemente da qualsiasi area o area. Uno degli obiettivi è quello di offrire borse di studio/assistenza finanziaria a tutto il personale e ai figli dei clienti, associati nel gruppo di società Cheng & Co nel campo della contabilità, fiscale, amministrazione aziendale, studi finanziari e commerciali. Tuttavia, con più donazioni e finanziamenti, si intende estendere e ampliare la portata della fondazione, ad esempio facendo donazioni a diverse organizzazioni di beneficenza che richiedono aiuti.

E ancora, per Cheng&Co la diversità sul posto di lavoro è vantaggiosa quando tutti vanno d'accordo e lavorano come una squadra e, pertanto, hanno istituito un Centro di formazione per la leadership e un Centro per la leadership femminile per i dipendenti del Gruppo, per costruire una cultura aziendale positiva con un buon morale e un'elevata produttività.

Paragrafo 3.2: un esempio di Strategy Map di successo

Così come abbiamo spiegato nel paragrafo 2.2, la Strategy Map (direttamente collegata al concetto di BSC) è sinonimo di “rappresentazione visiva della strategia”: infatti, lo scopo principale di una mappa strategica è la visualizzazione della strategia di un'organizzazione in un modo specifico, migliorandone la discussione e l'esecuzione. Qui propongo una ricostruzione della Strategy Map della Cheng&Co basandomi sulle scelte strategiche chiave del Gruppo già presentate nelle varie prospettive della Balanced Scorecard e cercando di fornire un quadro chiaro e lineare di quella che è l'attività gestionale strategica.

1. Il primo step che seguiamo per farlo è la definizione della mission, della vision e dei valori di Cheng&Co, che sarà la direzione verso il "nord" per l'organizzazione: di fronte ad una situazione di incertezza, questi tre elementi aiuteranno a prendere le decisioni migliori.

Vision = diventare la principale società di contabilità internazionale locale.

Mission = essere un centro professionale unico con soluzioni innovative per l'eccellenza.

Valori = Integrità, Responsabilità e cura reciproche, Flessibilità, Innovazione, Lavoro di squadra.

2. Il secondo step consiste nella definizione delle prospettive di riferimento principali della società (che abbiamo già definito nel paragrafo precedente); queste sono: Prospettiva di apprendimento e crescita, Prospettiva dei clienti, Prospettiva dei processi interni e della sostenibilità aziendale, Prospettiva economico-finanziaria, Prospettiva della Corporate Social Responsibility.

3. Il terzo step prevede la definizione delle priorità strategiche dell'attività gestionale, ovvero gli obiettivi di primo livello. Questi sono: servire al meglio i clienti, migliorare le operazioni interne di esecuzione e migliorare il servizio offerto, rendendolo quanto più possibile completo.
4. Il quarto step consiste nella descrizione della motivazione, ossia una serie di ragioni per cui l'impresa ha deciso di scegliere proprio dei determinati obiettivi.
5. Il quinto step prevede la definizione delle Leading e Lagging Metrics: qualsiasi definizione di obiettivo apparentemente vaga diventa specifica una volta definite le metriche delle prestazioni e il modo migliore per farlo è definire una coppia di metriche Leading e Lagging con valori di base e target.
6. Il sesto step consiste nella presentazione di iniziative, cioè i piani d'azione di alto livello che spiegano come verrà eseguita la strategia.
7. Infine, l'ultimo step consiste nella c.d. "Cascata": dovrebbe esserci un'unica strategia di livello superiore dell'organizzazione, ma tutte le diverse unità aziendali devono concentrarsi su parti diverse di quella strategia e a tale scopo potrebbe essere utile creare versioni locali delle mappe strategiche con obiettivi e indicatori più specifici.

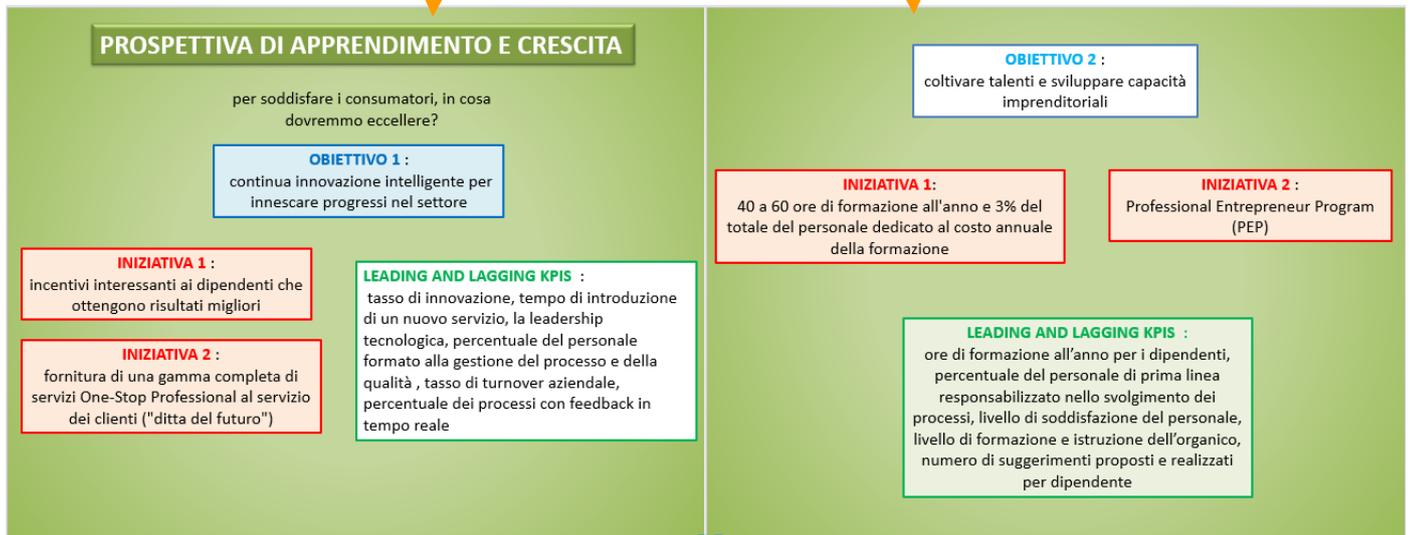
CHENG&CO STRATEGY MAP BASATA SULLA BSC

Vision : diventare la principale società di contabilità internazionale locale

Valori : Integrità, Responsabilità e cura reciproche, Flessibilità, Innovazione, Lavoro di squadra.

Mission: essere un centro professionale unico con soluzioni innovative per l'eccellenza







PROSPETTIVA DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

come armonizziamo la politica aziendale con gli obiettivi sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità?

OBIETTIVO : goal di responsabilità sociale legati ai propri obiettivi strategici

LEADING AND LAGGING KPIS :
entità dell'impatto che l'impresa produce sulla società e sull'ambiente; numero di correttivi sociali al proprio operato; numero di strumenti di rendicontazione sociale (bilancio sociale e bilancio ambientale); misure della consistenza complessiva del patrimonio sociale; tempo dedicato al miglioramento del proprio rapporto con la comunità di appartenenza.

INIZIATIVA 1 : Professional Entrepreneur Program (PEP) per contribuire alla costruzione della nazione e alla professione contabile formando professionisti e imprenditori innovativi

INIZIATIVA 2 : costituzione della Fondazione Cheng & Co per fornire assistenza a chiunque abbia davvero bisogno di aiuto, indipendentemente da qualsiasi area o area

INIZIATIVA 3 : creazione di un Centro di formazione per la leadership e un Centro per la leadership femminile per i dipendenti del Gruppo

[Fonte: Elaborazione dell'autore.]

Capitolo 4

La BSC come strumento di prevenzione e salvataggio delle PMI nelle crisi

Dopo aver affrontato l'analisi dettagliata di questo modello innovativo di misurazione delle performance, che si è poi evoluto a tal punto da diventare un vero e proprio strumento di gestione a disposizione delle aziende, può essere interessante adesso analizzare come la BSC, e la visione olistica che essa propone, possa garantire la sostenibilità nel tempo delle PMI ed eventualmente fungere da ancora di salvataggio in caso di crisi.

L'uso del BSC per la Cheng&Co, che partiva dall'essere un'impresa di piccolissime dimensioni, si è rivelato fondamentale per i suoi clienti e per il settore dei servizi professionali in generale, che vede vantaggi concreti dall'utilizzo di tale metodologia. Recentemente, la Cheng&Co ha condotto un programma di sensibilizzazione BSC per un cliente, un produttore di scarpe, che ha tradizionalmente dato la priorità al segmento delle scarpe per la scuola, con produzioni più piccole per altri scopi. In tempi recenti, con i cambiamenti delle politiche del governo come il passaggio dalle scarpe bianche a quelle nere e la chiusura delle scuole a causa della pandemia COVID-19, le vendite dell'azienda hanno subito un duro colpo e la direzione si è rivolta al Gruppo per fornire loro una guida. La formazione BSC ha identificato la necessità per l'azienda di diversificare in altri segmenti di scarpe per ammorbidire il colpo di un calo in un segmento e ridurre le spese di imballaggio passando dal suo approccio appariscente e costoso a opzioni più economiche ed eco-compatibili.[48]

Affinché il BSC abbia successo per una PMI, tutti, partendo dai vertici, devono aderire al concetto ed essere completamente allineati con gli obiettivi sia di breve che di medio-lungo termine dell'azienda. Per dirla in modo più semplice, tutti i dipendenti devono parlare la stessa lingua per essere in grado di colmare il divario di misurazione delle aspettative e delle prestazioni tra l'alto e il basso, tra il top e il down, con tutti i membri perfettamente consapevoli di cosa devono fare loro stessi e cosa dovrebbero fare gli altri. Ed infatti, la natura trasparente del BSC aiuta l'intera azienda a comprendere il piano d'azione generale e le responsabilità - reciproche.

L'applicazione delle tecnologie dell'informazione, della comunicazione e delle innovazioni all'interno di un'azienda è il fattore principale per operazioni commerciali di successo nelle condizioni di globalizzazione economica e politica in cui il mercato opera oggi; questa applicazione ha un impatto fondamentale sul processo decisionale nelle aziende, facilitando e accelerando il processo, cambiando la direzione e la strategia aziendale al fine di aumentare i profitti. La grande importanza del corretto funzionamento del mercato delle piccole e medie imprese (PMI) deriva proprio dal fatto che esse sono considerate come motori

della crescita economica e occupazionale ed hanno un ruolo vitale nello sviluppo economico e nell'innovazione. E proprio le attività innovative svolgono un ruolo cruciale nel mantenimento di un'economia stabile, nel rafforzamento e nel mantenimento di un alto livello di prestazioni aziendali, nello sviluppo della competitività industriale e nel miglioramento degli standard di vita.[51]

Pertanto, è chiaro come l'innovazione e le attività innovative risultino essere un fattore chiave per il successo e la sopravvivenza delle aziende sul mercato, per l'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile e per fornire un valore superiore ai clienti: è generalmente accettato che tutte le aziende debbano innovare indipendentemente dalle proprie dimensioni e dal settore in cui operano.

Nonostante, però, la sua grande importanza per tutte le aziende, la ricerca sull'innovazione è svolta principalmente dalle aziende coinvolte nello sviluppo di nuove tecnologie e dall'industria manifatturiera e non da anche le imprese appartenenti alle altre categorie, spesso anche perché le prime hanno come scopo di impresa proprio l'innovazione mentre le seconde non riescono ad avere una visione olistica e completa dell'attività di gestione. Il modello Balanced Scorecard ha la capacità di fornire un'interazione pratica ed efficiente tra innovazione e controllo e di facilitare il business; gli studiosi della pianificazione dei sistemi di controllo di gestione moderni hanno proposto un nuovo modello di BSC personalizzato orientato proprio alla dimensione dell'innovazione, aggiungendo all'analisi aziendale nuove metriche, con l'intenzione di adattare e applicarle a diversi settori. Una migliore comunicazione, più misurazioni e più valutazioni contribuiscono a un migliore governo societario.

Alcune aziende famose, come Starbucks, Apple Computers, Dell, ecc., sono nate come aziende di piccole e medie dimensioni, ma sono state in grado di crescere rapidamente proprio perché attribuiscono molta importanza ad una buona comunicazione con i propri clienti, e la loro caratteristica fondamentale è la flessibilità nel rispondere rapidamente alle richieste sofisticate e mutevoli degli stessi. Come è chiaro, la velocità nel rispondere alle esigenze dei propri clienti consente alle aziende di ottenere un vantaggio competitivo rilevante, ma questa rapida risposta alle richieste dei clienti, così come alle richieste del mercato, può risultare difficile per altre aziende nelle stesse condizioni iniziali.

Le piccole e medie imprese hanno due opzioni quando si tratta di innovazione. La prima opzione è il lavoro indipendente sulle innovazioni attraverso la propria ricerca e sviluppo; la seconda opzione è l'applicazione di una o più pratiche di gestione dell'innovazione, come la gestione delle risorse umane, il lavoro di squadra e la ricerca di fonti esterne e la cooperazione. La quarta rivoluzione industriale è una transizione da una semplice fase di digitalizzazione a innovazioni create da materiali diversi, tecnologie digitali e biologiche. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono l'epicentro di questa quarta rivoluzione industriale e sono considerate il principale motore del cambiamento economico e sociale.

Generalmente le grandi aziende hanno i propri centri di ricerca interni alla struttura aziendale ben attrezzati e quindi hanno un vantaggio rispetto alle PMI; tuttavia, le PMI possono comunicare con i clienti più facilmente e sono dotate di un processo decisionale più informale e una maggiore flessibilità, che conferisce loro una sorta di vantaggio rispetto alle grandi aziende in termini di introduzione di innovazioni. Poi, man mano che un'azienda aumenta le proprie dimensioni aumenta anche la probabilità e capacità di innovazione.

La realizzazione di successo delle attività commerciali di un'azienda richiede una strategia di sviluppo ben progettata che renda le PMI più competitive e innovative e quindi migliori la loro posizione di mercato, il loro sviluppo e garantisca loro la sopravvivenza. Monitorare e mappare il potenziale di innovazione e innovazione dell'azienda è della massima importanza per la sostenibilità e lo sviluppo delle imprese nel mercato; l'applicazione del modello BSC modificato alle operazioni commerciali di un'impresa migliora le prestazioni aziendali complessive dell'azienda e fornisce informazioni importanti sui passaggi particolari che dovrebbero essere intrapresi per migliorare la strategia aziendale. Migliorare lo sviluppo strategico di un'azienda si traduce in una maggiore capacità produttiva, che porta a una maggiore qualità e all'introduzione di nuovi processi nel business. Essa incoraggia anche la ricerca e lo sviluppo all'interno di un'azienda, e tutto ciò rende l'attività più competitiva, contribuendo alla crescita e allo sviluppo della stessa e all'aumento dei profitti.

I continui cambiamenti del mercato costringono le aziende a trovare soluzioni nuove e diverse per adattarsi al cambiamento e le piccole e medie imprese hanno bisogno di aiuto per essere in grado di seguire e rispondere a questi cambiamenti: incoraggiare lo sviluppo delle attività innovative delle PMI, il collegamento delle istituzioni accademiche, dei centri scientifici e dell'economia e migliorare le condizioni per la creazione di posti di lavoro hanno un impatto positivo sull'occupazione e sulla competitività dello Stato intero.

Quando i creatori del modello BSC, Kaplan e Norton, hanno introdotto nel loro elaborato il postulato secondo cui se qualcosa non può essere misurato, non sarà nemmeno gestibile, si è arrivati a notare quanto questo fosse valido anche per i business delle PMI: quando misuriamo qualcosa e lo presentiamo numericamente, possiamo definire il modo corretto di esprimerlo e ricavarlo dalla regola; se possiamo misurare qualcosa, possiamo controllarlo e migliorarlo. Un quadro chiaro delle azioni pianificate e realizzate è fondamentale, poiché il controllo in ogni momento di tutte le prestazioni dell'azienda è molto importante per poter gestire efficacemente l'azienda. Se non riusciamo a misurare qualcosa e non funziona correttamente, esso non può essere risolto, l'attività dell'azienda ristagna e, invece del percorso ascendente, l'attività intraprenderà quello discendente e alla fine l'attività collasserà. Ciò implica la necessità di sviluppare modelli per valutare le attività innovative delle PMI.

Molti imprenditori delle PMI potrebbero pensare che l'utilizzo della BSC sia poco produttivo per le piccole dimensioni del business e che il bilancio civilistico sia sufficiente per la valutazione delle stesse; in realtà,

però, il problema principale del bilancio è che descrive fatti e dati che non sono contemporanei ai fatti aziendali. Con la BSC invece è possibile controllare l'azienda in tempo reale, momento per momento, per così correggere eventuali errori di gestione immediatamente, nel momento in cui riscontriamo la disfunzione e prima di incorrere in perdite o errori irreparabili. In sostanza, il controllo aziendale non può essere un processo a-posteriori, effettuato successivamente rispetto alle azioni che si intraprendono, ma deve realizzarsi in fieri, cioè in tempo reale, in modo da prevenire l'insorgere di situazioni di rischio.

In un mercato come quello attuale, estremamente dinamico e mutevole e che richiede un continuo ed estenuante aggiornamento dell'offerta alla clientela, la crisi delle PMI è un fenomeno non più tanto raro e straordinario, ma purtroppo normale e ricorrente. L'azienda deve quindi essere pronta ad ogni eventualità e deve sviluppare la capacità di prevenire lo stato irreparabile della crisi – ricorrendo a strumenti adeguati quali ad esempio la Balanced Scorecard – e intervenire immediatamente appena si rilevino sintomi di un processo degenerativo (senza dover arrivare a piani di risanamento o al fallimento dell'attività).

Il controllo di gestione svolto attraverso la BSC permette alle imprese di captare il pericolo in tempo reale e di interpretarlo correttamente per avviare interventi correttivi.

Dato che la Balanced Scorecard non è un semplice insieme di indicatori ma un vero e proprio meccanismo in grado di evidenziare il rapporto causa-effetto tra i risultati e la strategia definita e data la sua capacità di monitorare sia elementi monetari che non, la BSC permette di evidenziare segnali premonitori di difficoltà sia in termini organizzativi che di modello di business. La combinazione di quanto evidenziato all'interno della BSC con la presenza di sistemi più o meno evoluti di simulazione migliora la capacità di interpretazione ed analisi dei segnali di difficoltà.[52]

Conclusioni

Il mercato è indubbiamente l'elemento più dinamico di tutte le componenti della società umana. Stare al passo con la sua evoluzione continua e con tutte le sue trasformazioni è cruciale affinché un'impresa si assicuri una posizione redditizia rispetto ai competitor, e riesca a sopravvivere al processo di selezione naturale che lo caratterizza.

Ogni modello di business deve essere sempre progettato in modo tale da essere estremamente flessibile ed immediatamente pronto a rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno di riferimento; allo stesso tempo, la struttura organizzativa interna della stessa attività deve essere solida e capace di reagire attivamente alle frizioni esterne, senza causare disagi o rallentamenti alla produzione. Tutto questo può essere ottenuto, come si può notare nell'analisi del caso aziendale, attraverso la Balanced Scorecard.

Il modello BSC è l'unico in grado di sostenere passo dopo passo l'attività di un'impresa, così come fanno le fondamenta di un grattacielo: esso è progettato per seguire l'organizzazione del Piano di gestione dell'impresa fin dalle primissime iniziative volte ad avviare il business, proseguendo con il supporto durante le fasi di sviluppo e di maturità dell'impresa e soprattutto nei momenti di debolezza della stessa, rilevando in modo preventivo eventuali falle del piano.

Proprio attraverso l'osservazione del percorso di successo di Cheng&Co, è possibile constatare come il modello BSC sia versatile a tal punto da poter essere adattabile a tutti i tipi di business e ai sistemi di controllo di gestione delle imprese di ogni dimensione. Infatti, Cheng&Co ha iniziato la propria scalata al successo come impresa di piccolissime dimensioni; ha applicato la BSC in modo efficace e redditizio proprio a queste piccole dimensioni per arrivare poi ad un'impresa multiservizio internazionale, sempre accompagnata dalla BSC e ancora oggi basa i suoi piani di crescita e sviluppo sulle metriche e prospettive comprese nel modello. E dopo averne appurato l'estrema efficacia, ha proposto lo stesso strumento alle PMI che si rivolgevano proprio al Gruppo per risollevarsi da una situazione di difficoltà o di crisi. Così è stato per l'impresa produttrice di calzature a cui abbiamo accennato nel quarto capitolo, la quale ha chiesto aiuto alla Cheng&Co per aumentare i profitti durante una fase molto delicata come quella della pandemia e che ha accettato (con successo) l'implementazione della BSC nel proprio modello di business. È chiaro come le attività della Cheng&Co e dell'impresa produttrice di scarpe siano completamente diverse, con competenze, target e metodi di erogazione dei servizi peculiari e differenti tra loro, eppure la BSC ha portato entrambe al successo e anche in breve tempo.

Valutando quindi i dati e le evidenze empiriche prodotti dalla ricerca condotta, è chiaro come, nel ruolo di manager controller di un'azienda, è senza dubbio conveniente applicare il modello della Balanced Scorecard, in quanto è garanzia di sicurezza, efficacia e semplicità di utilizzo. Infatti, la semplicità di applicazione la si può notare proprio nelle prospettive considerate nella valutazione, le quali sono comuni a tutti i business e che dovrebbero essere il punto di riferimento per qualsiasi attività, d'impresa e non, a prescindere dalla BSC. Inoltre, il modello è impostato in modo tale da modificare qualsiasi elemento e prospettiva dello schema in modo personalizzato, specifico per ogni azienda, così come nel caso di Cheng&Co che ha scelto di aggiungere la prospettiva della Corporate Social Responsibility alle quattro prospettive classiche: essa è proprio considerata uno dei punti di forza che fanno preferire la Cheng&Co a qualunque altra società di servizi professionali in Malesia ed è proprio l'attenzione al luogo in cui tutto ha avuto inizio e la cura nei confronti del territorio, con l'intento di valorizzarlo al massimo, che rende il Gruppo attraente. Ed ancora, osservando l'implementazione del modello nel caso studio si può notare come le iniziative intraprese non siano nulla di extraterrestre o di geniale: si tratta solo di attività nate dalla passione per la propria offerta e dalla creatività unita ai bisogni del mercato.

L'evoluzione che si è avuta nel tempo riguardo agli indicatori rilevanti per la misurazione della performance dell'azienda era d'obbligo; sicuramente, nei periodi storici in cui già la stessa industrializzazione dei settori economici ancora era *in fieri*, gli indicatori finanziari che esprimevano in numeri i risultati di un'attività semplice – come ad esempio l'agricoltura –, e che quindi giustificavano l'esistenza dell'attività stessa, erano sufficienti a soddisfare chi svolgeva il lavoro. Nel momento in cui, però, le attività si sviluppano a tal punto da poter essere automatizzate sempre di più e quindi intraprese da tutti, la competizione inizia a crescere e le attività sul mercato ad aumentare, si presenta la necessità di creare dei vantaggi competitivi rispetto a tutte le altre in modo tale da mantenere la propria fetta di mercato e i flussi di profitti. I vantaggi competitivi derivano dalle idee innovative e originali, non di certo dai numeri. I profitti non rappresentano altro che il risultato della corretta scelta di attività nuove, principali o collaterali a quelle tradizionali, e della sinergia tra le stesse. Comincia quindi ad essere importante la componente umana di un business, la creatività per la crescita, l'intuito per il miglioramento della produzione, le competenze unite all'esperienza, e così via, fino a creare nuovi KPIs in grado di rilevare quanto un'impresa è più sviluppata da questi punti di vista rispetto ad un'altra.

Concludendo, l'obiettivo principale di questo elaborato era capire se questo strumento innovativo potesse essere considerato davvero valido oppure solo una ridondanza della letteratura sulla gestione. In base ai risultati ottenuti dalla Cheng&Co e all'aiuto concreto che, come abbiamo visto, può offrire alle PMI in caso di fase critica, Kaplan e Norton, con l'introduzione della Balanced Scorecard, hanno fornito uno strumento importantissimo alle organizzazioni inserite in questo nuovo contesto dinamico e competitivo, capace di raccogliere i dati di gestione nella loro completezza e di adattarli alle necessità specifiche di ognuna.

BIBLIOGRAFIA

[1] Charles T. Horngren; Gary L. Sundem; David Burgstahler; Jeff Schatzberg, Marco Agliati, Angelo Ditillo. *Programmazione e Controllo*. Sedicesima edizione, Milano: Pearson 2016.

[6] Fiori, Giovanni; Tiscini, Riccardo. *Economia aziendale*. Seconda edizione. Milano: Egea 2017.

[11] Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, January – February 1992.

[12] Lord Kelvin. Lecture on "*Electrical Units of Measurement*" (3 May 1883) [published in *Popular Lectures* Vol. I, p. 73]

[13] Kaplan, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School (2010).

SITOGRAFIA

[2] Chioni, Massimo. *Performance Management: come gestire un'azienda in crisi* [<https://visibilita.net/performance-management/>]

[3] Dott. Granà, Fabrizio; Dott.ssa Achilli, Giulia. *Misurare e Gestire le performance d'impresa Balanced Scorecard*.

[7 PC - Misurazione delle Performance - 1.pdf]

[4] Fortarezza Antonio, Dottore Commercialista. *Il cash flow spiegato in parole semplici per i non addetti* [<http://www.bussolacontrollo Digestione.it/il-cash-flow-spiegato-in-parole-semplici/>]

[5] Zardoni, Igor. *MARGINE DI CONTRIBUZIONE: COS'È? COME SI CALCOLA?* [<https://farenumeri.it/margine-di-contribuzione/>]

[7] Maglio Roberto, professore presso Università di Napoli Federico II. *Economic value added*. [<http://www.federica.unina.it/economia/analisi-dei-costi/economic-value-added/>]

[8] FTA Online News, Milano, 25 Giu 2019. *Il Valore Economico Aggiunto (in inglese EVA, acronimo di Economic Value Added): scopri cos'è, la formula, il calcolo e perché si usa nel valutare un'azienda*. [<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/eva146.htm>]

[9] FTA Online News, Milano, 08 Gen 2008. *Il Dividendo: la Remunerazione del Capitale Investito*. [<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/idiividendi.htm>]

[10] Università di Pisa, tesi di laurea magistrale. *L'evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance: dallo Strategic Planning alla Balanced Scorecard*. A.A. 2015/2016 [<https://core.ac.uk/download/pdf/79619434.pdf>]

[14] Riferimenti per il Capitolo 2, Par. 2.1:

- Dott. Granà, Fabrizio; Dott.ssa Achilli, Giulia. *Misurare e Gestire le performance d'impresa Balanced Scorecard*. [7 PC - Misurazione delle Performance - 1.pdf]

- Progetto S.L.O.CS. (Strategie Locali per l'Occupazione in provincia di Cosenza); Aspron s.r.l.; ESF art. 6 - Innovative Measures; *Manuale per l'utilizzo della Balanced Scorecard*. [39_Manuale_per_utilizzo_Balanced_Scorecard.pdf]
- Chiarini&Associati s.r.l. *Balanced Scorecard: che cos'è*. [https://www.qualityi.it/balanced-scorecard.html]
- Berti, F. *La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale*. *Economia Marche Journal of Applied Economics* Vol. XXXVII, No. 1, June 2018. [https://economiamarche.univpm.it/files/0d2466288c8dcc1e8.pdf]
- Bagnara, Barbara. *La Balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance*. Su *Il Commercialista Veneto*, N. 196 - 2010 [https://www.studiorebecca.it/2010/la-balanced-scorecard-un-modello-di-misurazione-delle-performance.html]
- Università di Ferrara, Modulo di Marketing. *La Balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance*. (2009) [http://m.docente.unife.it/laura.maran/dispense-industrializzazione/legislazione-marketing-e-distribuzione/Lezione%203_BSC.pdf]
- Occhipinti, Nicolò. *Balanced Scorecard, una bussola per orientare l'azienda*. (2005) [http://www.eccellere.com/Rubriche/GestioneStrategica/BSC.htm]

[15] TWPROJECT STAFF. *Rapporto tra tempi di ciclo (cycle time) e tempi di consegna (lead time)*. Febbraio 5, 2021, in *Gestione Progetti*. [https://twproject.com/it/blog/rapporto-tra-tempi-di-ciclo-cycle-time-e-tempi-di-consegna-lead-time/]

[16] Ivo Hristov, Ph.D., Università degli Studi di Roma "Tor Vergata". *Performance Management: La Balanced Scorecard (BSC)*. (2020) [file:///C:/Users/WINDOWS%2010/Downloads/5-bsc-2020-05-05-17-45-21.pdf]

[17] Di Dio, Erika; NewCom, comunicazione digitale integrata. *KPI: cosa sono e perché sono così importanti?* - 10 aprile 2013. [https://www.newcomweb.it/blog/pillole-di-marketing/article/kpi-cosa-sono-e-perche-sono-cosi]

[18] Prof. Ierace, Stefano. *Affidabilità, Manutenibilità e Disponibilità*. (2011) [http://www00.unibg.it/dati/corsi/22028/46050-L9%20-%2001%20-%20Affidabilita%20e%20Disponibilita.pdf]

[19] Kurtzsa Corporation. *Defect Rate*. (2021) [https://www.kurtzsa.com/electronics-production-equipment/solderlexicon/begriff/defect-rate.html#:~:text=The%20term%20defect%20rate%20designates,of%20quality%20of%20the%20production]

[20] Presidenza del Consiglio dei ministri, Dip.to della Funzione Pubblica. *Customer satisfaction: Come migliorare la qualità dei servizi attraverso la rilevazione dei bisogni e della soddisfazione dei cittadini*. (2013). [http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/conoscere-processi-di-lavoro/customer-satisfaction/index.html#:~:text=Con%20il%20termine%20customer%20satisfacion,miglioramento%20del%20prodott o%2Fservizio%20offerto].

[21] Walter Marketing. *Customer Satisfaction: ecco come valutare la soddisfazione dei tuoi clienti*. (2020) [https://www.waltermarketing.it/index.php/ricerche-di-mercato/customer-

- [33] QualitiAmo. *Indicatori per la qualità per applicare la ISO 90001: esempi.* [https://qualitiamo.com/misurare%20controllare/Indicatori/esempi.html]
- [34] Busetti, Alvaro. *E-leadership: la trasformazione digitale della leadership.* (17 Gennaio 2018) [https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/leadership-la-trasformazione-digitale-della-leadership/#:~:text=Essa%20viene%20definita%2C%20in%20maniera,Agenzia%20per%20l'Italia%20Digitale]
- [35] Danae. *Formazione del personale: cos'è e perché è così importante.* (2019) [https://www.danea.it/blog/formazione-del-personale/]
- [36] Gympass. *Sondaggio sulla soddisfazione del personale: tutto quello che c'è da sapere.* (2017) [https://blog.gympass.com/it/sondaggio-sulla-soddisfazione-del-personale-tutto-quello-che-ce-da-sapere/#:~:text=Migliore%20reputazione%20aziendale,si%20prender%20cura%20del%20cliente.]
- [37] Vitale, Igor (Psicologo clinico e del Lavoro). *Cos'è (veramente) la soddisfazione lavorativa.* (Settembre 2016) [https://www.igorvitale.org/cose-veramente-la-soddisfazione-lavorativa/]
- [38] Maccarrone, Cristina. *Turnover del personale: come gestirlo in vista dell'employee engagement.* (Dicembre 2019). [https://www.in-recruiting.com/it/turnover-personale-employee-engagement/#:~:text=Con%20l'espressione%20turnover%2C%20nell,'interno%20di%20un'azienda.]
- [39] Frisina, Filippo. *Il feedback: strumento di miglioramento continuo o processo burocratico?* (Ottobre 2019) [https://filippofrisina.com/il-feedback-strumento-di-miglioramento-continuo-o-processo-burocratico/]
- [40] Semplisio. *Come ottimizzare la gestione di processi aziendali con Semplisio.* (2019). [https://www.semplisio.it/come-ottimizzare-gestione-processi-con-semplisio/]
- [41] Ben Cole, Executive Editor. *Executive leadership.* (October 2015) [https://searchcio.techtarget.com/definition/executive-leadership#:~:text=Executive%20leadership%20is%20the%20ability,development%20and%20overall%20decision%20making.]
- [42] Value Based Management. *Communicating and translating the strategy.* (2021) [https://www.valuebasedmanagement.net/methods_strategy_maps_strategic_communication.html]
- [43] Salvemini, Severino. *Leadership esecutiva e supporto nella gestione del cambiamento 2021 - Risorse Umane.* [https://it.careerlu.com/97226-executive-support-and-leadership-in-change-management-1917803-23]
- [44] Saviotti, Alessandro. *Il giusto link tra strategia e piani d'azione.* (2018) [https://www.knowita.it/2018/05/il-giusto-link-tra-strategia-piani-azione/]
- [45] Michael Page. *Allineare le persone agli obiettivi aziendali.* [https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-management/la-gestione-del-colloquio/allineare-le-persone-agli-obiettivi]

- [46] Justinnova. *La strategia aziendale come processo continuo – il metodo GapTest®*. (Gennaio 2019) [https://justinnova.it/strategia-aziendale-gaptest/]
- [47] Cheng&Co official website. *Our transformation: once driven, forever transformation*. [https://chengco.com.my/wp/company-timeline/]
- [48] By Chua Hock Hoo, FCMA, CGMA, Ph.D. Financial Management. *Strategies for sustainable long-term growth for a small business*. (18 December 2020) [https://www.fm-magazine.com/news/2020/dec/sustainable-long-term-growth-strategies-for-small-business.html]
- [49] Michael E. Cohen (Former partner of Booz Allen Hamilton). *How do management consulting firms make money?* (2020) [https://www.quora.com/How-do-management-consulting-firms-make-money#:~:text=They%20make%20money%20by%20selling,percentage%20of%20total%20consulting%20sales.]
- [50] Cocuzza, Daniele. *Corporate Social Responsibility*. (2015) [https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-social-responsibility/]
- [51] Brancozzi, Simone. *I cruscotti di controllo aziendali. La Balanced Scorecard italiana per le Piccole e Medie Imprese*. Ediz: Brancozzi & Partners Consulting srl, 2013. [https://www.cruscottodicontrollo.it/wp-content/uploads/2018/08/CRUSCOTTO-DI-CONTROLLO.pdf]
- [52] Bazzlerla, Marco (Partner di Studio Temporary manager). *CRISI AZIENDALI E CONTROLLO DI GESTIONE: L'IMPORTANZA DEGLI STRUMENTI DI CONTROLLO NELLA PREVENZIONE DELLA CRISI*. (2018) [https://www.leading.it/wp-content/uploads/2019/10/Bazzlerla_4_2018.pdf]
- [53] Fernando, Jason; reviewed by Mansa, Julius. *Compound Annual Growth Rate (CAGR)*. (Apr 7, 2021) [https://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp]