

2. Il budget alla ricerca di un legame con la strategia aziendale: il ruolo della balanced scorecard

2.1 BSC: uno strumento per indirizzare strategicamente le performance aziendali

Mai, trattando di budget, vi è stato un qualche studioso che non abbia evidenziato la rilevanza di una sua elaborazione avendo presenti la strategia aziendale e gli obiettivi di medio/lungo termine. Nondimeno, un simile approccio è risultato difficile.

Molte sono state le cause: a) in alcuni casi sono stati i vertici aziendali che non hanno esplicitato la strategia; b) talvolta ci si è affidati al piano strategico, il primo anno del quale doveva offrire le direttrici per formulare il budget; c) la strategia, nell'attuale contesto competitivo, deve essere più che mai flessibile, frutto di un approccio "incrementale" e non di un processo strutturato e rigido; d) non sempre si cerca di capire perché la strategia "realizzata" è diversa dalla strategia "deliberata"; e) i legami tra strategia e variabili da manovrare a livello di gestione operativa non sono facili da individuare.

Il problema, nella sua formulazione generale, è peraltro semplice: una volta deliberata la strategia è necessario realizzarla a livello di gestione operativa. Che cosa si può fare in proposito?

La *balanced scorecard* (BSC) nella sua impostazione originaria prometteva molto e ha poi mantenuto nelle sue applicazioni pratiche queste promesse. D'altra parte il lavoro originario di presentazione dello strumento, a firma di Kaplan e Norton, aveva un sottotitolo significativo: "Translating strategy into action"¹.

La peculiarità che consente alla BSC di svolgere questo ruolo è legata al fatto che l'individuazione delle variabili di rilevanza strategica deve essere effettuata attraverso la ricerca delle relazioni di causa/effetto tra le singole variabili e la strategia aziendale. Queste variabili sono poi organizzate lungo quattro prospettive: economico-finanziaria, del cliente, dei processi gestionali e quella

¹ Kaplan e Norton, 1996.

dell'apprendimento e dello sviluppo. Prospettive che hanno, già di per sé, una rilevanza strategica. Ma tale rilevanza si va ad aggiungere a quella delle singole variabili che direttamente o indirettamente sono in relazione con la strategia aziendale. Lo strumento che consente di analizzare e individuare tali relazioni è la “mappa strategica”. L'elaborazione di questa mappa, come si spiega nel paragrafo successivo, impone il succedersi di una serie di riflessioni che consentono di rispondere, in successione logica, alla domanda “da che cosa dipende...?”.

L'individuazione dei legami di causa/effetto e l'organizzazione delle informazioni lungo le quattro prospettive indicate contraddistingue questo da altri approcci di *corporate performance management*, siano essi la metrica della qualità o i *non financial indicator*, trasformati poi nei *key performance indicator*. Tutti questi indicatori, ancorché apprezzabili per i loro contenuti non solo economico-finanziari, non sempre catturano fenomeni di rilevanza strategica o lo fanno in modo non correlato.

L'approccio della BSC e quello degli altri indicatori quantitativi, pur avendo ricevuto larghi consensi dalla letteratura di controllo, non sempre è stato condiviso. In particolare, Thomas Johnson e Anders Bröms, in *Profit Beyond Measure*, hanno preso le distanze da questi approcci quantitativi, enfatizzando piuttosto l'importanza di curare il processo di *management control*. Pur condividendo la fondatezza di un simile approccio, si ritiene che il primo non escluda il secondo. E il primo, l'approccio quantitativo, ha comunque tutta la forza dei numeri. Sottolineano in proposito Kaplan e Norton e si condivide quest'affermazione: in impresa «you get what you measure».

La BSC, negli ultimi quindici anni, ha visto progressivamente ampliarsi il numero delle applicazioni in azienda², ma spesso non si sono colti i profondi legami tra BSC e budget. Sono questi i legami da ricercare per poter realizzare il “sogno” di una gestione operativa correlata e allineata alla strategia, di un budget dai contenuti strategici³.

La BSC è uno strumento di *planning* e *control* che amplia le prospettive in base alle quali indirizzare e valutare le performance d'impresa: dalla sola o prevalente dimensione economico-finanziaria classica ai risultati da conseguire o conseguiti nelle relazioni con i clienti, nello svolgimento dei processi e nelle premesse poste, attraverso l'apprendimento e lo sviluppo, per una performance di successo nel medio/lungo termine. La sua progettazione è un processo delicato, che coinvolge tutte le persone chiave di un'impresa, ma ancor più delicata e fondamentale è la realizzazione di un collegamento con il budget.

Resta il fatto che la balanced scorecard è stata una delle più interessanti inno-

² L'utilizzo del termine “azienda” è legato al fatto che numerose applicazioni sono state realizzate, oltre che in imprese industriali e di servizi (di grande e piccole dimensioni), anche in enti pubblici come Comuni e Regioni, in aziende ospedaliere e in strutture come l'Agenzia delle Entrate.

³ Il lavoro di Kaplan e Norton (2002) è focalizzato proprio su questo aspetto dell'allineamento.

vazioni nella strumentazione di *general management* degli ultimi quindici anni. Quest'affermazione si basa su tre riflessioni.

- 1) Kaplan e Norton hanno saputo miscelare sapientemente quanto proposto negli anni Ottanta da tre scuole di pensiero: la scuola della qualità, con il suo incalzante e focalizzante orientamento al cliente; quella dell'analisi dinamica dei sistemi, con la sua stringente ricerca delle relazioni di causalità tra fenomeni; e quella del *performance measurement*, che era arrivata a indicare come indispensabile, per una compiuta valutazione delle performance aziendali, il ricorso a una metrica non solo economico-finanziaria. Nella BSC quest'ultima dimensione, caratterizzata soprattutto per la scelta di indicatori in grado di comunicare ai mercati finanziari (azionisti e terzi finanziatori) le capacità di sviluppo e di creazione di valore dell'impresa, viene integrata da altre tre prospettive, quelle che nel modello determinano i risultati economico-finanziari e che quindi debbono consentire di indirizzare prima e di valutare poi la performance aziendale. Queste prospettive sono:
 - la prospettiva del cliente, finalizzata a individuare quali siano le poche, vere variabili dalle quali dipende il grado di soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti, e quindi porle al centro dell'attenzione del management attraverso la scelta di adeguati indicatori, finalizzati a una loro misurazione;
 - la seconda prospettiva mira invece a enucleare i processi gestionali critici, poiché è dal loro efficace svolgersi che dipende la capacità dell'impresa di creare valore per il cliente e di gestire efficacemente i costi aziendali;
 - la terza e ultima prospettiva, per la quale identificare le poche variabili strategicamente rilevanti e le correlate misure, è quella dell'apprendimento e dello sviluppo/innovazione. È questa, fra l'altro, la prospettiva che in misura maggiore spinge a un orientamento strategico e a lungo termine; è in essa che emerge il ruolo portante dei patrimoni aziendali intangibili o, meglio, non sempre visibili con il "tradizionale" modello contabile.
- 2) Lo strumento consente, grazie a questa ampliata visione delle performance aziendali, di creare quel legame spesso assente fra strategia aziendale e azioni di gestione operativa, e ciò grazie al processo sequenziale che ne caratterizza la progettazione: si parte dalla definizione della strategia (esplicitata nella missione aziendale e in una serie limitata di obiettivi strategici che indirizzano verso il suo perseguimento) per poi passare, attraverso la mappa strategica, alla definizione per ogni prospettiva delle poche variabili strategiche dalle quali dipende la possibilità di realizzare la strategia, variabili che risultano tali in quanto oggettivamente collegate da relazioni di causa/effetto; successivamente si scelgono gli indicatori (parametri-obiettivo) che si ritengono meglio in grado di rappresentare e misurare tali variabili. A questo punto il processo impone che la BSC entri in azione: si definiscono i target per ciascun indicatore e quelle che si concorda siano le azioni in grado di consentire il

conseguimento dei target desiderati; a questo punto le azioni diventano quelle sulle quali basare l'elaborazione del budget, al fine di indirizzare la gestione operativa e allinearla alla strategia.

- 3) L'elaborazione della mappa strategica è il vero elemento portante e innovativo della BSC, quello che costringe a ricercare le relazioni di causa/effetto tra variabili, così come suggeriscono alcuni studiosi del Massachusetts Institute of Technology allorché si desidera, da un lato, disporre di efficaci "modelli" rappresentativi della realtà aziendale e, dall'altro, attivare significativi processi di apprendimento a livello organizzativo.

Sono questi i motivi che si ritiene abbiano determinato la crescente diffusione dello strumento a livello mondiale e, sorprendentemente, anche nelle imprese italiane, così come alcune esperienze aziendali osservate direttamente e alcuni fatti oggettivi sembrerebbero dimostrare. Una recente ricerca condotta da Dimensione Controllo e dall'Associazione nazionale dei direttori amministrativi e finanziari (ANDAF) offre una precisa evidenza di questo fenomeno: su un campione di cento imprese operanti in Italia, eterogeneo per composizione (piccole e grandi, private e pubbliche, manifatturiere e di servizi), la percentuale delle imprese che oggi utilizza la BSC è del 23%, mentre la percentuale di quelle che non la utilizzano ancora, ma che stanno valutando l'opportunità di dotarsi di questo strumento, è del 34,5%⁴.

L'interesse per lo strumento è quindi crescente⁵. D'altra parte, la BSC non è unicamente uno strumento di *reporting*, come qualcuno, in modo riduttivo, lo aveva inizialmente catalogato, né rappresenta solo uno strumento per un controllo di gestione in ottica strategica. La BSC può e deve essere vista come un sistema di direzione (*management system*) a supporto della gestione strategica e alla ricerca delle sue relazioni con la gestione operativa. Questo ampliamento dei possibili ambiti di applicazione è legato al fatto che lo strumento può attivare e svolgere un ruolo critico a supporto di quattro fondamentali processi che i vertici aziendali dovrebbero svolgere e stimolare:

- esplicitare e comunicare la strategia aziendale;
- "legare" gli obiettivi e le azioni di gestione operativa alla strategia deliberata;
- pianificare, decidendo oggi le azioni da intraprendere domani, per raggiungere gli obiettivi desiderati;
- attivare processi di apprendimento attraverso un feedback che non si limiti a

⁴ I risultati di precedenti ricerche (2004 e 2006), condotte dall'Università Cattaneo, rilevarono percentuali inferiori: si è passati dal 17,92% del 2004 al 21% del 2006.

⁵ Lo indicano anche le migliaia di copie mediamente vendute da ognuno dei quattro titoli pubblicati fino a oggi in Italia a firma di Kaplan e Norton, con una punta di 4.000 copie per il primo volume, *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, e costituiscono una conferma le 4.000 visite/mese al sito italiano www.balancedscorecardreview.it

un confronto tra i risultati aziendali effettivi e quelli budgettati, ma dia agli stessi profondità storica (analisi su più anni) e li relativizzi, confrontandoli con quelli conseguiti dai concorrenti e da altre imprese, nello spazio competitivo.

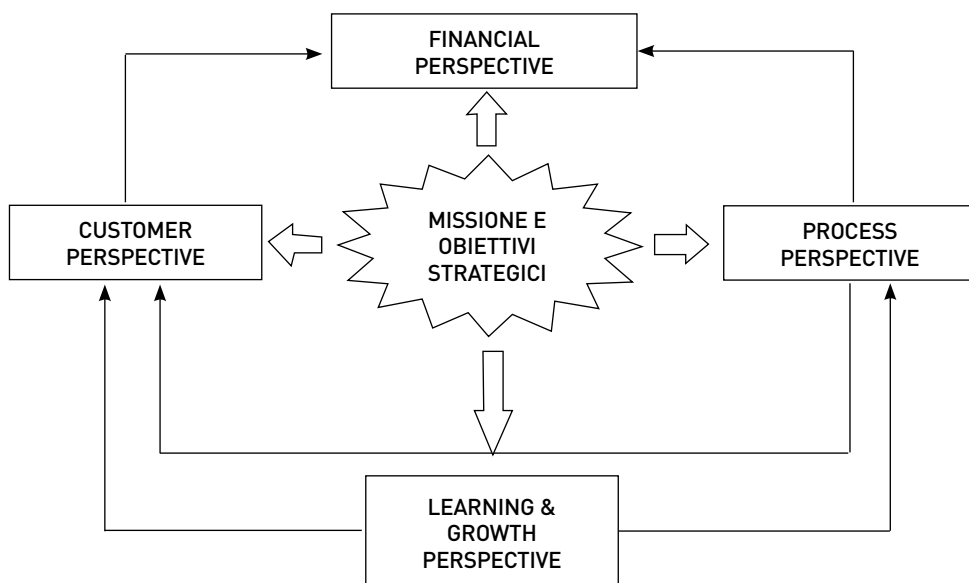
Sono anche queste riflessioni che rendono la BSC uno strumento di management a forte valenza strategica di cui, si ritiene, non si potrà più fare a meno.

2.2 La progettazione della balanced scorecard secondo l'approccio di Kaplan e Norton

La BSC può svolgere il richiamato ruolo di allineamento tra la strategia e la gestione operativa, presidiata dal budget, in quanto al centro della stessa c'è la strategia, esplicitata attraverso: visione, missione e obiettivi strategici. La BSC non può essere elaborata se mancano almeno queste precise e sintetiche indicazioni strategiche: da queste, infatti, dipendono i contenuti da dare allo strumento sia in termini di variabili da considerare nelle quattro prospettive, sia in termini di target da raggiungere con riferimento a tali variabili.

In particolare, l'approccio proposto da Kaplan e Norton, come evidenziato dalla *figura 2.1*, pone al centro della BSC la strategia che si irradia su tutte e

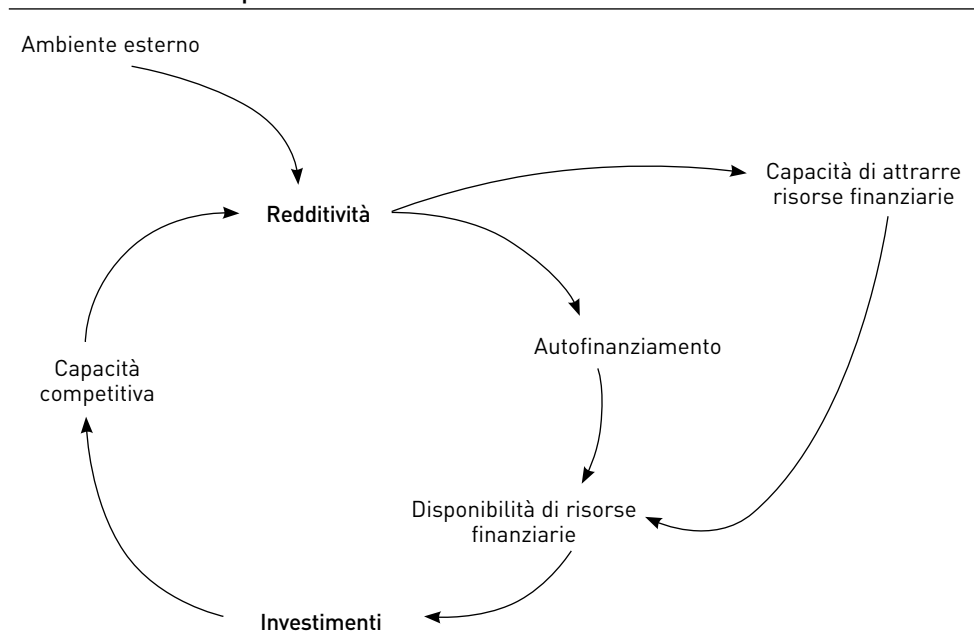
Figura 2.1 Le quattro prospettive della BSC proposte da Kaplan e Norton



quattro le prospettive da loro proposte. Sono queste, a loro avviso, le prospettive prioritarie da seguire se si desidera apprezzare a pieno le performance aziendali nelle loro valenze strategiche e operative.

La prima, quella che sintetizza nel medio/lungo termine i risultati conseguiti in tutte le altre, è la classica prospettiva economico-finanziaria (*financial perspective*). Attraverso questa si è osservati dai mercati finanziari e si pilota la gestione delle risorse finanziarie, cogliendone i legami con la gestione reddituale. Anche questa, come le altre prospettive, deve considerare variabili che abbiano una valenza strategica. Non è più sufficiente, secondo i due studiosi, indicare la redditività o il valore economico creato come obiettivi aziendali, senza che questi abbiano un legame esplicito, ad esempio, con strategie di crescita tali da imporre elevati investimenti a fronte dei quali si desidera mantenere un preciso equilibrio finanziario. La logica è un po' diversa da quella "tradizionale". Così, la redditività diventa strategica se si coglie che da essa dipendono: la capacità di un'impresa di generare elevati flussi di autofinanziamento e la capacità di attrarre nuove risorse finanziarie. Questi due risultati sono alla base della disponibilità di risorse finanziarie in grado di consentire gli investimenti necessari per realizzare la strategia e aumentare la capacità competitiva dell'impresa. Questo traguardo consentirebbe un mantenimento o addirittura un miglioramento della redditività alimentando un circuito virtuoso lungo la strada dello sviluppo (*figura 2.2*).

Figura 2.2 Le relazioni tra redditività, investimenti e capacità competitiva di un'impresa



I risultati economico-finanziari sono in primo luogo condizionati dall'andamento dei ricavi di vendita. Tali ricavi dipendono dalla relazione che l'impresa è riuscita a instaurare con i propri clienti. Così la seconda prospettiva (in *figura 2.1* la prima a sinistra) è quella del cliente (*customer perspective*). Dalla capacità dell'impresa di soddisfare tali clienti dipendono i ricavi e i margini. In proposito, oltre a perseguire la *customer satisfaction* si dovrebbe porre particolare attenzione alle azioni dalle quali dipende la loro fidelizzazione (*loyalty*).

Ma per riuscire a soddisfare e fidelizzare i clienti è necessario svolgere in modo efficace i processi gestionali, dai quali dipende la capacità di soddisfare i bisogni dei clienti. La terza prospettiva attiene quindi ai processi dai quali dipende la capacità ricordata (*process perspective*). Si noti che dai processi e dalle modalità di svolgimento degli stessi nascono i costi. Così anche questa prospettiva chiude, con un impatto significativo, sulla dimensione economico-finanziaria.

La quarta e ultima prospettiva riguarda gli investimenti che l'impresa, imparando dall'esperienza, deve effettuare per continuare a crescere. Nella proposta di Kaplan e Norton è la *learning and growth perspective*. Proprio questa prospettiva è quella dai contenuti strategici più evidenti.

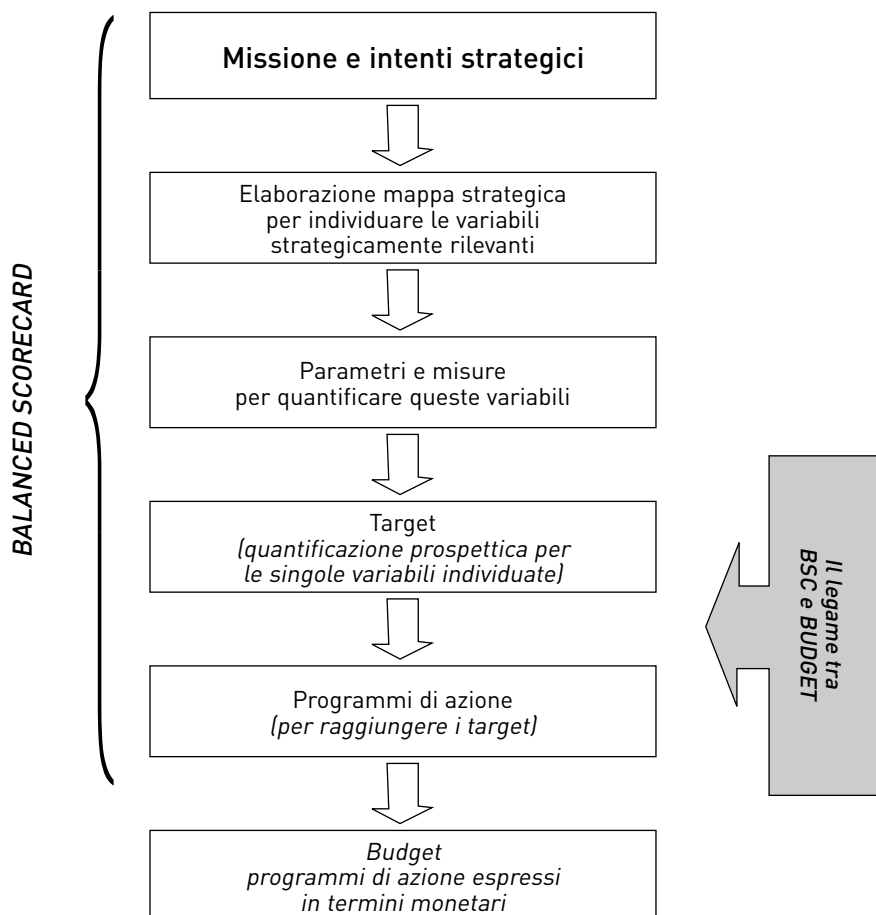
Per ognuna di queste prospettive la singola *scorecard* contiene (*figura 2.9*):

- le variabili strategiche dalle quali si ritiene dipenda il conseguimento della missione e degli obiettivi strategici (prima colonna);
- gli indicatori (seconda colonna) chiamati a esprimere le performance aziendali rispetto alle singole variabili;
- la definizione dei target (terza colonna) che vengono fissati in modo da guidare il perseguimento degli obiettivi;
- l'individuazione e la scelta delle azioni che si ritiene necessario intraprendere per raggiungere i target prefissati (quarta colonna).

Con riferimento a questi contenuti delle singole *scorecard* la metodologia originale propone nella progettazione della BSC i seguenti *step* (si veda anche *figura 2.3*):

- 1) si richiamano la missione e gli obiettivi strategici;
- 2) si procede a individuare le variabili strategiche e in particolare a selezionare i fattori critici di successo (FCS);
- 3) si individuano e si scelgono i parametri atti a rappresentare con maggior efficacia i FCS;
- 4) grazie ai FCS si deducono i processi gestionali interni che ne condizionano il soddisfacimento;
- 5) si indicano le esigenze di innovazione (se di prodotto e/o di processo) e quelle di apprendimento, legate ai FCS individuati e ai processi gestionali critici;
- 6) si parametrizzano, con opportuni indicatori, tutte le variabili individuate.

Figura 2.3 Il legame che la BSC è in grado di creare tra Strategia, Variabili Strategiche e Budget



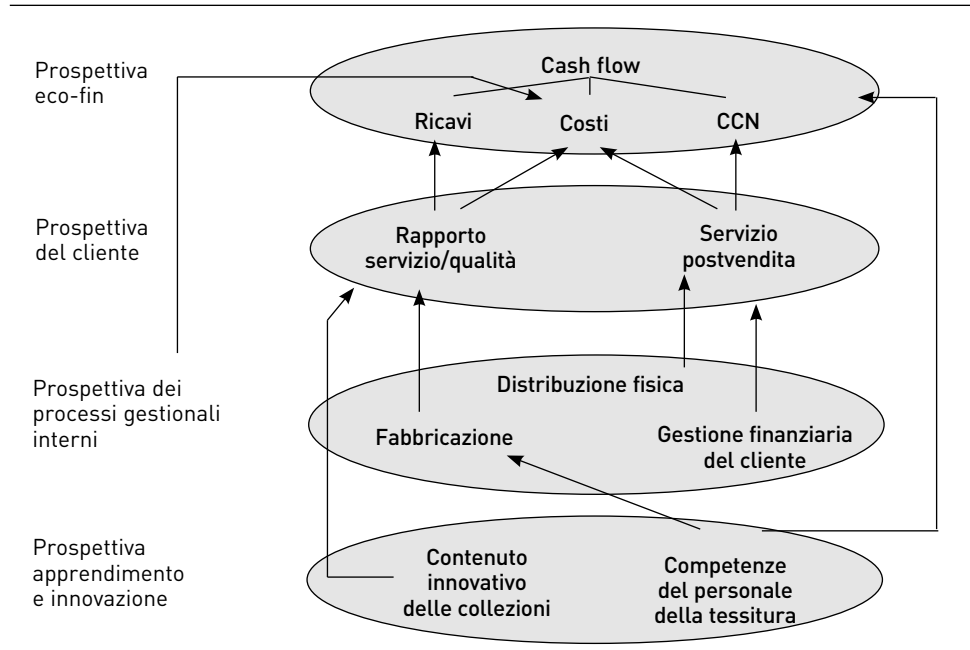
Per dare evidenza empirica all'approccio descritto si presenta il caso di un'impresa produttrice di tessuti tecnici elasticizzati, qui convenzionalmente chiamata Mextec. In particolare, nella progettazione della BSC si può lavorare o a livello di azienda nel suo complesso o a livello di singole aree strategiche di affari (ASA), nelle imprese multi-business; nel caso della Mextec si optò per questa seconda soluzione. Dall'analisi iniziale furono identificate due ASA: quella dei tessuti elasticizzati/abbigliamento sportivo e quella dei tessuti elasticizzati/abbigliamento moda. Entrambe le ASA hanno, ovviamente, differenti FCS e in un primo momento si decise di sviluppare la BSC per la prima area di business, la quale rappresentava il *core business* dell'impresa ed era in fase di maturità. Elaborando la mappa strategica (figura 2.4), passaggio indispensabile per poter dare con-

tenuti strategici alla BSC, emerse che il parametro economico-finanziario che meglio avrebbe espresso la performance in un'area con queste caratteristiche era il flusso di cassa netto. Questo dipendeva dal corretto bilanciamento tra volumi di vendita elevati ma ormai stabili, prezzi di vendita oggetto di pressioni competitive, costi di cliente (molti dei quali con una tradizione di pluriennali relazioni commerciali) crescenti e una attenta gestione del credito e delle rimanenze.

Ma il FCS per i clienti era costituito unicamente dal rapporto prezzo/qualità dell'offerta nel suo complesso (prodotto più servizi). Da questo delicato equilibrio, che si sostanziava nella richiesta di un prodotto di indiscussa qualità intrinseca e di un servizio tempestivo e flessibile, dipendeva prima la soddisfazione e poi la fidelizzazione delle imprese clienti; queste ultime normalmente sono imprese di abbigliamento sportivo (sci e costume da bagno), spesso caratterizzate per la loro specializzazione da elevata stagionalità. Pertanto, nel costruire la BSC della Mextec era necessario, nella prospettiva dei processi interni, prestare una grande attenzione ai processi di fabbricazione, distribuzione fisica del prodotto e gestione finanziaria del cliente.

Da ultimo, il prodotto negli ultimi anni aveva subito profonde innovazioni per le caratteristiche delle fibre utilizzate, il che imponeva l'inserimento in ogni collezione di un certo numero di nuovi prodotti e la costante ricerca di nuovi filati. Questa capacità che da sempre aveva caratterizzato l'agire aziendale andava

Figura 2.4 La mappa strategica che descrive le relazioni causa/effetto fra i driver critici dell'area strategica tessuti/abbigliamento sportivo



presidiata e, se possibile, ulteriormente rafforzata.

Nella prospettiva innovazione e apprendimento vi era però un'altra competenza da presidiare e sviluppare: quella dei capi telai e, più in generale, del personale più qualificato della tessitura. La resa degli impianti oltre che la qualità del prodotto dipendevano in larga parte dalla validità di questo personale che anche in distretti tessili andava rarefacendosi.

Tutte queste relazioni causa/effetto tra gli elementi caratterizzanti le quattro prospettive sono riproposte in *figura 2.1*. Come si può notare, nella prospettiva innovazione e apprendimento si trovano incluse quelle che si possono considerare le determinanti di lungo termine del successo aziendale: sono le competenze sulle quali si è costruita nel tempo l'impresa e la sua immagine. È per questa sua valenza di elemento su cui si costruiscono i successi aziendali che tale prospettiva di solito si trova alla base nella definizione delle relazioni di causalità tra le determinanti i risultati delle varie prospettive. Si noti come sempre da questa prospettiva dipendano le prestazioni nell'area dei processi gestionali e nella prospettiva di soddisfazione e fidelizzazione del cliente. Non vi è invece una relazione di influenza diretta della prospettiva innovazione e apprendimento con quella economico-finanziaria. Anzi, è proprio quest'ultima prospettiva che, attraverso l'entità delle risorse finanziarie stanziare a favore della prima, spesso ne condiziona performance e risultati, con impatti significativi sul lungo termine.

I parametri-obiettivo che, nell'area d'affari tessuti/abbigliamento sportivo della Mextec, dovevano essere inseriti nella BSC con riferimento alle quattro prospettive indicate da Kaplan e Norton erano i seguenti (si veda anche *figura 2.5*):

Prospettiva economico-finanziaria:

- entità complessiva del cash flow di business.

Prospettiva del cliente:

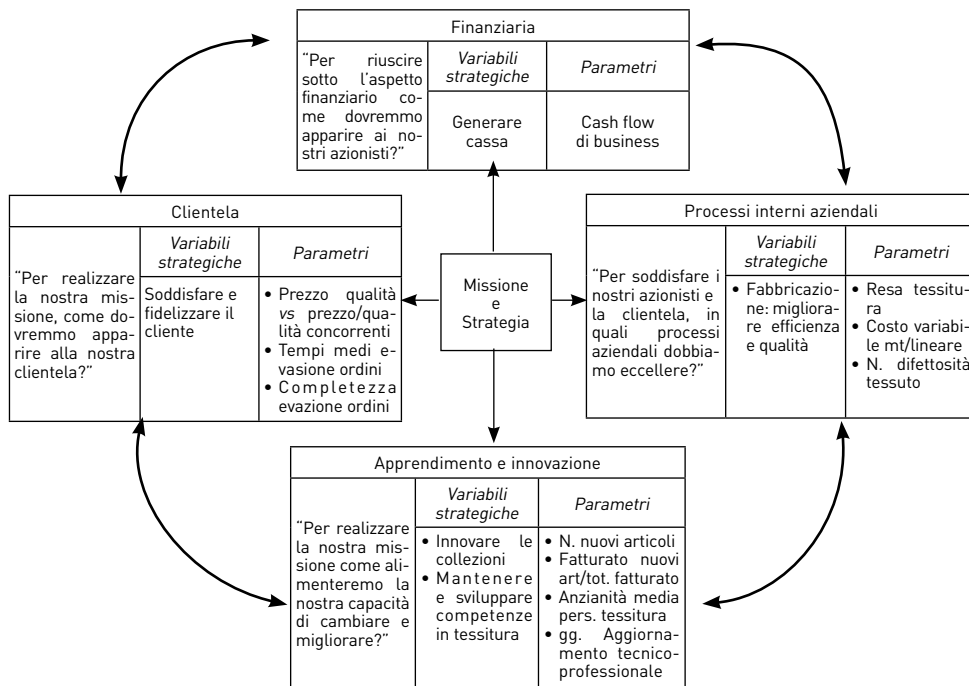
- prezzo/qualità *vs* prezzo/qualità dei principali concorrenti;
- tempi medi di evasione dell'ordine;
- completezza di evasione dell'ordine.

Prospettiva dei processi gestionali interni:

- processo di fabbricazione;
- resa tessitura (n. fermi telaio per causale);
- costo variabile del tessuto al metro lineare;
- difettosità del tessuto al controllo greggi;
- n. e tipo di difettosità tessuto finito;
- processo di distribuzione fisica;
- puntualità delle consegne (data consegna);
- concordata/data consegna effettiva = 1.

Prospettiva innovazione e apprendimento:

Figura 2.5 BSC della Mextec



- n. nuovi prodotti inseriti in collezione;
- n. nuovi prodotti acquistati dai clienti;
- fatturato realizzato dai nuovi prodotti su fatturato complessivo della collezione;
- anzianità media del personale della tessitura;
- turnover personale tecnico di tessitura;
- giornate di aggiornamento tecnico-professionale;
- totali e pro capite.

2.3 Le criticità nella progettazione della BSC: riflessioni ed esperienze aziendali a confronto

Le criticità nella progettazione della BSC sono: aver esplicitato la strategia aziendale; creare un team di persone chiave, che sono quelle chiamate a definirne i contenuti in allineamento con la strategia; definire attraverso la mappa strategica le relazioni tra la strategia e le variabili gestionali alle quali prestare attenzione al fine di realizzare la strategia stessa.

La prima criticità è legata al fatto che non sempre nelle realtà aziendali del

nostro paese la strategia è esplicitata in modo chiaro e condivisa. Purtroppo quest'aspetto non consente di utilizzare la BSC in modo efficace: i suoi contenuti non poggierebbero su chiari indirizzi strategici e risulterebbe vanificato quel ruolo di legame tra strategia e gestione operativa che la BSC può svolgere. Così, in alcune realtà la progettazione della BSC è stata preceduta da una definizione o, più semplicemente, da una ridefinizione della missione aziendale. La missione aziendale deve infatti aiutare a chiarire ai membri di un'azienda in quale business/attività si vuole operare e chi si vuole essere in quel business. Alcuni esempi aiuteranno a chiarire quest'aspetto.

Missioni chiare ed efficaci appaiono quelle dichiarate da alcune aziende (vedi *tabella 2.1*): Air Liquide, Autogrill, Gruppo Angelini, Pellini e Technogym. Queste imprese utilizzano la missione addirittura come strumento di comunicazione strategica verso l'esterno, attraverso i loro siti web, oltre che verso l'interno. Missioni così chiare consentono, in stretta sequenza logica, la definizione di pochi e precisi obiettivi strategici dal conseguimento dei quali dipende la realizzazione della missione stessa.

Per contro, può capitare che la missione debba essere rivisitata o per cambiamenti di strategia, o per mancanza di efficacia della missione sino a quel momento elaborata. Così, in Unes supermercati, un'impresa della grande distribuzione organizzata (GDO) alimentare, la progettazione della BSC ha fatto emergere come opportuna una ridefinizione della missione. All'inizio del Duemila si è quindi passati da questa formulazione della missione:

Essere un'azienda leader all'avanguardia nella grande distribuzione italiana,

Tabella 2.1 Missioni aziendali

<i>Impresa</i>	<i>Missione</i>
Air Liquide	Garantire la piena soddisfazione dei nostri clienti, dalla grande azienda al piccolo artigiano, sviluppando soluzioni creative a favore della loro competitività attraverso l'iniziativa personale e l'innovazione tecnologica
Autogrill	Offrire alle persone in viaggio un servizio di qualità nei settori della ristorazione e retail, con l'intento di generare valore per tutti gli stakeholder, operando nel pieno rispetto delle diversità culturali e dell'ambiente naturale
Gruppo Angelini	Leader nel settore del benessere, punto di riferimento nell'area della tutela della salute, Angelini è la scelta spontanea per lo star bene quotidiano
Pellini	Soddisfare un maggior numero di consumatori con amore e passione per rendere particolare e inconfondibile ogni momento di pausa
Technogym	La nostra filosofia e il nostro modo di fare business si fondano su una profonda dedizione ai concetti di wellness, innovazione e responsabilità sociale

con una presenza distintiva sul territorio tramite punti di vendita di prossimità, situati nei centri cittadini e radicati nella vita sociale del quartiere.

a una più efficace e sintetica formulazione:

Essere un'azienda della GDO che eccelle nel modello distributivo di prossimità, attraverso l'ascolto del cliente.

Oggi la missione, presentata anche nel sito web, è ancora più sintetica:

La missione della nostra azienda è di operare nella grande distribuzione italiana come retailer specializzati nel food.

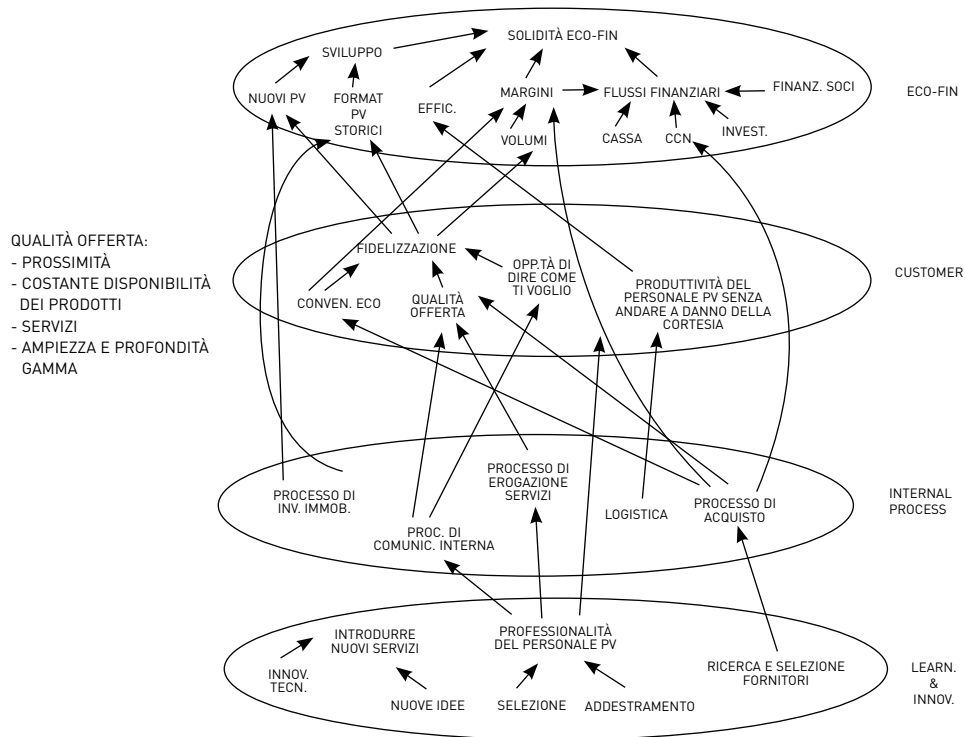
Per perseguire la missione, nel 2001 si definirono i seguenti sette obiettivi strategici:

- 1) differenziare rimanendo nell'ambito del food;
- 2) perseguire uno sviluppo sostenibile, sia finanziariamente sia organizzativamente;
- 3) curare la crescita professionale del personale a tutti i livelli;
- 4) creare un clima organizzativo ad alta soddisfazione del personale;
- 5) migliorare la comunicazione interna: selettività e capacità di ascolto e di risposta;
- 6) lavorare di più in team, producendo risultati da obiettivi comuni (si noti che la BSC è uno strumento portentoso con riferimento proprio al lavoro in team e alla condivisione di obiettivi aziendali);
- 7) ridurre gli sprechi.

Completata anche questa fase sono state organizzate due giornate di riunione dell'*executive team* per disegnare la mappa strategica, presentata in *figura 2.6*, con la presenza dell'amministratore delegato oltre che del responsabile dell'area Finanza e controllo. A questa riunione ne è seguita un'altra per la scelta dei parametri che meglio esprimevano le variabili individuate con la mappa.

Anche in Diesel uno dei momenti qualificanti della progettazione è stata proprio la definizione, da parte dell'*executive team* (la definizione del quale costituisce l'altro aspetto critico) prima della missione e poi degli obiettivi strategici. In questo caso il messaggio strategico racchiuso nella frase "Only the brave" (con l'effigie di un indiano nativo americano) – che costituisce uno dei punti fermi del *business model* del gruppo guidato da Renzo Rosso – ha rappresentato un indirizzo prezioso per i lavori del team. Sempre l'*executive team* ha poi delineato la mappa strategica e scelto gli indicatori chiamati a misurare le

Figura 2.6 Elaborazione della mappa strategica per l'impresa della GDO

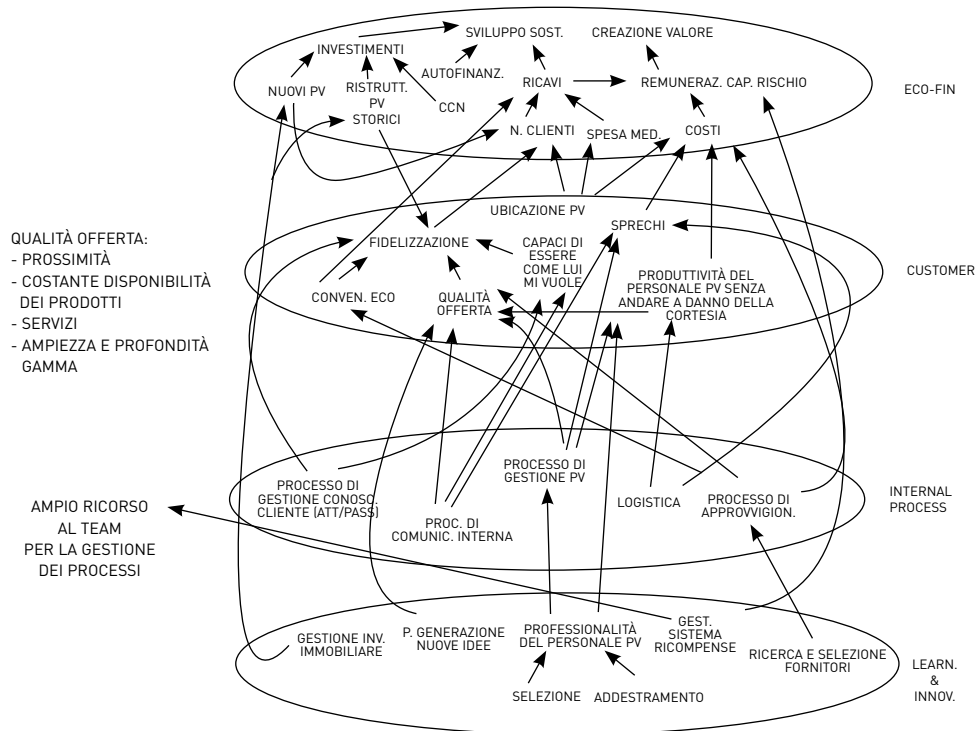


variabili strategiche indicate per le quattro prospettive.

Nella definizione delle persone da chiamare a far parte dell'executive team, al fine di progettare la BSC è opportuno considerare più che il loro livello gerarchico occupato, le competenze da queste possedute. Così nell'impresa della GDO sopra richiamata si è rilevata prassi efficace quella di avere due o tre responsabili del punto vendita: le persone dalle quali, a livello operativo, dipendono in misura rilevante le performance aziendali; quelle che "sentono il fischio delle pallottole".

L'ultima criticità è rappresentata dal disegno della mappa strategica. Questa fase richiede un elevato sforzo di analisi: prima per individuare le relazioni di causa/effetto tra la strategia aziendale e le variabili da considerare nelle quattro prospettive, poi per selezionare tra queste variabili un numero ristretto da inserire nelle *scorecard*; spesso, infatti, la prima stesura della mappa strategica indica un numero molto elevato di variabili. La finalità della BSC è invece quella di selezionare per concentrarsi su quelle (poche) di reale rilevanza strategica. Dopo questa fase, la mappa strategica dell'impresa della GDO alimentare è stata semplificata, come si può notare confrontando quella presentata in figura 2.7 con quella presentata in figura 2.6. Bisognerebbe arrivare a individuare tre o quattro

Figura 2.7 Mappa strategica definitiva dell'impresa GDO



variabili per ogni singola prospettiva, lasciando le altre alle fasi di approfondimento dell'analisi, quella finalizzata a capire le determinanti delle performance evidenziate dalla BSC. La selettività è una caratteristica rilevante della mappa strategica. Il management dovrebbe, infatti, essere indotto, a livello di gestione operativa, a concentrare la sua attenzione sulle poche variabili dalle quali, in concreto, dipende la realizzazione della strategia aziendale.

2.4 Alcuni suggerimenti per la progettazione dei contenuti delle quattro prospettive della BSC

2.4.1 La prospettiva economico-finanziaria

Questa prospettiva richiede che si faccia un “salto strategico” nella definizione dei contenuti. Si può sempre ricorrere alle variabili tradizionali, ma vanno rilette e interpretate in chiave strategica. Così, ad esempio, il tasso di crescita può essere il vero obiettivo dal quale dipende l'obiettivo di redditività o quello

espressione della capacità di attrarre capitale di rischio.

Più semplice può risultare la ricerca di obiettivi economico-finanziari più analitici, ma questi sono condizionati anche dal business e dalla tipologia degli investimenti.

Se, ad esempio, un'impresa avesse un obiettivo strategico di crescita e, per essere conseguito, questo richiedesse elevati investimenti in punti vendita, un parametro significativo potrebbe essere la variazione percentuale degli investimenti. La crescita evidenziata può essere finanziariamente equilibrata solo a fronte di un'adeguata redditività: in tal caso il parametro più adeguato per esprimere la redditività soddisfacente è il ROE (*return on equity* o redditività dei mezzi propri). Dopodiché indicatori di redditività in realtà aziendali di questo tipo sono non tanto il ROE, ma la redditività per metro quadro determinata dall'efficacia degli investimenti nei vari punti vendita.

Un'azienda, invece, con una struttura finanziaria pericolosamente squilibrata, che si ponesse come obiettivo strategico quello di riequilibrare tale struttura per riprendere percorsi di crescita dovrebbe utilizzare, oltre all'indicatore dello squilibrio (il tasso di indebitamento: rapporto tra mezzi di terzi e mezzi propri), indicatori di redditività (il ROE) e indicatori del tipo

$$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Ricavi di vendita}} = \frac{\text{Mezzi di terzi}}{\text{Ricavi di vendita}} = \frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Mezzi di terzi}}$$

Simili indicatori evidenziano i rischi di una struttura in cui sono preponderanti i mezzi di terzi. Il rapporto fra mezzi di terzi e ricavi deve infatti essere al disotto dello 0,5: più ci si avvicina a un valore pari a uno e più ci si ritrova vicini al punto di non ritorno.

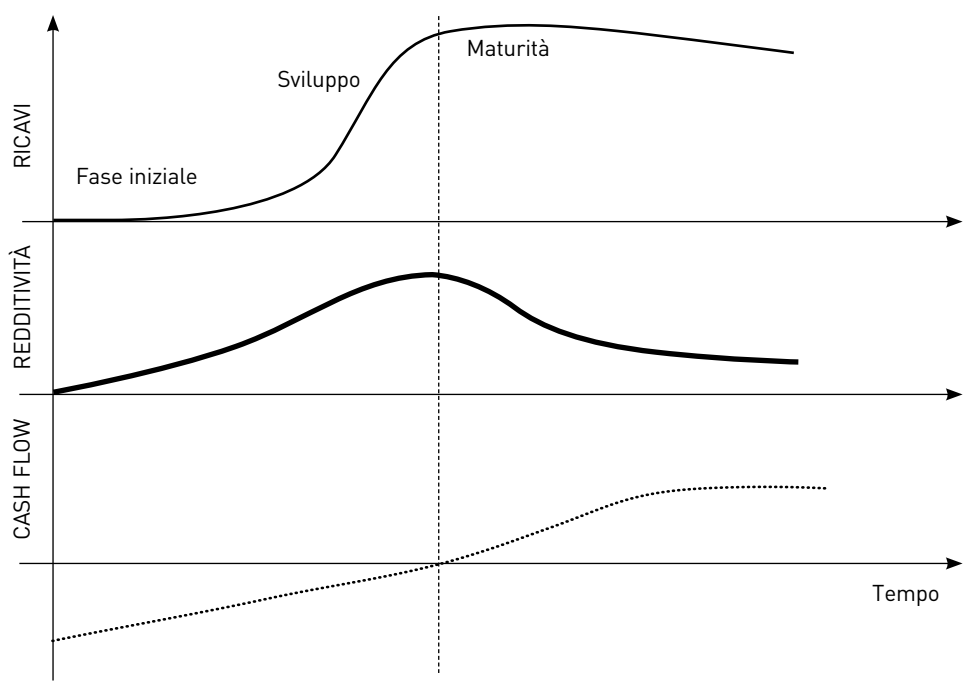
Un'impresa che operi in un business maturo è opportuno che scelga come indicatore di performance economico-finanziario il flusso di cassa che a seconda delle strategie aziendali:

- a) andrà reinvestito nel business se si decide di mantenere o rafforzare la propria posizione competitiva in quel business;
- b) dovrà essere di entità tale da consentire l'ingresso in nuovi business.

Inoltre, con riferimento al livello del target che ci si deve dare con riferimento alle diverse variabili eco-fin, si ricorda che, in una visione dinamica, la redditività operativa e il flusso di cassa sono condizionati nella loro entità dalla fase del ciclo di vita del *core business* o del business che ha il maggior peso percentuale nel portafoglio business.

La *figura 2.8* evidenzia il fenomeno che caratterizza le imprese che hanno una soddisfacente posizione di mercato: con riferimento alla fase del ciclo di vita di un business nella fase di secondo sviluppo e maturità del business, la redditività

Figura 2.8 Andamento della redditività e cash flow nelle varie fasi del ciclo di vita



operativa tende percentualmente a diminuire, mentre il flusso di cassa dovrebbe tendere ad aumentare.

2.4.2 La prospettiva del cliente (customer perspective)

Con riferimento a questa prospettiva, viene spesso e quasi automaticamente in mente di utilizzare come variabili fondamentali da misurare la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) e la sua fidelizzazione (*customer loyalty*). In realtà, se si riflette, queste sono variabili-risultato che dipendono dalla capacità di un'impresa di servire il cliente. È pertanto prassi strategicamente costruttiva, come alcune esperienze aziendali hanno dimostrato, quella di non fermarsi a esse ma cercare di individuare le cause determinanti di tali risultati. Così l'analisi diventa strategica, poiché si vanno a ricercare i fattori critici di successo. Tali sono quei fattori in base ai quali un cliente sceglie un fornitore piuttosto che un altro. Essi dipendono dalle esigenze dei clienti che spesso, solo in apparenza, sono diverse. Un esempio può risultare illuminante.

Nella GDO alimentare, e non solo, c'è stato un periodo in cui il prezzo e la varietà della gamma di prodotti offerti sono stati FCS. Le imprese del settore sono quindi andate verso superfici dei punti vendita molto ampie (ipermercati) dove si puntava su elevati volumi. Oggi il cliente tende invece a privilegiare la

vicinanza del punto vendita, i supermercati, spesso con superfici ridotte, ma di prossimità. Questo spiega la missione dell'impresa in precedenza ricordata. Resta il fatto che i FCS possono essere i più diversi: dal più banale, come il prezzo, ai servizi offerti, come la consegna a domicilio, ad altri servizi pre e postvendita, alla localizzazione, alla capacità di personalizzare l'offerta e così via. Un elenco non esaustivo ma significativo di alcuni possibili FCS è presentato in *tabella 2.2*. La rilevanza strategica di condurre simili analisi la si coglie riflettendo sul fatto che:

- i veri FCS sono pochi e bisogna interrogarsi a fondo per individuarli;
- poiché nel tempo le esigenze dei clienti cambiano, cambiano anche i FCS;
- dalla loro corretta individuazione dipende la corretta definizione dei processi gestionali strategicamente critici.

Ciò posto, qualora per questa prospettiva ci si fermi alle variabili soddisfazione e fidelizzazione, i parametri possono essere:

- percentuale dei clienti che si ritengono soddisfatti del servizio ricevuto, rilevabile attraverso indagini a campione;
- numero dei clienti che riacquistano (in archi temporali più meno lunghi in relazione alla tipologia del business: più volte nell'anno per i beni di largo consumo, ogni tre-quattro o più anni per i beni di consumo durevoli) su

Tabella 2.2 Elenco di alcuni possibili fattori critici di successo

Prezzo	Affidabilità
Caratteristiche fisiche del prodotto	Assistenza postvendita
Caratteristiche immateriali del prodotto (immagine, status symbol ecc.)	Capacità di gestire i picchi di domanda
Inserimento del prodotto/servizio in un pacchetto d'offerta più ampio	
Profondità della gamma per i prodotti/servizi offerti	
Ampiezza della gamma per i prodotti/servizi offerti	
Tempestività nell'evasione dell'ordine	
Rapidità nell'evasione dell'ordine	
Puntualità nell'evasione dell'ordinezza	
Grado di novità dell'offerta	Possibili canali di scambio di informazioni
Originalità dell'offerta	Modalità di erogazione del servizio (abbinamento persona-macchina)
Capacità di catturare il cliente attraverso messaggi pubblicitari	Prestigio dell'azienda fornitrice
Capacità di catturare il cliente attraverso attività promozionali e sconti	Curiosità verso l'offerta proposta
Disponibilità/simpatia del personale di contatto con la clientela	Packaging dell'offerta da parte del cliente
Professionalità del personale di contatto	Capacità di aggiornamento costante per rispondere alle esigenze dei clienti
Agevolazioni finanziarie	Disponibilità di servizi collaterali
Spazi espositivi	Abilità di comunicare con il cliente
Localizzazione dei punti di contatto con la clientela	Capacità di dare sicurezza
Orari nei quali viene offerta la possibilità di contatto	

- numero totale dei clienti;
- sono anche espressione di efficacia dell'azione commerciale verso i clienti:
 - il tasso di natalità: numero dei nuovi clienti;
 - gli acquisiti/numero dei clienti in anagrafica;
 - il tasso di mortalità: numero dei clienti esistenti a inizio anno che non hanno più acquistato.

Ben più ampia è la gamma dei possibili parametri per i diversi FCS. Un possibile elenco di questi parametri è presentato, a titolo esemplificativo, in *tabella 2.3*. C'è un aspetto che va evidenziato: proprio con riferimento alle variabili indicate, ogni azienda tende, correttamente, ad avere suoi parametri di misurazione, condizionati anche dalle soluzioni informatiche utilizzate e alla disponibilità di informazioni analitiche e non solo economico-finanziarie a costi contenuti⁶. Si ricordi sempre che l'aspetto qualificante della BSC non è la misura scelta, ma la variabile che si ritiene rilevante tenere sotto controllo. Le misure possono essere anche imperfette, mentre deve essere strategicamente perfetta la variabile che si è individuata e si vuole misurare.

2.4.3 La prospettiva dei processi gestionali (process perspective)

La prospettiva dei processi ha un'eguale rilevanza rispetto a quella del cliente. Questo per due motivi: il primo perché dallo svolgersi dei processi e dal concentrarsi su alcuni di essi, quelli critici, dipende la capacità dell'impresa di soddisfare e fidelizzare i clienti; il secondo risiede nel fatto che dai processi dipendono i costi che l'impresa sostiene per realizzare la propria *value proposition*.

Alcuni esempi possono aiutare a chiarire questi aspetti. Se il FCS è la rapidità dell'evasione dell'ordine, il processo logistico diventa critico così come il processo di ricevimento ed evasione dell'ordine nella sua dimensione amministrativa: i costi di questi due processi dipendono da come sono strutturati e dalle risorse di conseguenza impegnate per svolgerli. È presumibile che questi due processi saranno tanto più competitivi quanto più sono stati automatizzati; il numero delle evasioni in emergenza dovrebbe quindi risultare contenuto.

Se, viceversa, il FCS è il contatto prevendita effettuato dalle forze di vendita, si tratta di capire quali siano gli aspetti qualificanti di questo processo. Se il successo dipende dalle competenze tecniche della forza vendita e/o dalle modalità di contatto, in entrambi i casi i processi da cui dipende il soddisfacimento del FCS sono chiaramente individuabili: per il primo è la formazione tecnico-professionale della forza vendita; per il secondo le tecniche e i mezzi di contatto utilizzati.

Se il FCS è il prezzo di vendita, per le imprese industriali il processo critico è

⁶ Si ricorda in proposito il recente libro di Davenport e Harris *Competing on Analytic*, 2007.

Tabella 2.3 Un possibile elenco di parametri-obiettivo con riferimenti ad alcune variabili strategiche individuate nelle diverse prospettive

Financial perspective	
<i>Variabili strategiche</i>	<i>Possibili parametri-obiettivo espressione delle variabili</i>
Redditività	Fatturato ASA su consuntivo AP e BDG Fatturato medio per cliente/nuovi clienti (per fascia di periodo) Volumi medi per cliente e nuovi clienti MCD industriale per cliente Margine di contribuzione per metro quadro Marginalità per linee Marginalità del cliente Indice di rotazione delle scorte Prezzo medio linea prodotto X
Fatturato nuove iniziative	Fatturato per nuova iniziativa Penetrazione n. clienti coinvolti/n. clienti attivi
Riduzione costi	Costi medi di manutenzione (costo manodopera e pezzi di ricambio) attrezzature per punti vendita serviti Costo di intervento medio per cliente
Cash flow	Valore dello scaduto per fascia di periodo Durata media dei crediti Tempo medio di incasso
Creazione di valore	ROE (> Ke) Economic value added (EVA)
Crescita	Δ Revenue Δ Net invested asset
Struttura distributiva	Fatturato per canale Gross margin per canale Costi specifici di canale/fatturato di canale
Contenuto creatività e intelligenza nei prodotti/servizi offerti	Gross margin % Gross margin interno/totale gross margin
Struttura finanziaria	Financial debt/Ebitda Financial debt/equity
Customer perspective	
<i>Variabili strategiche</i>	<i>Possibili parametri-obiettivo espressione delle variabili</i>
Notorietà del brand	Indice di notorietà Indice di awareness
Posizionamento rispetto a concorrenti	Ranking delle quote di mercato HoReCa
Soddisfazione del consumatore	Indice di soddisfazione del consumatore
Soddisfazione del trade	N. di reclami Resi/venduti Indice di soddisfazione del trade
Fidelizzazione del trade	Durata media del rapporto per fasce

Fidelizzazione clienti	N. clienti che hanno riacquistato negli ultimi 3 anni/n. totale clienti
Nuovi clienti	N. clienti che acquistano per la prima volta/n. totale clienti
Traffico	Δ n. persone che visitano i negozi rispetto all'anno precedente
Capacità di conversione	N. persone che acquistano/traffico
Localizzazione negozi/punti vendita	N. punti vendita in top area/n. totale punti vendita Distanza fisica principali concorrenti
Distinctive product	N. prodotti caratterizzati da originalità % nuovi prodotti su fatturato totale negli ultimi 12 mesi
Ampiezza gamma	Singoli articoli acquistati/n. articoli in punto vendita
Prezzo/qualità	Prezzi società/media dei prezzi dei competitor
Shopping experience	Valutazione dei punti vendita da parte dei visitatori
Product experience	Sell thru (totale venduto prima di promozioni saldi/totale acquistato)
Mix di vendita	Margine di contribuzione totale di punto vendita

Process perspective

<i>Variabili strategiche</i>	<i>Possibili parametri-obiettivo espressione delle variabili</i>
Ricerca e sviluppo	N. prodotti testati N. nuovi prodotti testati/n. progetti di ricerca nuovi prodotti
Forza vendita	N. visite per cliente/unità di tempo N. clienti giusti/tot. clienti N. clienti interessati/tot. clienti N. recessi clienti giusti N. recessi clienti interessati Indice di penetrazione sulle aree Curva ABC clienti (% clienti giusti/interessati su totale) % agenti per grado di istruzione % agenti per grado di anzianità % agenti per fascia d'età
Crediti	Tempo di def. pratica N. nuovi clienti acquisiti con fin./tot. nuovi clienti N. clienti finanziamenti/tot. clienti
Ufficio acquisti	Costo d'acquisto/costo std
Marketing	N. ricerche ad hoc
Produzione	Stralci d'ordine
Welcoming environment	Valutazione tramite questionario ai clienti
Personalized client service	Valutazione tramite questionario % clienti presenti nei client book % clienti serviti sempre dallo stesso shop clerk
Gestione punti vendita	Tasso di turnover Risultato economico di punto vendita Capacità di attrarre clienti

(segue)

Produzione di distinctive product	% capacità prod. per distinctive product Time delivery rispetto ad area di consegna N. non conformità su totale produzione Ore di straordinario/totale ore di produzione Volumi prodotti/ore di produzione Prodotti realizzati all'interno/capacità produttiva disponibile Tasso di utilizzo capacità produttiva
Selezione/distribuzione prodotti commercializzati	Tot. costi distribuzione/fatturato Δ ricavi nuovi prodotti/ Δ nuovi prodotti N. dei resi a fornitori/n. prodotti acquistati % in stock dei prodotti core
Processo di comunicazione	Livello di notorietà del brand/n. comunicazioni effettuate
Acquisti	Δ spesa/spesa totale

Learning & innovation perspective

<i>Variabili strategiche</i>	<i>Possibili parametri-obiettivo espressione delle variabili</i>
CRM	Δ n. clienti caricati e gestiti a sistema N. clienti contattati
Amore e passione	Tasso di turnover e n. di agenti/personale dimissionario
Selezione area per nuovi punti vendita	Aree prescelte/aree visitate
Software	% implementazione progetti
Panel test, analisi sensoriale	N. ricerche/stato di avanzamento
Comunicazione pubblicitaria	% di innovazione/fatturato
Prodotti finanziari	N. prodotti finanziari da proporre al cliente
Capacità di creare e lanciare con successo nuovi prodotti originali	Ricavi di prodotti originali/n. di prodotti originali lanciati
Ricerca e selezione nuovi fornitori	Fatturato nuovi fornitori/n. nuovi fornitori
Selezione personale	Ore dedicate per la selezione/n. neoassunti % neoassunti con performance positive
Valutazione personale	Valutazione performance a fine anno Incentivi riconosciuti/incentivi a budget
Formazione	% di agenti formati per tipologia di argomento % di agenti con x anni di anzianità aggiornati Ore formazione/ore lavorative disponibili
Sviluppo prodotti e qualità	Margine di contribuzione nuovi prodotti/margine di contribuzione totale
Capacità di sviluppare partnership di competenza	N. di partnership utilizzate/n. di partnership sviluppate Ricavi da partnership/totale ricavi
Utilizzo IT	Tempi risparmiati con IT/totale tempo ciclo
Ascolto del cliente	N. idee da cliente finale Web site

quello di fabbricazione, mentre per le imprese di distribuzione commerciale è il rapporto con i fornitori in termini di prezzo di acquisto della merce e di tempi di evasione dell'ordine.

Non mancano realtà nelle quali dietro un FCS vi sia una pluralità di variabili e, di conseguenza, una pluralità di processi. Tra i FCS qualificabili attraverso una pluralità di variabili si può ricordare la qualità dell'offerta. Nel caso Autogrill, ad esempio, è facile immaginare che la qualità dell'offerta sia condizionata almeno dalle seguenti variabili: rapidità di erogazione del servizio (*fast food*); qualità del prodotto; ampiezza della gamma dei prodotti offerti; pulizia del punto di ristorazione; cortesia del personale. Alcune di queste variabili sono condizionate dalle caratteristiche della gestione del punto di ristorazione, mentre altre sono legate al processo di approvvigionamento delle materie prime utilizzate per realizzare i prodotti proposti. Dallo svolgersi più o meno efficiente di questi processi dipendono i costi e i ricavi.

Nel caso di un'impresa industriale la stessa qualità dell'offerta potrebbe essere invece legata a: qualità del prodotto e puntualità nelle consegne. In questo caso diventa critico il processo di controllo qualità (dove un parametro potrebbe essere n. prodotti non conformi/n. prodotti fabbricati) per evitare di "dare fuori" prodotti che non rispettano gli standard qualitativi prefissati. Altrettanto critico è il processo di programmazione della produzione. Entrambi i processi generano dei costi, i quali possono essere anche molto inferiori ai costi della non qualità. Per misurare questi ultimi è sufficiente quantificare il margine di contribuzione complessivo che si perderebbe perdendo i clienti che esigono la qualità dell'offerta.

Inoltre, una lettura dei processi in termini di generatori dei costi aziendali consente di effettuare un'analisi fondamentale che nasce dal seguente quesito: si stanno impiegando risorse e quindi si stanno generando dei costi nei processi critici o in quelli che non creano valore per il cliente? Risponde a questo interrogativo significa attivare riflessioni che portano a ricollocare le risorse, attivando "tagli" di quei costi che sono generati da processi che non generano valore. Si avviano così analisi costruttive e strategiche delle attività/processi svolti in azienda⁷.

Questa prospettiva, per i suoi legami sia con la prospettiva del cliente sia con quella economico-finanziaria, è alla base delle performance aziendali. Anche qui il segreto riproposto dalla BSC è la selettività: individuare quei pochi processi dall'efficace svolgimento dai quali dipende la capacità di un'impresa di realizzare la strategia e di conseguire il desiderato posizionamento strategico.

⁷ Sono queste analisi che rientrano nel cosiddetto *activity based management* che può generare una rilettura in chiave strategica dei costi (*strategic cost management*). Non avendo qui lo spazio per approfondire questo tema, si rinvia a Shank e Govindarajan, 1996.

2.4.4 La prospettiva dell'apprendimento e dell'innovazione (learning & innovation perspective)

Il successo di un'azienda nel tempo dipende dalla sua capacità di apprendere dall'esperienza e dal trovare gli stimoli giusti per innovare. Queste due dimensioni sono tra loro strettamente collegate: non c'è innovazione senza apprendimento. Lo insegnavano già le botteghe artigiane nel Quattrocento, e a volte ci si dimentica delle lezioni della storia.

Ma apprendere non è facile né automatico. Così può essere utile per un'azienda capire se, al suo interno e nel tempo, si stanno accumulando conoscenze oppure no. Per effettuare questa valutazione è necessario osservare quali patrimoni di conoscenze possedute dai singoli diventano patrimoni aziendali. Ad esempio, nell'area commerciale può essere utile capire come si è arrivati ad avere un certo parco clienti, oppure quali sono state le azioni che hanno portato ad affermare un brand. È inoltre opportuno investire per disporre di statistiche delle vendite in base alle quali riflettere sulle variabili di macroscenario economico e di settore che maggiormente hanno influenzato le vendite.

Non meno rilevante è la creazione di una banca dati nella quale siano contenute tutte le informazioni utili per conoscere sempre meglio i propri clienti. E vengono in mente imprese farmaceutiche il cui brand è stato creato grazie alle relazioni con i medici più che con i pazienti. L'ing. Sapelli della Società del Gres (gruppo Italcementi), anche grazie alla progettazione della BSC, è riuscito a focalizzare l'attenzione del suo management sui prescrittori, creando all'occasione una banca dati. Si pensi, inoltre, ai vantaggi che un'impresa di ingegneria può trarre, in fase di progettazione, dall'aver archiviato tutte le soluzioni tecniche proposte ai propri clienti; questi archivi, ormai informatizzati, vengono chiamati *knowledge systems*.

Ora ci si domandi: quante aziende si sono impegnate a creare questi patrimoni e tengono sotto osservazione la loro evoluzione? La balanced scorecard costringe ad andare in questa direzione, individuando i patrimoni frutto di esperienza accumulata utili o indispensabili per svolgere in modo sempre più accurato i processi dai quali dipende la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente. Questi patrimoni "invisibili" sono strategici al pari di quelli visibili come impianti o rete dei punti vendita.

Per un'impresa di ristorazione, ad esempio, con punti distribuiti su tutto il territorio nazionale, o per un'impresa di distribuzione di quotidiani e riviste, è indispensabile avere certe informazioni statistiche sulle vendite. Diversamente, è difficile svolgere il processo di approvvigionamento e di distribuzione fisica che consenta di consegnare la quantità giusta, al momento giusto e nel posto giusto. E se non è così non solo i processi non sono efficaci, ma probabilmente hanno anche costi molto elevati.

Tuttavia i patrimoni strategici invisibili a volte si nascondono tra quelli visibili.

Per molte imprese del *fashion* i punti vendita diretti, più che *profit center*, sono stati una grande occasione per far conoscere e affermare il proprio brand, ma anche un'opportunità insostituibile per ascoltare i propri clienti.

Questi patrimoni, che nascono soprattutto da processi di apprendimento basati sull'esperienza, devono ricevere oggi un'attenzione particolare. La sfida competitiva infatti si basa non solo sul fare sempre meglio quello che già si sa fare bene e che interessa al cliente, ma sull'individuare quelle soluzioni gestionali attraverso le quali si offrono prodotti o servizi che altri non riescono a offrire. L'innovazione è anche questo. All'innovazione di prodotto deve affiancarsi quella dei servizi offerti e delle modalità di svolgimento dei processi. Ad esempio, uno dei fattori di successo di Brioni è la capacità di fornire un abito sartoriale su misura in 24 ore, e ciò grazie alle soluzioni adottate a livello di processo produttivo che generano costi accettati dai clienti. Si è così creata e sviluppata la capacità di realizzare un capo sartoriale su scala industriale.

Gli esempi riportati dovrebbero aiutare a cogliere come quest'ultima prospettiva sia quella strategicamente più rilevante per i suoi impatti gestionali di medio/lungo termine. I patrimoni commerciali (in particolare clienti, brand e rete distributiva), quelli legati alle conoscenze tecniche con cui rispondere alle specifiche esigenze di un cliente, il patrimonio umano e quello delle soluzioni organizzative adottate sono tutti patrimoni che condizionano e condizioneranno ancor più domani la capacità competitiva di un'impresa.

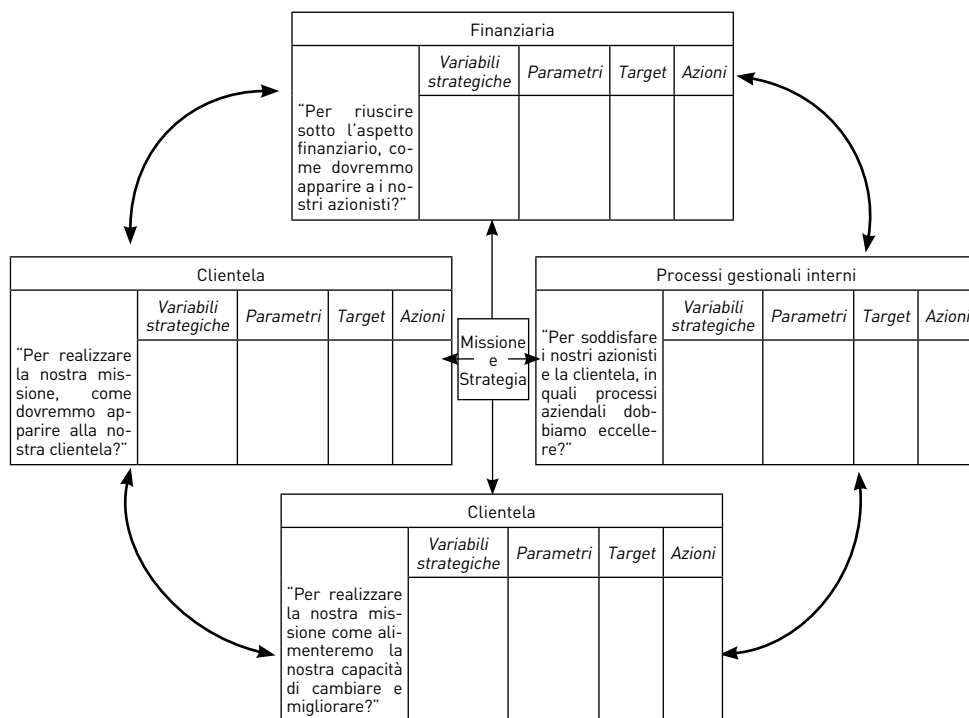
La loro corretta e selettiva individuazione, al fine rispondere nel tempo alle esigenze dei clienti e per trovare soluzioni costantemente migliorative dei processi gestionali critici, può diventare, grazie alla BSC, un processo sistematico e ricorrente.

2.5 La BSC per dare contenuti strategici al budget

Il legame tra BSC e budget è rappresentato dall'individuazione nelle *scorecard* delle azioni che si pensa di dover intraprendere per conseguire i target fissati con riferimento ai parametri espressione delle variabili strategiche (figura 2.9, dove per ogni *scorecard* sono indicate le quattro colonne del format di base: variabili strategiche, parametri/misure, target e azioni).

Il budget, infatti, come si avrà modo di chiarire nel prossimo capitolo, va considerato come un programma relativo a un insieme di azioni espresso in termini quantitativo-monetari. Queste azioni nell'approccio "tradizionale", che non utilizza la BSC, sono legate a obiettivi annuali spesso senza collegamenti espliciti con la strategia. Si danno obiettivi di incremento dei ricavi di vendita o di miglioramento della redditività o di contenimento dei costi senza che questi obiettivi siano giustificati in termini strategici, per le conseguenze che gli stessi possono avere sulla strategia aziendale.

Figura 2.9 La BSC e i contenuti di ogni singola scorecard



Tuttavia, gli sviluppi degli studi dedicati alla strategia e alla sua attuazione hanno indotto a cercare di capire cosa fare per avere una "strategia realizzata" sempre più in linea, per quanto possibile, con la "strategia pensata"⁸. È in questo contesto che nasce l'idea di controllo strategico, ma gli strumenti pensati per realizzare questo controllo sono stati spesso solo una rivisitazione di quelli "tradizionali". Tra questi il budget. Così qualche studioso ha scritto di budget strategico, ma con argomentazioni non sempre convincenti⁹.

Molto più convincente appare invece il collegamento tra budget e strategia attraverso la BSC. Se infatti le azioni, inserite nell'ultima colonna di ciascuna delle quattro *scorecard*, sono veramente quelle che consentono di raggiungere il target fissato per i parametri espressione delle variabili strategiche (tali in quanto, si ribadisce, individuate attraverso l'elaborazione della mappa strategica), il link tra gestione operativa e strategia è assicurato. Questo legame e la sua efficacia

⁸ Henry Mintzberg ha fornito in proposito degli spunti di riflessione fondamentali sia in *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) sia nel suo libro con Quinn (1991).

⁹ Ci si riferisce in particolare al lavoro di Ishikawa, 1985.

dipendono dunque dalla corretta individuazione e selezione delle azioni che si intende intraprendere per raggiungere i target prescelti.

Nel caso della Società del Gres le azioni indicate per la prospettiva del cliente sono state: selezionare una serie di nuovi prescrittori; di conseguenza per il budget delle attività commerciali si è deciso di stanziare la cifra ritenuta necessaria per rinforzare la capacità di contatto con i prescrittori.

Pertanto, la sequenza logica che, attraverso la BSC, consente di allineare la gestione operativa alla strategia è (si veda *figura 2.3*): delineata la strategia (missione e obiettivi strategici), attraverso la mappa strategica si individuano le variabili di gestione operativa a valenza strategica (variabili strategiche); quindi si scelgono i parametri chiamati a esprimere la performance con riferimento a tali variabili; si individuano e si selezionano le azioni da intraprendere per conseguire i target: queste sono le azioni da considerare nell'elaborazione del budget e da tradurre in termini quantitativo-monetari, per una loro validazione in sede di approvazione del budget stesso.

Per svolgere questo ruolo di collegamento fra strategia e gestione operativa (budget) la BSC deve dunque prevedere un'accurata individuazione e selezione delle azioni che si ritiene sia necessario intraprendere per raggiungere i diversi target. È importante che in quest'attività si presti attenzione alla coerenza tra le diverse azioni prescelte e si intervenga per modificare quelle eventualmente in contrasto tra loro.

L'esperienza insegna che simili problemi si incontrano anche nelle prassi tradizionali di elaborazione del budget. D'altra parte, da sempre una delle finalità del budget è proprio quella di perseguire un coordinamento tra le attività delle diverse aree di responsabilità. Quello che cambia è che con la BSC le azioni indicate sono a impatto strategico. Il caso Electronic Games, presentato nel capitolo 6, consente di verificare quest'aspetto.

Con la BSC le azioni a impatto strategico sono al centro del processo di elaborazione dei singoli budget e la loro criticità impone una corretta quantificazione. Talvolta queste azioni sono trasversali rispetto alle singole aree gestionali, il che può comportare la necessità di inserire le azioni, nelle loro conseguenze quantitativo-monetarie, nei diversi budget operativi e finanziari. Superare tutte queste difficoltà significa dare, al budget aziendale che ne consegue, una forte valenza strategica.