

POLITECNICO DI MILANO

V Facoltà di Ingegneria

Corso di Laurea in Ingegneria Informatica

Dipartimento di Elettronica e Informazione



**IL PERFORMANCE MANAGEMENT A SUPPORTO
DELLA STRATEGIA AZIENDALE.**

Relatore: Prof.ssa **Chiara FRANCALANCI**

Correlatore: Ing. **Helenio GUIDUCCI**

Tesi di Laurea di:

Christian Scquizzato

Matr. 750817

Anno Accademico 2010-2011

*” Lo duca e io per quel cammino ascoso
intrammo a ritornar nel chiaro mondo;
e senza cura aver d’alcun riposo,*

*salimmo sù, el primo e io secondo,
tanto ch’i’ vidi de le cose belle
che porta ’l ciel, per un pertugio tondo.
E quindi uscimmo a riveder le stelle. ”*

Dante Alighieri, *Divina Commedia*, Inferno canto XXXIV, vv. 133-139.

Indice

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introduzione | 1 |
| 1 Organizzazione Aziendale | 3 |
| 1.1 Storia dell'Organizzazione | 4 |
| 1.1.1 La Scuola Classica | 5 |
| 1.1.2 La Scuola Neoclassica | 6 |
| 1.1.3 Approccio Moderno ed Interdisciplinare | 7 |
| 1.2 La Struttura Organizzativa | 9 |
| 1.3 La Tecnologia e L'Organizzazione 2.0 | 12 |
| 2 Strategia | 14 |
| 2.1 Breve Storia della Strategia Aziendale | 14 |
| 2.2 Gestione Strategica | 15 |
| 2.3 Le Risorse Aziendali | 16 |
| 2.4 Catena del Valore di Porter | 17 |
| 2.4.1 Vantaggio e Differenziazione | 18 |
| 2.4.2 Vantaggio e Differenziazione | 20 |
| 2.5 La Pianificazione Strategica | 21 |
| 2.6 Lo Strumento Strategico: La SWOT Analysis | 22 |
| 2.6.1 Metodologia | 23 |
| 3 Performance Management | 25 |
| 3.1 L'Evoluzione dei Sistemi di Controllo | 27 |
| 3.2 L'Evoluzione dei Sistemi di Controllo | 27 |
| 3.3 Principi Guida del Performance Management | 29 |
| 3.4 Il Processo del Performance Management | 31 |
| 3.4.1 Definizione delle Misure | 31 |
| 3.4.2 Organizzazione del sistema di reporting e di analisi | 31 |
| 3.4.3 Individuazione delle iniziative di miglioramento | 32 |
| 3.5 Esempi di Applicazioni | 33 |
| 3.5.1 Enterprise Risk-Based Performance Management | 33 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5.2 | Human Capital e Workforce Management | 36 |
| 3.5.3 | Financial Management | 36 |
| 3.6 | Il Performance Management Futuro: L'Analisi Predittiva | 39 |
| 4 | Balanced Scorecard | 42 |
| 4.1 | Storia e Definizione | 42 |
| 4.2 | Le Quattro Prospettive di Miglioramento | 43 |
| 4.3 | Il Percorso di Costruzione di una Balanced Scorecard | 45 |
| 4.4 | Visualizzare la Balanced Scorecard: La Mappa Strategica | 51 |
| 4.4.1 | Architettura | 52 |
| 4.4.2 | Le Relazioni Causa Effetto | 53 |
| 5 | I Sistemi Informativi a Supporto della Balanced Scorecard | 58 |
| 5.1 | Il Sistema Informativo | 58 |
| 5.2 | Progettare un Sistema Informativo | 59 |
| 5.2.1 | Cercare gli Indicatori | 60 |
| 5.2.2 | Costruire Data Warehouse | 60 |
| 5.3 | La Gestione di una Balanced Scorecard | 65 |
| 5.3.1 | Visualizzazione e Gestione della Balanced Scorecard | 66 |
| 6 | SAS Strategy Management | 71 |
| 6.1 | StM e la Balanced Scorecard | 72 |
| 6.1.1 | Data Mart | 73 |
| 6.1.2 | Strumento di Modellizzazione | 74 |
| 6.1.3 | Portale di Navigazione | 77 |
| 7 | Un Caso di Studio | 81 |
| 7.1 | Tradurre la Strategia in Termini Operativi | 81 |
| 7.1.1 | Prospettiva Finanziaria | 83 |
| 7.1.2 | Prospettiva dei Clienti | 84 |
| 7.1.3 | Prospettiva dei Processi Interni | 85 |
| 7.1.4 | Prospettiva di Crescita e Apprendimento | 86 |
| 7.2 | Allineare l'Organizzazione alla Strategia | 86 |
| 7.3 | Tradurre la Strategia nel Lavoro di Tutti i Giorni | 87 |
| 8 | Conclusioni | 89 |
| | Bibliografia | 91 |
| | Lista delle Figure | 94 |
| | Lista delle Tabelle | 95 |

Introduzione

Garantire il raggiungimento degli obiettivi attesi, gestire le leve interne che influenzano l'esecuzione delle attività e analizzare i possibili impatti di fenomeni esterni non governabili: questi sono gli elementi fondamentali di un sistema di Performance Management per l'effettivo governo dell'azienda. Lo scopo di questo lavoro è quindi di mostrare i benefici che un'azienda può trarre dal performance management nel momento in cui è chiamata a decidere e pianificare la strategia aziendale. Risulta quindi fondamentale avere ben chiari i concetti di "organizzazione aziendale" e "strategia", ripercorrendo l'evoluzione e le tappe salienti che hanno portato all'attuale definizione. Alcune impronte lasciate dai primi sistemi organizzativi aziendali sono tutt'ora ricalcate, a testimonianza dell'importanza di avere una struttura chiara per ogni membro dell'azienda. Si sono modificati, in funzione anche dell'epoca di riferimento, gli obiettivi che ogni azienda si può porre, anche se rimane comune a tutti quello della creazione del valore: un unico obiettivo, che riflette però l'esigenza di allineare ogni singola risorsa verso questa missione. Obiettivi, visione, missione, sono solo alcuni dei concetti di base che costituiscono le fondamenta per un'ottima strategia aziendale. Nel corso dell'elaborato, si porrà l'attenzione su ognuno di essi, esaltando il contributo che possono dare alla strategia aziendale. Per arrivare a porsi l'ambiziosa domanda: "in che modo si può misurare una performance aziendale?"

Anche in questo caso non mancheranno i richiami teorici, mettendo in evidenza le relazioni tra essi, per riuscire quindi a comprendere al meglio l'esempio pratico di un'azienda che ha cercato il supporto del performance management. Negli ultimi due capitoli, verrà infatti presentata una soluzione software di performance management e come questa si sia integrata all'interno di una strategia aziendale, mostrandone gli aspetti di supporto e i risultati ottenuti. Screen-shot, tabelle e grafici permettono una comprensione immediata e semplificata del caso di studio. Quindi da un approccio di tipo teorico, si passerà a una visione concreta degli argomenti trattati, resa possibile dalla mia collaborazione lavorativa con l'azienda produttrice del software di performance management: Sas.

SAS offre soluzioni software per il supporto decisionale, rivolte a tutte le aree strategiche dell'azienda e a tutti i settori di mercato. Le soluzioni si basano sul SAS Business Analytics Framework, un sistema flessibile che permette di raggiungere gli obiettivi di business e ottenere il massimo

profitto dal patrimonio informativo aziendale.

La focalizzazione su uno strumento attualmente in commercio, in relazione agli obiettivi raggiunti da un'azienda che ha utilizzato questo strumento, rappresenta il fulcro di questo lavoro, che permette quindi di avere un'idea di come avvengano i processi decisionali, mostrando le aree in cui lo strumento è maggiormente di supporto, evidenziando i risultati ottenuti proprio grazie alla soluzione adottata.

Capitolo 1

Organizzazione Aziendale

Un primo approccio con l'organizzazione aziendale arriva da alcuni dei più autorevoli studiosi della materia che offrono definizioni e spiegazioni del concetto: secondo Henry Mintzberg¹, l'organizzazione aziendale è "il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e viene realizzato il coordinamento fra tali compiti."

Una definizione simile la fornisce anche Edgar Schein²: "Con organizzazione aziendale si intende un coordinamento razionale delle attività di un certo numero di persone al fine del raggiungimento di uno scopo od obiettivo comune ed esplicito, mediante la divisione del lavoro e delle funzioni, e mediante una gerarchia di autorità e di responsabilità."

Nonostante sia più moderna, la definizione di Howard Aldrich³, sottolinea lo scopo dell'organizzazione aziendale già citato da Schein, ovvero il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si pone ("Il ruolo che i singoli dipendenti dell'impresa devono svolgere e le relazioni che devono intercorrere fra essi, perché il coordinamento del loro lavoro assicuri un contributo ottimale al conseguimento degli obiettivi aziendali").

Volendo dare una definizione attuale, si può dire che l'organizzazione aziendale rappresenta un sistema complesso composto da persone associate per il conseguimento di un obiettivo comune, fra cui si dividono le attività da svolgere (secondo determinate regole) e stabilendo dei ruoli che sono collegati tra loro in modo più o meno gerarchico: il tutto immerso in un rapporto dinamico con l'ambiente esterno.

Un'organizzazione rappresenta di fatto un'unità sociale, cioè un raggruppamento di individui che hanno due caratteristiche principali:

- Un fine determinato e comune;
- Una serie di meccanismi diretti ad assicurare che le attività svolte tendano al raggiungimento di quel fine.

¹Henry Mintzberg, professore alla Desautels Faculty of Management della McGill University.

²Edgar Henry Schein, professore alla MIT Sloan School of Management.

³Howard E. Aldrich, professore alla Management Kenan-Flagler Business School University of North Carolina at Chapel Hill.

E' necessario quindi formalizzare, quanto più sia possibile, il compito del singolo componente dell'organizzazione.

Viene spontaneo chiedersi quanti tipi di organizzazione esistono, considerando che gli obiettivi che un'azienda può porsi possono essere molteplici . Un primo criterio di classificazione può essere formulato proprio partendo da qui: un'organizzazione può essere commerciale, industriale, a fine di lucro, educativo, di trasporto merci e/o passeggeri, ecc.

Ci sono poi organizzazioni pubbliche o private, economiche (quando esiste un contratto di lavoro sia esso individuale o collettivo), associative, quando c'è volontarietà, coercitive, quando la partecipazione è obbligatoria (ad esempio eserciti con coscrizione obbligatoria, scuole dell'obbligo ecc.). Infine possiamo pensare ad un modello di tipo accademico o professionale, che è quello cui si ispirano tutte le scuole di livello elevato: gli ospedali, le Università, le cliniche, le organizzazioni di ricerca e così via.

Bisogna però in tale criterio identificare con cura il vero fine, in quanto essendo l'organizzazione formata da individui, ognuno di essi percepisce il fine dell'organizzazione in maniera diversa dagli altri e può adoperarsi in maniera differente, secondo un fine che non necessariamente può coincidere con quello istituzionale.

Lo scopo di questo lavoro è proprio questo: fornire delle indicazioni su come determinare l'obiettivo comune all'interno di un'azienda, sfruttando le molteplici potenzialità della metodologia Balanced Scorecard per quanto riguarda la misura, il controllo e l'ottenimento degli obiettivi prefissati.

1.1 Storia dell'Organizzazione

Le definizioni citate poco fa evidenziano una diversa interpretazione delle varie componenti riscontrabili nei processi organizzativi, che hanno portato alle più varie teorie dell'argomento. Risulta quindi utile ripercorrere la storia dell'organizzazione e il pensiero dei numerosi studiosi che nel tempo hanno provato a stabilire delle regole, delle linee guida, delle teorie, tenendo conto delle diverse dinamiche sociali e tecnologiche che possono avervi influito. Si distinguono tre periodi:

1. La scuola classica;
2. La scuola neoclassica;
3. L'approccio moderno ed interdisciplinare.

I diversi approcci, che cambiano fondamentalmente in funzione all'evoluzione della necessità dell'informazione nel sistema aziendale, possono essere considerati tentativi di risposta all'interrogativo fondamentale che assilla da sempre il management aziendale: quali sono le variabili su cui è possibile intervenire per modificare l'organizzazione e migliorarne le prestazioni?

1.1.1 La Scuola Classica

Una prima risposta fu fornita dalla scuola classica, che si sviluppa agli inizi del 1900: le nuove ingenti entità produttive, che operavano però ancora con metodi artigianali, hanno evidenziato il bisogno di riorganizzare le grandi concentrazioni capitalistiche del periodo. L'attenzione si focalizza sullo sviluppo di figure professionali, specializzate in una determinata mansione: tanto più un operaio è specializzato - e quindi veloce - tanto maggiore è il margine competitivo che può generare. Nasce così un periodo definito "Scientific Management", che si basa su tre concetti che racchiudono quanto appena detto:

1. L'applicazione del metodo scientifico all'analisi dei processi lavorativi;
2. Il concetto di divisione del lavoro;
3. Il concetto di gerarchia attraverso l'istituzione della delega e della separazione fra compiti amministrativi/direzionali e operativi.

Il primo ed il più importante sostenitore dello Scientific Management è senza dubbio Frederick Taylor⁴, un ingegnere da sempre interessato al miglioramento dell'efficienza nella produzione. Taylor cerca di portare all'interno delle teorie organizzative lo stesso principio metodologico delle teorie ingegneristiche: tratta l'organizzazione come una pura trasformazione, e cerca di massimizzarne l'efficacia attraverso un approccio razionale.

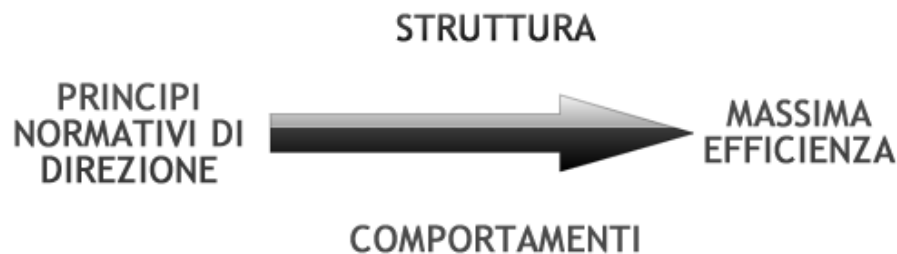


Figura 1.1: Efficienza organizzativa secondo lo "Scientific Management"

Le principali teorie di Taylor hanno trovato applicazione nelle fabbriche di Henry Ford⁵ (fondatore della Ford Motor Company - tuttora una delle maggiori società produttrici di automobili), dove si puntava su un veloce addestramento della manodopera, rendendola figura professionale fortemente specializzata e facilmente sostituibile. In questo modo, le risorse potevano gioire di un benessere sociale distribuito. L'esempio di Ford focalizza l'attenzione su un problema conseguente a queste nuove ramificazioni delle mansioni: come possono, tante figure diverse, cooperare tra

⁴Frederick Winslow Taylor (Germantown, 20 marzo 1856 - Filadelfia, 21 marzo 1915.) è stato un ingegnere e imprenditore statunitense, iniziatore della ricerca sui metodi per il miglioramento dell'efficienza nella produzione.

⁵Henry Ford (Dearborn, 30 luglio 1863 - Detroit, 7 aprile 1947) è stato un imprenditore statunitense.

di loro per raggiungere l'obiettivo comune dell'azienda? Nasce così il principio di **gerarchia**, con il quale si crea un sistema di coordinamento tra le varie figure lavorative, posizionando alcune persone al di sopra di altre, secondo criteri di responsabilità, di potere decisionale, di influenzamento del comportamento e così via.

Il modello si sviluppa facilmente, spostandosi dall'impresa automobilistica di Ford alla bottega a conduzione familiare: il problema di gestione del comando, del controllo e della coordinazione riguarda tutte le realtà lavorative. Henri Fayol⁶ è considerato uno dei fondatori delle scienze manageriali proprio grazie ai suoi principi in merito, racchiudibili in tre punti chiave:

1. **Unità del Comando:** nessuno deve obbedire a due capi; deve esistere una distinzione fra autorità funzionale di linea e di staff;
2. **Ampiezza di Controllo:** esiste un limite al numero massimo di dipendenti diretti da un superiore;
3. **Scala:** i rapporti tra un superiore e subordinati devono essere regolati da una scala gerarchica, con una giusta attribuzione delle responsabilità.

1.1.2 La Scuola Neoclassica

Si può notare come il periodo classico sia caratterizzato dalla nascita di linee guida, applicabili e trasportabili in qualsiasi realtà lavorativa. Il dipendente è considerato una semplice risorsa, dal carattere universale. Diverso è l'approccio della scuola neoclassica, la quale predilige una descrizione concreta di quello che succede in azienda, con forti attenzioni sul coinvolgimento di fattori psicologici.

Ci si rende conto che la risorsa umana non è un semplice strumento, ma possiede, essendo intrinseca nella sua natura, spinte emotive che ne modificano e ne caratterizzano il comportamento, con differenti risvolti in campo lavorativo. Questo approccio, che si sviluppa a partire dagli anni trenta, non vuole soppiantare completamente i principi chiave introdotti dalla scuola classica: tali principi infatti, sono una prima risposta a un problema che non poteva più essere ignorato, e la fabbrica di Ford è un buon esempio di come possono essere applicati. Tuttavia, un approccio più descrittivo, come quello della scuola neoclassica, permette una visione più ampia del problema, evidenziando lacune e miglioramenti apportabili al pensiero classico.

Nascono quindi i problemi di attenzione verso le scienze sociali tra i membri dell'organizzazione, dai quali derivano scuole di relazioni umane e contributi di sociologi (ad esempio Robert Merton⁷ e Brian Crozier⁸).

⁶Henri Fayol (Istanbul, 29 luglio 1841 - Parigi, 19 Novembre 1925) è stato un ingegnere minerario

⁷Robert K. Merton (pseudonimo di Meyer R. Scholnick) (Philadelphia, 5 luglio 1910 - 23 febbraio 2003) è stato un sociologo statunitense, della corrente funzionalista. È meglio conosciuto per aver coniato espressioni come "profezia che si autoavvera" e altre, entrate nel linguaggio comune come "effetto San Matteo" o l'uso scientifico del termine "serendipity".

⁸Brian Rossiter Crozier (4 Agosto 1918) è uno storico britannico giornalista e studioso in ambito strategico.

Risultano così, rivisitati ed integrati i principi dello "Scientific Management", con un conseguente mutamento dell'organizzazione aziendale rispetto al primo periodo dopo la rivoluzione industriale.

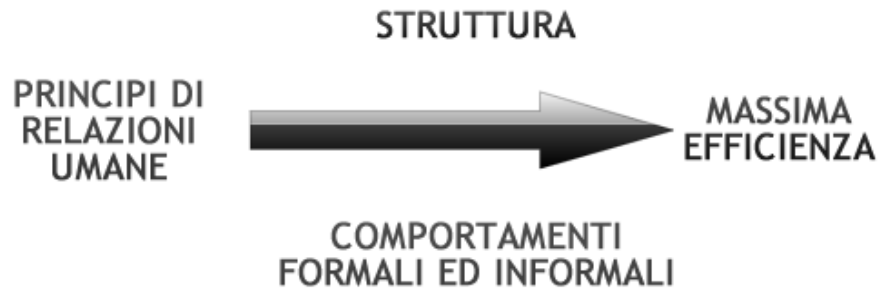


Figura 1.2: Efficienza organizzativa secondo la scuola delle "Risorse Umane"

Uno dei principali esponenti è Elton Mayo⁹, il quale contribuì con il "movimento delle relazioni umane", evidenziando per primo l'importanza dell'attenzione del lavoratore, e la stretta connessione con la produttività. Famosi sono, infatti, gli esperimenti eseguiti tra il 1924 e il 1933 nella Western Electric Hawthorne Work di Chicago: fu aumentata l'intensità dell'illuminazione, ottenendo come risultato un aumento di produttività. Per avere conferma della validità dell'esperimento, l'intensità dell'illuminazione venne abbassata, e si ottenne, contrariamente alle aspettative, un ulteriore aumento della produttività: i ricercatori conclusero che l'attenzione verso i lavoratori e non le condizioni di lavoro erano il fattore determinante. Questi risultati presero il nome di "effetti Hawthorne", come accettazione del legame fra produttività e condizioni lavorative, influenze fisiche ed ambientali del posto di lavoro, senza tralasciare gli aspetti psicologici, che risultano quindi fondamentali: gli operai che sapevano di essere valutati producevano di più pur avendo minori risorse a disposizione, confermando che la prestazione aziendale è un fattore complesso, determinabile da più variabili, di natura diversa. Si può considerare questo esperimento un primo tentativo di misura delle prestazioni aziendali (argomento del quale si discuterà più ampiamente).

1.1.3 Approccio Moderno ed Interdisciplinare

Intorno agli anni '50 si osserva un cambiamento nella visione della questione, con il tentativo di unione tra le due precedenti scuole di pensiero: una di carattere meccanico, pratico, prescrittivo; l'altra fortemente influenzata dalle scienze sociali, molto descrittiva. In realtà, gli sviluppi delle teorie seguiti da questo tentativo di unione non hanno comportato, almeno fino agli anni '80, dei cambiamenti significativi dei comportamenti aziendali. L'attenzione è rimasta incentrata sulle variabili strutturali e sulle procedure da adottare anche se, rispetto ai primi tentativi di

⁹George Elton Mayo (26 Dicembre 1880 - 7 Settembre 1949) è uno psicologo australiano sociologo e teorico delle organizzazioni.

Taylor, tali variabili andavano sempre più a infittirsi. A partire dagli anni '60, il problema della scelta della struttura organizzativa diventa protagonista: infatti, verso la fine degli anni '50, si sviluppano ricerche e studi che descrivono i cambiamenti che andrebbero apportati alla struttura organizzativa, ad esempio nel momento in cui cambia l'obiettivo, o si modifica il contesto in cui opera l'impresa.

Questo problema si è sviluppato in due filoni:

1. Il filone **decisionale**, capitanato in particolare da Herbert Simon¹⁰ (con il quale conquistò il premio Nobel nel 1978): la teoria amministrativa deve stabilire i confini tra gli aspetti razionali e non razionali del comportamento umano sociale. Egli capisce che l'uomo, pur ammettendo che disponga della massima simmetria informativa¹¹, non dispone di una razionalità illimitata, ma altresì l'essere umano è caratterizzato per una razionalità limitata: le decisioni che le persone prendono non avvengono nel contesto ottimale (Simon cita l'analogia della partita a scacchi dove un giocatore non ha la possibilità matematica di avere le infinite possibilità di posizionamento, tuttavia prende la decisione basandosi su un numero limitato di ragionamenti). La scelta ottimale quindi deve essere sostituita con la scelta soddisfacente attraverso un modello in cui la valutazione delle alternative avviene secondo processi sequenziali. L'uomo deve continuamente dirigere secondo tre stadi: l'intelligenza, la progettazione e la scelta;
2. Il filone **situazionale**, con riferimento a Joan Woodward¹²: un fattore che influenza fortemente l'organizzazione è la variabile tecnologica. Nelle teorie di Woodward viene vista come una variabile ambientale esterna: ella identifica il grado di continuità del processo di produzione, inversamente associato al grado di incertezza di assorbimento del mercato. Questa visione, decisamente innovativa rispetto alle precedenti, mostra come anche in condizioni tecnologiche simili, non è detto che un'organizzazione ottenga gli stessi risultati: la grandezza dell'azienda e la condizione di mercato dove si posiziona influiscono in maniera determinante sulla scelta della tecnologia che conviene adottare per ottenere i migliori risultati.

Le diverse scuole di pensiero ci propongono una base per lo studio del sistema organizzativo, ma ne limitano concettualmente il significato. Già dalla fine degli anni '70 numerose grandi aziende si sono rese conto che il problema dell'efficacia organizzativa non poteva essere risolto tramite lo studio delle scienze sociali o di interventi verso la struttura sulle quali si compone. Rimane quindi alto l'interesse degli studiosi per la **struttura organizzativa**, considerata una variabile di grande influenza.

¹⁰Herbert Alexander Simon (Milwaukee, 15 giugno 1916 - Pittsburgh, 9 febbraio 2001) è stato un economista, psicologo e informatico statunitense.

¹¹Trovandosi quindi in un contesto di Mercato Perfetto.

¹²Joan Woodward (September 27, 1916 - 1971) fu una professoressa britannica specializzata in sociologia organizzativa.

1.2 La Struttura Organizzativa

Il problema primario di ogni organizzazione è quello di definire la propria struttura in relazione agli obiettivi, all'ambiente esterno¹³ e alle risorse disponibili.

Come abbiamo visto attraverso le scuole di pensiero, definire una struttura organizzativa significa scegliere il modo col quale i compiti debbano essere distribuiti tra gli individui e come gli individui debbano essere aggregati in enti ed unità organizzative. Ciò rende necessaria la creazione di unità specifiche, o funzionali, incaricate di eseguire delle attività.

Come lo definì lo stesso Adam Smith, esistono due tipi di divisione del lavoro:

1. La **Divisione Orizzontale**: rappresenta i diversi rami sui quali si suddivide il sistema economico. I raggruppamenti più diffusi per mansioni, unità elementari ed unità di livello superiore sono:

- su *base numerica*: si parte dal concetto che le persone sono in una condizione di sostituibilità perfetta - quindi il lavoro è abbastanza specializzato ma facilmente trasmissibile - e si divide il lavoro tra le diverse unità. Le unità si raggruppano a livello superiore sulla base di un parametro numerico, considerando il carico di lavoro che può essere assorbito da ciascuna persona, il numero di dipendenti controllabili da un capo, ecc..;
- su *base temporale*: il lavoro deve essere svolto con continuità, quindi è necessario dividere il lavoro in base al fattore tempo;
- su *base funzionale*: si riuniscono le unità in base alla similitudine dei compiti da svolgere o delle competenze richieste;
- per *area geografica*: si aggregano le persone in funzione dell'area geografica dove si trovano;
- per *prodotto*;
- per *tipologia di cliente o fascia di mercato*;
- per *tecnologia/processo*;
- per *orizzonte temporale decisionale*: si riuniscono le persone in base al livello temporale di riferimento, o per tipo di decisione: a lungo, medio, breve termine, oppure strategiche, direzionali, operative;
- per *progetto*: per la specificità delle attività svolte.

In genere, in una struttura complessa, normalmente articolata su diversi livelli, è raro che venga utilizzato un unico criterio di divisione orizzontale del lavoro.

2. La **Divisione Verticale**: rappresenta la figura professionale o il ruolo che la risorsa interpreta nel sistema economico. In base ai parametri organizzativi, occorre specificare:

¹³Oppure il mercato.

- *Ampiezza di Controllo*, ovvero il numero di persone sul quale esercitare la propria influenza;
- Il *Numero di Livelli Gerarchici* organizzati.

In funzione al rapporto tra questi due parametri si definisce la verticalità di una struttura e i parametri di controllo delle risorse. Normalmente le strutture fortemente verticali consentono un notevole controllo sui dipendenti ed una elevata specializzazione, con lo svantaggio di costi fissi maggiori e flussi informativi intra aziendali molto più difficili da gestire. La scelta del grado di verticalità (e quindi di controllo) sulle proprie risorse dipende dalle proprie variabili critiche di successo e va fatta attraverso l'identificazione della criticità operativa e decisionale.

Le principali configurazioni organizzative saranno:

1. Struttura **funzionale**: si dividono le risorse in base alle attività aziendali che devono svolgere, con dei costi di struttura estremamente ridotti (il massimo dell'efficienza), permettendo facilmente la realizzazione di economie di scala. Tuttavia ha poca capacità di gestione delle situazioni di instabilità ed avendo centralizzato il controllo, consente una deroga decisionale abbastanza limitata;
2. Struttura per **prodotto**: sposta il problema della divisione in funzione alla tipologia di prodotto; è corretto parlare di struttura divisionale quando alle unità viene assegnata una responsabilità di profitto. Resta centralizzata solo la gestione delle risorse comuni a più divisioni. Consente una buona autonomia decisionale adeguata ai singoli mercati di riferimento, duplicando alcune risorse specialistiche;
3. Struttura per **progetto**: ci si può trovare in bisogno di task force organizzate a seguire specifici progetti, in base alla complessità aziendale. Può succedere quando, oltre a svolgere l'attività primaria, l'unità svolge anche attività specifiche non ripetitive, oppure ha come attività primaria lo svolgimento di simili attività, creando l'esigenza di coordinare, programmare e controllare tali attività. Il ruolo di coordinamento viene assunto dal Project Manager (PM) e si differenzia in base all'autorità sulle risorse;
4. Struttura a **matrice**: il PM condivide la responsabilità con i diversi responsabili funzionali che hanno il compito di reperire e sviluppare le risorse, garantendo la loro disponibilità al PM.

Le esigenze di coordinamento dipendono da:

1. i *gradi di specializzazione*: quante risorse sono focalizzate sulla singola attività;
2. l'*interdipendenza fra le unità*: quale grado di delega decisionale dispongono;
3. le *dimensioni* dell'organizzazione;

4. il *livello di variabilità e di incertezza*: in base alla tipologia di prodotto (o di servizio) che si produce, il mercato presenta un certo grado di incertezza e di variabilità, da analizzare per garantire una buona organizzazione.

Mintzberg, negli ultimi anni sessanta, ha creato un modello secondo il quale studiare le variabili organizzative. Egli propone cinque componenti che compongono il sistema organizzativo:

1. Le **Persone**: è la variabile principale sulla quale è possibile fare leva per arrivare ai bisogni dell'individuo; secondo la teoria di Abraham Maslow¹⁴ ogni persona ha dei bisogni da soddisfare, secondo una scala di importanza. Ad ogni livello della scala è possibile influenzare le decisioni dell'individuo (e di conseguenza il comportamento) per ottenere migliori prestazioni;
2. I **Gruppi**: l'insieme degli individui segue delle leggi sociali che non corrispondono in maniera diretta con le leve delle singole persone: leadership, norme sociali ed anzianità modificano le diverse interazioni e, quindi, le prestazioni del gruppo;
3. La **Tecnologia**: questa è una delle variabili più importanti, soprattutto nelle ultime teorie aziendali, e ricopre un ruolo fondamentale nel sistema organizzativo (questa voce verrà trattata ampiamente in seguito);
4. La **Strategia**: è la leva che deve orientare il comportamento (anche di questa voce si parlerà ampiamente in seguito);
5. Le **Scelte Organizzative**: tutte quelle variabili direttamente modificabili, ad esempio il sistema di comunicazione, i processi decisionali, le norme, ecc ...



Figura 1.3: Il contesto organizzativo nella teoria di Mintzberg

¹⁴Abraham Harold Maslow (Brooklyn, 1 aprile 1908 - California, 8 giugno 1970) è stato uno psicologo statunitense.

Il contesto organizzativo influenza in maniera diretta il comportamento degli individui, e di conseguenza, le prestazioni. Tanto maggiore è l'attenzione verso questi fattori, tanto maggiore, dice Mintzberg, è l'opportunità di ottenere risultati economici più elevati, e creare così differenza di valore.

Si può quindi esprimere, seguendo lo schema di Mintzberg, l'organizzazione proprio come se fosse una funzione:

$$ORGANIZZAZIONE(Persona, Gruppi, \dots) \rightarrow Comportamenti \rightarrow Risultato \quad (1.1)$$

1.3 La Tecnologia e L'Organizzazione 2.0

L'insieme degli strumenti e delle tecnologie che influenzano il comportamento degli individui rappresenta una variabile molto importante, da tenere in considerazione, soprattutto in un'epoca dove l'evoluzione tecnologica, e il suo veloce evolversi, ha cambiato radicalmente il modello organizzativo.

Le tecnologie Web 2.0, come ad esempio i blog, i social network, le communities, ecc . . . continuano a diffondersi all'interno del mondo aziendale trasformando processi di business e migliorando le prestazioni.

In una recente indagine degli osservatori¹⁵ si conferma come il 70% degli intervistati risponde che almeno uno degli strumenti "social" viene adoperato nelle aziende di appartenenza, mentre più del 40% sostiene che blog e social network sono attualmente in uso. Difatti sempre più aziende pensano che questi nuovi strumenti possano costituire la base per lo sviluppo di processi di business nuovi, in grado di gestire la complessità organizzativa, aumentando le prestazioni. Dai dati raccolti, si nota che i maggiori vantaggi si hanno sul piano della crescita commerciale, ed i guadagni più significativi di quote di mercato sono correlati alla presenza di molteplici strumenti, con particolare attenzione alle tecnologie sociali sia per l'esame degli ambienti esterni, sia per armonizzare i dipendenti con i compiti aziendali.

Inoltre Wiki interni, social network e social tools spesso aiutano i dirigenti ad identificare i dipendenti con le competenze più adeguate a svolgere determinati lavori, dimostrando, ancora una volta, il loro potenziale e la loro versatilità d'utilizzo.

¹⁵Osservatori ICT e Management, Politecnico di Milano, <http://www.osservatori.net/home>



Figura 1.4: Enterprise 2.0

Capitolo 2

Strategia

E' stato ampiamente sottolineato il legame tra azienda e obiettivo da raggiungere, l'importanza di tutti i fattori che agiscono su di essa, di quanto sia importante una buona organizzazione. Ma come raggiungere questo obiettivo? A questa domanda può rispondere il concetto di "strategia". Questo concetto, applicabile a molti contesti, diventa fondamentale all'interno di una realtà aziendale. secondo Robert Grant¹, esperto di economia aziendale, la chiave del successo consiste proprio in una strategia ben formulata, sviluppabile in tre punti:

1. **Formulazione degli Obiettivi**, che devono essere semplici, ben definiti, coerenti e a lungo termine;
2. **Conoscenza dell'Ambiente** in cui si opera;
3. **Valutazione Obiettiva** delle risorse a disposizione.

Questi tre punti devono essere simultaneamente rispettati e presi in considerazione fino al raggiungimento dell'obiettivo. La strategia non elimina l'incertezza per il futuro, ma rende i processi gestionali più coordinati e razionali.

Il concetto di strategia diventa fondamentale nelle aziende, dato che si avranno anche qui obiettivi e valori da raggiungere, risorse e competenze da valutare, oltre a una perfetta conoscenza dei processi organizzativi. La strategia aziendale permette, partendo da questi fattori, un confronto con l'ambiente esterno (clienti, fornitori, concorrenti). Oltre ad un'attenta analisi dei *fattori interni* all'azienda, bisogna quindi prendere in considerazione anche i *fattori esterni*.

2.1 Breve Storia della Strategia Aziendale

Essendo un concetto universale, le prime applicazioni di strategia (intesa come linee guida da seguire per il raggiungimento di un obiettivo) trovano utilizzo in campo *militare*, dove si sottolinea, per la prima volta, la differenza tra "tattica" e "strategia": molto semplicemente la tattica

¹Robert M. Grant, professore ed economista, è famoso per aver sfidato la vision di Michael Porter² sul vantaggio competitivo.

farà vincere una battaglia, la strategia farà vincere la guerra.

L'evoluzione della strategia, come molte altre cose, è andata a braccetto con i tempi: negli anni '50 e '60, quando le imprese cominciarono a espandersi, fu il periodo della pianificazione aziendale. Sulla base di previsioni economiche effettuate su punti chiave (domanda, costi e ricavi), venivano stabilite priorità e quantitativi di produzione, distribuzione ottimale della produzione nei 5 anni successivi, predisponendo la necessaria copertura finanziaria.

Tutti si dotarono di uffici di pianificazione: finalmente si era in possesso di uno strumento scientifico in grado di aiutare il manager nel difficile compito delle scelte.

Ma l'entusiasmo per la pianificazione non durò a lungo. Con le crisi petrolifere degli anni '70 il mercato divenne instabile e capriccioso: non si potevano fare previsioni di 5 anni, se non si era nemmeno certi del giorno dopo. In questo stato l'interesse per la pianificazione a lungo termine diminuì notevolmente e l'attenzione si rivolse alla concorrenza: la nuova strategia consisteva in un piano d'azione che permettesse di raggiungere un vantaggio competitivo sulla concorrenza, puntando sulle fonti di profitto esterne (anni '80) e interne (anni '90). L'interesse dedicato all'ambiente interno dell'azienda (soprattutto a competenze e risorse) continua fino ad oggi.

2.2 Gestione Strategica

Nonostante la massima di Milton Friedman³, secondo cui "l'unica e sola responsabilità sociale dell'impresa è aumentare i suoi profitti", oggi si ritiene che valori quali l'autorealizzazione individuale, il perseguimento di una qualità superiore, la creazione di un ambiente di lavoro sicuro, svolgano un ruolo fondamentale nel rafforzare l'intento strategico, creando consenso e incentivando il coinvolgimento dei membri di un'organizzazione.

Si rende allora necessario da parte dell'azienda, dotarsi di scopi e valori ed esplicitarli dentro e fuori l'azienda sotto forma di vision statement e mission statement: documenti che descrivono la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali e gli obiettivi stessi.

La **Vision** è la guida che consente di creare un percorso da seguire: è ciò che l'azienda vuole diventare, dove vuole andare.

Per essere efficace deve avere alcuni requisiti:

- deve creare energia ed entusiasmo ;
- deve essere associata ad ipotesi concrete e tuttavia complesse, straordinarie, che siano stimolanti e motivanti;
- deve essere semplice e breve, per essere compresa e ricordata da tutti;
- deve essere il punto di riferimento costante per tutti.

³Milton Friedman (31 Luglio, 1912 - 16 Novembre, 2006) fu un economista, statista, autore e professore presso la University of Chicago.

La vision dunque rafforza l'identità dell'azienda, allinea gli obiettivi, fa sì che le persone si identifichino nella comunità in cui lavorano.

La **Mission** invece definisce il ruolo specifico dell'azienda per la realizzazione della vision.

Come già detto, traccia il cammino, le tappe per avvicinarsi alla realizzazione della vision, definendo l'impiego delle risorse; spesso descrive le aree di business nelle quali competere: in sostanza definisce ciò che è un'azienda, ciò che la contraddistingue, ciò che fa e perché lo fa.

Una efficace missione strategica non può non tenere conto dell'ambiente in cui l'azienda opera, ossia quello che viene definito *settore*.

L'ambiente esterno dell'impresa comprende quelle variabili che ne influenzano i risultati: si tratta di fornitori, concorrenti, clienti, struttura sociale, ambiente naturale, decisioni dei governi, sviluppo tecnologico ecc.

Queste variabili possono essere distinte a seconda delle fonti: secondo l'analisi PEST⁴ si distinguono fonti politiche, economiche, sociali e tecnologiche; oppure possono distinguersi secondo il grado di prossimità (in questo caso si parlerà di microambiente e macroambiente).

L'ideale sarebbe l'analisi sistematica di tutti questi fattori, ma ciò sarebbe costoso e complicato; quindi è più opportuno limitarsi a studiare quegli elementi che sono di vitale importanza come clienti, fornitori e concorrenza: questo è l'ambiente settoriale dell'impresa (microambiente).

Un attento studio di settore però non basta: una strategia deve basarsi su fattori stabili e duraturi (l'andamento di mercato non lo è), come ad esempio le risorse e le competenze, la cui conoscenza deve risultare nota e chiara a tutta l'azienda. L'analisi delle risorse e competenze a fini strategici costituisce un approccio diverso dall'analisi di settore che abbiamo visto in precedenza. L'analisi di settore ci suggerisce il settore più attrattivo (quello dove la concorrenza è meno forte): oggi questi settori felici sono pochi, a causa della rapida internazionalizzazione, con conseguente deregolamentazione all'entrata. Di conseguenza oggi si cerca di ottenere il vantaggio competitivo attraverso uno sfruttamento più efficace delle risorse e competenze.

2.3 Le Risorse Aziendali

Non basta avere le risorse: bisogna anche saperle usare efficacemente, saperle integrare tra loro ed introdurle nell'azienda. Questo processo di integrazione rappresenta dunque ciò che un'impresa può fare, con le risorse a sua disposizione.

Una perfetta integrazione significa perfetta coordinazione tra gruppi di persone: questa coordinazione, attraverso la pratica continua, diventa routine, attraverso la quale il sistema è in grado di procedere senza che vi siano direttive o comunicazioni verbali; le routine quindi formano la

⁴La Analisi *PEST* (acronimo di Politica, Economica, Sociale, and Tecnologica) è una metodologia che si basa su alcune variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui opera l'azienda (analisi statica), al fine di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale aziendale, nelle scelte strategiche e operative dell'azienda.

base delle competenze organizzative, esprimono le capacità di un'azienda.

Le competenze di un'impresa si individuano in 2 modi differenti:

1. tramite *analisi funzionale*, che identifica le competenze organizzative in base alle aree funzionali: ad esempio, nell'area della produzione possiamo notare la capacità di produrre grandi volumi o di migliorare continuamente il processo produttivo;
2. tramite l'*analisi della catena del valore di Porter* che distingue attività primarie e attività di supporto.

Qualunque sia il metodo utilizzato, esiste una gerarchia delle competenze: le competenze più ampie sono costituite dall'integrazione di competenze più specialistiche.

2.4 Catena del Valore di Porter

Questo modello, teorizzato da Michael Porter nel 1985 (Porter, 2004), permette di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme limitato di processi. In questo modo l'organizzazione è vista come un'insieme di 9 processi: 5 primari e 4 di supporto.

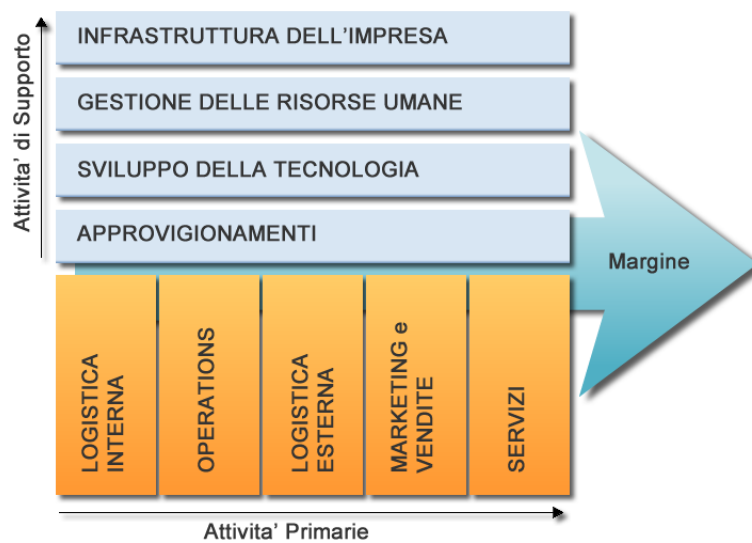


Figura 2.1: Catena del valore di Porter

1. I PROCESSI PRIMARI: contribuiscono direttamente alla creazione dell'output (prodotti e servizi) di un'organizzazione.
 - (a) **Logistica in entrata:** attività di gestione dei flussi di beni materiali all'interno dell'organizzazione;
 - (b) **Attività operative:** attività di produzione di beni e/o servizi;
 - (c) **Logistica in uscita:** attività di gestione dei flussi di beni materiali all'esterno dell'organizzazione;

- (d) **Marketing e vendite:** attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita;
- (e) **Assistenza al cliente e servizi:** tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (ad es. l'assistenza tecnica).
2. I PROCESSI di SUPPORTO: non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto.
- (a) **Approvvigionamenti:** l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione;
- (b) **Gestione delle risorse umane:** ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale, ...;
- (c) **Sviluppo delle tecnologie:** sono attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi. Queste attività vengono in genere identificate con il processo *R&D*(Research and Development);
- (d) **Attività infrastrutturali:** tutte le altre attività quali pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale, ecc ...

Il modello originale di Porter si adatta prevalentemente a grandi organizzazioni che trattano la produzione di beni. Per le Organizzazioni diverse da quella di produzione di beni è tuttavia possibile utilizzare il modello come un valido spunto per l'analisi dei processi. In tal caso occorre provvedere ad un adattamento del modello all'organizzazione oggetto di studio.

2.4.1 Vantaggio e Differenziazione

In che modo risorse e competenze permettono di conseguire, sfruttare e mantenere un vantaggio competitivo? Affinchè una risorsa o una competenza possa determinare un vantaggio competitivo, devono essere presenti due condizioni:

1. *scarsità:* se la risorsa (o competenza) è largamente disponibile non rappresenterà un elemento sufficiente per ottenere un vantaggio competitivo;
2. *rilevanza della risorsa in relazione ai fattori critici di successo:* bisogna stabilire se sono utili all'impresa per creare valore per il cliente o per sopravvivere nell'arena competitiva. Non è detto che le imprese con competenze migliori hanno maggiori risorse: la principale determinante delle competenze di un'impresa non è la dimensione delle sue risorse, ma la capacità di utilizzarle nella maniera più efficiente. Come?
 - concentrandole su pochi obiettivi ;
 - accumulando risorse con l'esperienza o facendo ricorso ad alleanze con altre imprese ;

- combinando risorse complementari in modo da aumentarne l'efficacia;
- riutilizzando le risorse in differenti prodotti e mercati. Una volta raggiunto un vantaggio competitivo, bisogna mantenerlo il più a lungo possibile: bisogna perciò valutarne la durata, dato che alcune risorse, come gli impianti, possono essere poco durevoli (specie in settori che evolvono rapidamente). Altre risorse, come la reputazione, possono mostrare una durata lunghissima. Bisogna anche tener conto della trasferibilità: se un concorrente è in grado di acquistare le risorse necessarie per imitare un'impresa di successo, il vantaggio di quest'ultima durerà poco. C'è da sottolineare che non tutte le risorse e competenze sono trasferibili e acquistabili, per vari motivi:
 - (a) motivi di mobilità: per grandi impianti non è conveniente il trasferimento in altri luoghi ;
 - (b) incompletezza delle informazioni sulla qualità e produttività di determinate risorse: ciò comporta rischi considerevoli per le imprese potenziali acquirenti;
 - (c) complementarità tra risorse: a volte la separazione di una risorsa dal suo contesto determina una perdita di valore. Ad esempio, il passaggio di proprietà dei magazzini Harrods manterrà le caratteristiche che li hanno reso famosi nel mondo?
 - (d) capacità organizzative: essendo basate su risorse che lavorano in team, sono meno mobili rispetto alle risorse singole;
 - (e) replicabilità: se un'impresa non può acquistare risorse, deve costruirle, imitando quello che fa la concorrenza: alcune cose sono facilmente replicabili (come l'adeguamento dell'orario di vendita), altre richiedono un notevole grado di collaborazione, non sempre ottenibile. Ma anche quando la replicabilità è possibile, le imprese consolidate nel settore sono in vantaggio, perchè hanno accumulato nel tempo le risorse (ad esempio la reputazione).

L'applicazione pratica dell'analisi delle risorse e competenze prevede due fasi :

1. Individuazione delle risorse e competenze cruciali

E' buona norma stilare un elenco delle risorse e competenze partendo da:

- (a) dal punto di vista della domanda, dai fattori critici del successo : si individuano i fattori di successo e poi le risorse su cui si basano tali fattori di successo; ad esempio i fattori critici di successo della Volkswagen sono i bassi costi di produzione, modelli di design gradevole e di contenuto tecnologico, solidità finanziaria: questi fattori si basano su competenze di produzione, di sviluppo di nuovi prodotti, un bilancio solido ecc ... ;
- (b) dal punto di vista dell'offerta, si può considerare la catena del valore di Porter e le risorse e competenze connesse ad ogni stadio della catena .

2. Valutazione delle risorse e competenze

- (a) valutazione dell'importanza: sono importanti quelle risorse che non possono né essere acquistate né essere riprodotte facilmente (ad esempio il marchio);
- (b) valutazione dei propri punti di forza (e di debolezza) rispetto agli avversari. Non è un compito facile: si può partire dalla discussione in un gruppo di lavoro, dall'analisi interna, facendo un confronto dettagliato con altre imprese (benchmarking); tutto allo scopo di individuare i propri punti di forza e basare su di essi la propria strategia.

L'integrazione dei due criteri porta alla individuazione dei punti di forza e di debolezza.

2.4.2 Vantaggio e Differenziazione

Nel tempo si è assistito a un'evoluzione dell'orientamento strategico perseguito dalle imprese.

Orientamento alla produzione e al prodotto - Si è sviluppato negli anni 1960, quando le azioni strategiche erano mirate all'abbassamento dei costi di produzione e al raggiungimento di economie di scala; le aree strategiche d'affari ritenute più significative erano rappresentate dalle attività di progettazione e di realizzazione di nuovi prodotti tecnologicamente migliori.

Orientamento alle vendite - Nella seconda metà degli anni 1970, l'attenzione delle imprese si era concentrata sulle vendite. Il loro orientamento era rivolto a curare in maniera particolare le funzioni della distribuzione e del marketing.

Orientamento al mercato - Negli anni 1980, l'attenzione delle imprese si è rivolta sul come servire e sul come fidelizzare una certa categoria di clienti. Le strategie si sono sviluppate su due fonti:

1. la conoscenza approfondita dei gusti e delle preferenze dei consumatori;
2. la pubblicazione della propria immagine e del proprio marchio.

Orientamento al cliente - Negli anni 1990 il fattore competitivo dominante diviene l'attenzione che le imprese dedicano al cliente, che viene posto al centro di ogni attività e ogni processo gestionale. Fattori critici di successo sono quindi, oltre alla attività di produzione, vendita, commercializzazione e promozione del prodotto, anche la capacità di assecondare il cliente, di renderlo pienamente soddisfatto. Le strategie orientate al cliente mirano a ricercare un **vantaggio competitivo** che deriva dalla preferenza che i consumatori, diventati esigenti e selettivi, attribuiscono ai prodotti.

Orientamento alla creazione di valore per gli azionisti - In tempi recenti le imprese stanno impostando il proprio orientamento strategico sul soddisfacimento dei bisogni dei soggetti proprietari e la loro attenzione è pertanto rivolta ad assecondare le loro aspettative di guadagno. L'orientamento strategico alla creazione di valore per gli azionisti è attualmente oggetto di critiche da parte di chi attribuisce all'impresa, in quanto centro di interessi che coinvolge più persone, una **responsabilità sociale** nei confronti di tutta la collettività. La stabilità e la crescita delle attività aziendali sono elementi fondamentali per garantire i livelli occupazionali e quindi per

spingere l'intero sistema economico verso il benessere sociale.

Si attuano **strategie di consolidamento** nel caso in cui non vi sia la necessità di cambiare l'orientamento strategico di fondo, riconoscendone la validità in generale.

Vengono invece attuate **strategie di sviluppo** nel caso in cui vi sia l'esigenza di riconsiderare l'orientamento strategico di fondo; tali strategie modificano profondamente l'intera struttura organizzativa dell'impresa.

2.5 La Pianificazione Strategia

La **pianificazione strategica** è quel processo con il quale si fissano gli obiettivi aziendali e si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo.

La pianificazione strategica si svolge gradualmente attraverso le seguenti fasi:

- si *determinano gli obiettivi* da realizzare nel medio-lungo periodo; tali obiettivi coinvolgono l'intera struttura aziendale e sono fissati dal vertice strategico. Gli obiettivi definiti nel processo di pianificazione devono servire per realizzare e concretizzare l'orientamento strategico stesso;
- si scelgono le *politiche* più idonee a conseguire gli obiettivi prestabiliti;
- si *analizza la struttura organizzativa* in modo da verificare se è conforme alla realizzazione delle azioni prescelte. In caso contrario, si apportano le dovute modificazioni;
- si *elaborano piani* nei quali si prefigurano i futuri svolgimenti della gestione in relazione alle strategie attuate;
- si *controllano i risultati* ottenuti confrontando gli andamenti effettivi con quelli ipotizzati.

L'elaborazione dei piani che ipotizzano lo svolgimento delle future gestioni può essere effettuata su due livelli:

- In relazione all'**estensione** dell'attività aziendale coinvolta è possibile distinguere tra:
 - pianificazione settoriale che prende in esame solo determinati settori o aree strategiche dell'impresa;
 - pianificazione globale, riguardante l'impresa nella sua intera complessità.
- In relazione all'**estensione temporale** è possibile distinguere tra:
 - pianificazione di medio/lungo periodo, che si proietta su un arco temporale di 3/5anni; si traduce in piani strategici;

- programmazione di breve periodo, che si riferisce a un periodo amministrativo e si articola successivamente a livello trimestrale o mensile; si traduce in programmi operativi denominati budget.

Affinché l'intero processo di pianificazione produca effetti desiderati, occorre che i risultati siano costantemente controllati. Il controllo avviene confrontando periodicamente i risultati ottenuti con quelli programmati attraverso il budget. Attualmente l'ambiente esterno cambia in continuazione, dunque diventa difficile fissare gli obiettivi. Il **controllo delle strategie** o **controllo strategico** è volto a misurare il valore creato o distrutto da una determinata strategia attraverso il continuo confronto tra i risultati economico-finanziari realizzati dall'impresa e indicatori così detti ambientali, ossia indicatori circa l'evoluzione delle variabili dell'ambiente in cui l'impresa è inserita.

2.6 Lo Strumento Strategico: La SWOT Analysis

Uno strumento di pianificazione strategica è la "SWOT analysis": è usato per valutare i punti di *forza* (**S**trengths), *debolezza* (**W**eaknesses), le *opportunità* (**O**pportunities) e le *minacce* (**T**hreats) di un progetto, un'impresa o di ogni altra situazione in cui si deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione. La tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca alla Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta.

| SWOT-analysis | | Analisi Interna | |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Forze | Debolezze |
| A n a l i s i E s t e r n a | Opportunità | Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda. | Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità. |
| | Minacce | Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce. | Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquisiscano i punti di debolezza. |

Figura 2.2: SWOT Analysis: Analisi Interna ed Esterna

L'utilità di analisi SWOT non è limitata ai fini di lucro delle organizzazioni. L'analisi SWOT può essere utilizzata in qualsiasi processo decisionale in cui uno stato finale desiderato (obiettivo) è stato definito. Gli esempi includono: organizzazioni non-profit, le unità governative e singoli individui. L'analisi SWOT può essere utilizzata anche in pre-crisi e come pianificazione preventiva nella gestione delle crisi.

2.6.1 Metodologia

Un'analisi SWOT deve iniziare con la definizione di un obiettivo e dovrebbe essere incorporata nel modello di pianificazione strategica.

- **Punti di forza:** le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- **Punti di debolezza:** le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo;
- **Opportunità:** condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- **Rischi:** condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance.

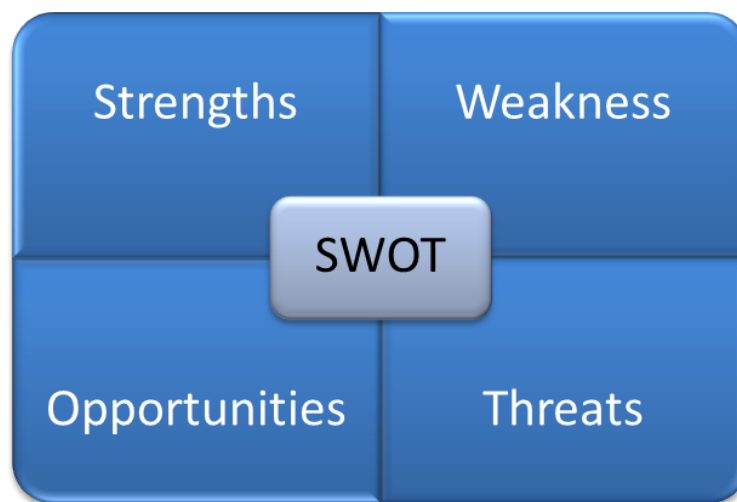


Figura 2.3: Matrice SWOT

L'individuazione delle SWOT è essenziale perché i passi successivi nel processo di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi possono essere elaborati dalla SWOT.

In primo luogo, i responsabili devono stabilire se l'obiettivo è raggiungibile, rispetto ad una data SWOT. Se l'obiettivo non è raggiungibile, un diverso obiettivo deve essere selezionato e il processo ripetuto. Se, d'altro canto, l'obiettivo sembra raggiungibile, le SWOT sono utilizzate come input per la generazione di possibili strategie creative, tramite la domanda e la risposta date a ciascuna delle seguenti quattro domande:

- Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni Forza?
- Come possiamo migliorare ogni Debolezza?
- Come si può sfruttare e beneficiare di ogni Opportunità?
- Come possiamo ridurre ciascuna delle Minacce?

Idealmente, un *cross-functional team*, o una *task force* che rappresenta una vasta gamma di prospettive, dovrebbe effettuare l'analisi SWOT. Ad esempio, un team di SWOT può includere un contabile, un venditore, un direttore esecutivo e un ingegnere. Un altro modo di utilizzare SWOT è per una verifica di corrispondenza e/o di conversione. La corrispondenza nelle SWOT è usata per trovare vantaggi competitivi facendo corrispondere i punti di forza alle opportunità, mentre la conversione consiste nell'applicare le strategie di conversione per trasformare le minacce o punti deboli in punti di forza o di opportunità.

Un esempio di strategia di conversione riguarda la ricerca di nuovi mercati. Se le minacce o le carenze non possono essere convertite, una società dovrebbe cercare di ridurle al minimo o evitarle del tutto. I gruppi di analisi SWOT traggono i principali elementi di informazione da due categorie principali:

1. FATTORI INTERNI - I punti di forza e di debolezza interni dell'organizzazione;
2. FATTORI ESTERNI - Le opportunità e le minacce presenti all'esterno dell'organizzazione.

I fattori interni possono essere visti come punti di forza o di debolezza a seconda del loro impatto sulla organizzazione dei suoi obiettivi. Ciò che può rappresentare un punto di forza rispetto a un obiettivo può essere di debolezza per un altro obiettivo.

Tutte le informazioni descritte in questo capitolo possono raggrupparsi sotto una mappa strategica, intesa come rappresentazione visuale delle variabili che configurano il modello di business di una azienda e delle principali iniziative sulle quali è fondata la sua azione competitiva. Gli aspetti normalmente indagati includono gli obiettivi perseguiti, le politiche strategiche, le attività critiche nella prospettiva della creazione del valore, gli attributi del contesto e dell'organizzazione più importanti per comprendere le ragioni alla base della strategia perseguita. La redazione di una mappa strategica può servire a supportare la riflessione critica sulla strategia aziendale, a comunicarla a terzi, a identificare le misure di performance opportune.

Capitolo 3

Performance Management

Dopo aver ampiamente parlato di obiettivi da raggiungere, bisogna analizzare attentamente la relazione che c'è tra questi e i risultati effettivamente raggiunti. Questo processo prende il nome di **Performance Management**, anche se spesso può creare confusione; basta cercare su Internet il termine per ritrovarsi una serie di definizioni e termini associati: *Business Performance Management*, *Enterprise Performance Management* e nomi simili non devono trarre in inganno! Inoltre molta ambiguità è legata al senso di percezione dietro al tema del performance management, spesso giudicato riduttivo, legato solamente al pugno di misure utilizzate per feedback e report finanziari. In passato il Performance Management era utilizzato per valutare le prestazioni delle sole risorse umane; attualmente è ampiamente accettato come una funzione che si integra globalmente con l'intero sistema organizzativo. Viene quindi legato al concetto di "miglioramento", a partire dalle diverse unità di business. Anche per questo, assume un ruolo globale, con obiettivi molto ampi.

Una semplice definizione di Performance Management è la "traduzione dei piani, delle strategie nell'esecuzione ed il raggiungimento degli obiettivi". Di fatto è il processo di gestione della strategia di un'impresa.

Si possono riscontrare (almeno per le imprese commerciali), tre passaggi principali per la definizione strategica:

1. Quali sono i prodotti o i servizi che si vogliono offrire?
2. In quali mercato si deve garantire la propria presenza, e quale tipologia di clienti bisogna servire?
3. Come fare per essere competitivi?

Il Performance Management permette di sviluppare questi punti, fornendo uno strumento di risposta rapido ed efficace.

In particolar modo negli ultimi anni, dove i tempi di risposta ai cambiamenti sono cruciali, le forze esterne producono grandissima incertezza: la velocità del cambiamento rende i risultati dei planning difficili, generando delle strategie dinamiche, in accordo con i cambiamenti dei risultati,

sulle minacce e sulle opportunità. Per questo sarebbe assurdo pensare a una strategia (e al suo piano di realizzazione) perfetta!

Inoltre, un'analisi di questo tipo, basata su quelle domande chiave, permette, di conseguenza, di valutare costantemente la singola attività lavorativa:

- Cosa succede se la pianificazione è errata?
- Quali sono le conseguenze degli errori?
- Quali sono le azioni che è possibile attuare per correggere gli errori?

Il Performance Management fornisce all'organizzazione i dati per rispondere a queste domande, anticipando velocemente i cambiamenti esterni, permettendo una efficace reazione.

E' da sottolineare che il Performance Management non richiede particolari tipi di formazione, integrandosi adeguatamente con i miglioramenti legati al proprio lavoro, e alle metodologie analitiche a cui i lavoratori sono già abituati, con i processi aziendali, da un punto di vista tecnologico e sociale.

L'interesse nei confronti del Performance Management è stato causato da alcuni fattori:

1. Fallimenti nell'esecuzione della strategia: è difficile riuscire a tenere allineati manager e lavoratori sulla missione e sulla strategia aziendale! Il dipendente vede la strategia come qualcosa a sé stante e molto lontana dal lavoro di tutti i giorni. Le mappe strategiche, le Balanced Scorecard ed indicatori avvicinano la visione globale al singolo;
2. Senso di sfiducia verso gli investimenti tecnologici: la distanza tecnologica presente nelle aziende ha causato un generale senso di sfiducia verso gli investimenti in ambito IT. Inoltre tutti gli investimenti innovativi sono sempre difficilmente monetizzabili, e quindi è difficile analizzarne i benefici. Al contrario il PM ha un tempo di ripagamento decisamente veloce e facilmente misurabile;
3. Necessità di un trade-off veloce tra decisione ed analisi: le decisioni devono essere implementate molto velocemente (a differenza del passato dove le organizzazioni erano molto più statiche). Per questo i nuovi processi richiedono capacità decisionali rapide. Il Performance Management dispone di strumenti analitici, che spaziano dall'analisi dei costi a simulazioni di scenari, di supporto per le stime dei profitti futuri;
4. Insufficiente gestione del valore del cliente: il cliente è una variabile critica ed è certamente più costoso acquisire un nuovo cliente, che gestirne uno già esistente. Il Performance Management include sistemi di analisi delle vendite e strumenti di marketing per la gestione del cliente, in modo da massimizzare il ritorno finanziario;
5. Processo di Budget troppo frammentato: il processo di budgeting annuale viene visto spesso come un complesso esercizio finanziario, finalizzato al processo contabile e completamente

sconnesso con la strategia. Il Performance Management permette di distribuire le giuste risorse nelle giuste scelte e controllare continuamente l'attuamento.

3.1 L'Evoluzione dei Sistemi di Controllo

E' stato sottolineato più volte il cambiamento che i sistemi di controllo hanno subito nel tempo, determinati da sempre più complesse esigenze. Se inizialmente c'era una forte distinzione tra risultati a breve periodo e a lungo periodo, attualmente questi due aspetti non possono essere analizzati separatamente, essendo spesso in correlazione diretta. Inoltre si tendeva ad utilizzare un approccio basato sui risultati passati, che risultano molto limitati rispetto ai modelli di oggi che permettono di simulare andamenti futuri, fornendo uno strumento interessante di decisione. Ultimamente l'attenzione si è ampliata anche a variabili di controllo di vario tipo, come l'analisi dei processi, i canali di distribuzione, i clienti, sottolineando, ancora una volta, la globalità dei moderni sistemi di controllo. Ed è proprio questa globalità a fornire una nuova definizione di Performance Management:

Sistema che consente la misurazione dei risultati di business attraverso l'allineamento di questi ultimi con la strategia aziendale, l'individuazione di misure di performance, finanziarie e non finanziarie, idonee a supportare il processo decisionale coerentemente con gli obiettivi strategici prefissati e con tutte le iniziative di miglioramento da intraprendere per il raggiungimento delle strategie stesse

Da questa definizione si può riassumere, molto praticamente, il Performance Management come strumento di misurazione delle strategie. L'innovazione di questa definizione sta tutta nella ricerca delle relazioni di causa-effetto fra le variabili critiche ad ogni livello aziendale, facendo risultare statica e poco utile la tradizionale visione della strategia, intesa come una risalita gerarchica delle informazioni lungo l'organizzazione aziendale. Soprattutto, è di grande utilità, un'integrazione logica degli obiettivi ai vari livelli aziendali, su una scala equilibrata di misure, collegando strategie, azioni e tattiche.

3.2 L'Evoluzione dei Sistemi di Controllo

Dalla definizione di Performance Management, dalla sua visione globale di ogni singolo aspetto, si deve tenere conto dell'attenzione nei confronti dell'azionista della società, come destinatario principale delle informazioni relative alla misurazione dei risultati aziendali. Per l'azionista è fondamentale la variazione di ricchezza presente e prospettica legata all'investimento che ha deciso di fare, acquistando azioni di una data società. Passando dal reddito contabile (che è quello che interessa al management interno) alla variazione di ricchezza generata dall'investimento, cambiano di conseguenza, le scelte delle misure di Performance e dei meccanismi di controllo. Soprattutto bisogna tenere in considerazione quei parametri in grado di esprimere la creazione del

valore per l'azionista, capaci di misurare l'adeguatezza delle strategie alle prospettive di creazione del valore atteso dell'investimento. Risulta utile, come strumento, la Balanced Scorecard (che verrà ampiamente analizzata nel prossimo capitolo), essendo in grado di descrivere le correlazioni fra strategia ed esecuzione.

Ampliando il discorso in generale, oltre all'azionista, per chi è importante la creazione del valore? I clienti percepiscono di ricevere valore se ciò che ottengono (ad esempio il servizio, il tempo di consegna, il costo, ecc ...) soddisfa le loro aspettative; per coloro che gestiscono l'impresa (shareholders o stakeholders) il valore è funzione del tempo di payback e dal risultato economico di esercizio ottenuto dall'investimento. Infine i dipendenti vedono il valore dell'organizzazione attraverso la propria qualità lavorativa, la compensazione (il salario) e la soddisfazione dei bisogni di realizzazione.

Tutti e tre i gruppi (clienti, titolari e dipendenti) vedono quindi il valore in maniera differente ed hanno ugualmente ragione di vedere nell'impresa la creazione del proprio valore.

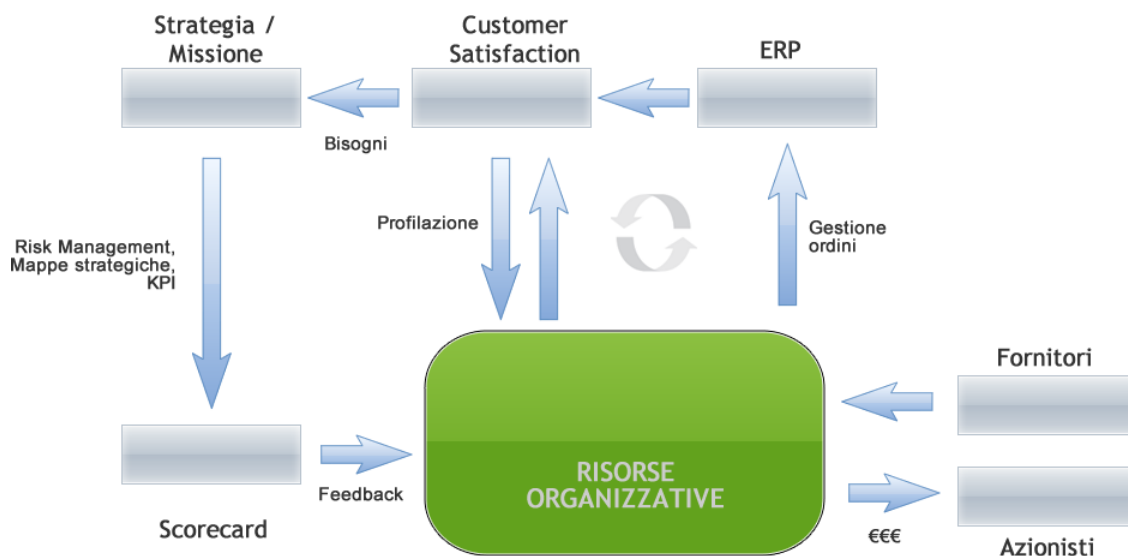


Figura 3.1: Il ciclo della creazione del valore

La figura 3.1 mostra come sia necessario un ciclo per comprendere bene la gestione del valore nelle organizzazioni: tutti e tre i gruppi hanno ugual diritto di chiedere valore e la parte più importante del ciclo dipende dal ruolo ricoperto. Probabilmente il CEO e i team executive vedono nella Strategia una componente fondamentale: il lavoro principale del CEO, infatti, è quello di definire una strategia ed adeguarla costantemente alle continue variazioni; il cliente vede nella Customer Satisfaction la parte di contatto con l'azienda e, soprattutto con il trend delle organizzazioni negli ultimi tempi: la gestione del cliente deve essere una parte cruciale del processo di generazione del valore. Le tre frecce che collegano le Risorse Organizzative con la Customer Satisfaction e i processi ERP rappresentano proprio il legame stretto tra i processi di Core Business dell'azienda e la gestione del cliente.

Il grafico deve essere letto come un flusso, come un sistema che ha bisogno di risorse, le consu-

ma/trasforma e genera valore: l'idea che giace alla base del sistema è la creazione di valore con il minor numero di risorse disponibile, cercando di ottimizzare le risorse per ricavare il massimo del valore (come viene detto in inglese: *"More with less, value for money"*).

1. Gestire la relazione con il cliente: la gestione degli ordini, la consegna e la profilazione del cliente si adattano a qualsiasi tipo di organizzazione. Attraverso il Front Office e il Back Office, l'organizzazione deve cercare di gestire il cliente nel miglior modo possibile, poiché, come ampiamente sottolineato, acquisire un nuovo cliente costa molto di più che gestire il cliente già acquisito.
2. Definizione e aggiustamento della strategia: il bisogno di gestire la soddisfazione del cliente deve essere l'input per definire e migliorare il piano di lavoro.
3. Definizione e monitoraggio KPI: in funzione della strategia vengono definiti una serie di indicatori chiave che misurano i risvolti dell'organizzazione. Una volta definiti, serviranno successivamente a controllare che le decisioni e la realizzazione di quanto si vuole produrre siano allineate con i risultati che si sta ottenendo.

Tanto maggiore è l'importanza che viene data a questo circolo, tanto maggiore sono le informazioni che è possibile ricavare dall'andamento generale dell'organizzazione. Queste stesse informazioni sono un primo output che ritorna all'interno dei processi decisionali, modificando e adattando l'andamento attraverso continui aggiustamenti.

E' chiaro che l'innovazione tecnologica è alla base di ognuno dei precedenti passaggi: i sistemi informativi e gli impianti informatici giocano un ruolo importante all'interno di questo circolo, consentendo, ad esempio, la gestione dei feedback in tempi ridotti e la gestione di prove e simulazioni che permettono di valutare rischi ed impatti dettagliatamente.

3.3 Principi Guida del Performance Management

Il Performance Management è stato definito uno strumento di misurazione delle strategie. Ma in che modo si misurano le strategie? Questa domanda è la prima fase del processo del Performance Management. Una volta **definite le misure** bisogna organizzare un **sistema di reporting e di analisi** e individuare delle **iniziative di miglioramento**.

La figura 3.2 esprime il concetto di allineamento che deve esserci tra le misure di performance e le iniziative di miglioramento per rendere il Performance Management un ottimo strumento di gestione, che soddisfa il bisogno di globalità più volte rimarcato in queste pagine. Andando più a fondo, con un grafico si possono evidenziare i numerosi collegamenti tra le tre fasi, suddivisi in tre quadri, come in figura 3.3.

1. Quadro strategico: gli obiettivi vengono determinati dalla visione interna del management e da un'attenta analisi competitiva dell'ambiente esterno;



Figura 3.2: Le tre componenti del valore

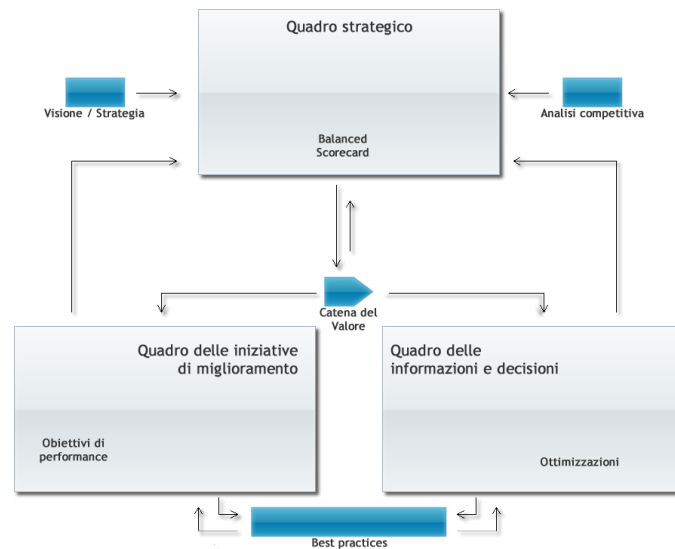


Figura 3.3: Le tre fasi della creazione del valore

2. Quadro delle informazioni/decisioni: risulta fondamentale, a questo punto, una perfetta conoscenza della catena del valore tipica della propria organizzazione. La conoscenza dei costi, basata sulle attività, è alla base delle decisioni aziendali, e costituisce una fetta importante dei dati informativi richiesti dal Performance Management;
3. Quadro delle iniziative di miglioramento: bisogna individuare, valutare, e selezionare le iniziative di miglioramento, che diventeranno, a loro volta, strumenti di misurazione di grande importanza per il modello di riferimento in analisi; questo spiega ulteriormente la figura circolare riportata precedentemente, e l'importanza di questa fase per delle future misurazioni.

Il processo risulta applicabile anche tra i vari livelli aziendali: in una realtà aziendale di media

complessità troveremo alta direzione, processo/funzione e singolo individuo.

3.4 Il Processo del Performance Management

3.4.1 Definizione delle Misure

Si parte dagli obiettivi che l'azienda si pone: obiettivi di tipo strategico e obiettivi operativi. La necessità è quella di trovare delle misure che esprimano il raggiungimento (o meno) di questi obiettivi. Si parla quindi di *conferma della strategia* adottata fino a quel momento. Simultaneamente, bisogna sviluppare *un modello dei processi* attraverso il quale svolgere l'operatività aziendale.

Uno schema circolare, simile a quello adottato per descrivere il Performance Management nella sua globalità, può essere adottato anche per la definizione delle misure, come mostrato in figura 3.4.



Figura 3.4: Definizione delle misure

Da queste attività, che rientrano concettualmente nel livello di pianificazione, si possono generare le misure di performance. Risulta utile parlare di prospettive, come suggerito da R. Kaplan e David Norton (figura 3.5).

Le risposte a questi quesiti devono arrivare da un insieme bilanciato di indicatori (finanziari e non).

3.4.2 Organizzazione del sistema di reporting e di analisi

Una buona reportistica è fondamentale per un sistema di Performance Management, e deve essere dotata di alcuni requisiti:

1. condivisibilità;
2. relazioni nascoste causa-effetto;



Figura 3.5: Le quattro prospettive di Kaplan e Norton

3. simulabilità: deve permettere delle valutazioni conseguenti a delle ipotesi di variazione negli elementi ("cosa succederebbe se ...?");
4. predittività: deve consentire la valutazione di proiezioni a finire, senza limitarsi al quadro attuale del periodo in esame;
5. leggibilità: l'accesso e la consultazione deve essere semplice e chiaro;
6. fungibilità: la struttura interna del sistema deve essere replicabile;
7. continuità: è importante gestire misure di carattere economico-finanziario che qualitative/quantitative;
8. flessibilità: le relazioni interne devono potersi esprimere in forma parametrica, in modo da permettere facilmente la variazione e l'estensione sulla base dei dati disponibili.

3.4.3 Individuazione delle iniziative di miglioramento

E' un punto cruciale del sistema, dato che rappresenta il collegamento tra la fase di pianificazione strategica e quella esecutiva. La separazione di queste due fasi spesso è alla base di realtà aziendali limitate. Questo è il momento in cui si rendono operativi e misurabili gli indirizzi strategici dell'azienda. Si riscontrano due fasi:

1. Definizione e comunicazione dei target: è un momento di pianificazione strategica, dato che consiste della esplicitazione dei target di performance finanziare e non. Successivamente bisogna tradurre questi target in piani operativi che permettano il raggiungimento degli stessi. Risulta fondamentale la comunicazione tra i vari livelli aziendali.
2. Impostazione dei piani operativi delle iniziative di miglioramento: è la gestione operativa delle aree di miglioramento, intesa come monitoraggio della gestione attraverso la misurazione dei risultati ottenuti.

3.5 Esempi di Applicazioni

3.5.1 Enterprise Risk-Based Performance Management

Un acronimo popolare per l'Enterprise Risk-Based Performance Management è GRC:

- **Governance:** rappresenta la responsabilità dei decisori di comportarsi in maniera responsabile, garantendo un ambiente di lavoro sicuro e la formulazione di una strategia efficace;
- **Risk:** è il concetto che più si avvicina ai temi del Performance Management e rappresenta l'esposizione di un'organizzazione al rischio;
- **Compliance:** bisogna operare sotto determinate leggi e regolamenti.

La Governance e la Compliance si basano sulle leggi governative, quindi il margine operativo è decisamente ristretto:

1. Minore è la certezza sul futuro, migliori sono le prestazioni;
2. Se non si può misurare, non si può gestire.

Enterprise Risk-Based Performance Management si basa sull'esposizione al rischio di un'impresa: si cerca di massimizzare le possibilità di rischio, per ottenere vantaggio competitivo. Normalmente una strategia molto rischiosa porta con sé notevoli costi; di fatto un'esposizione molto alta ad una situazione incerta porta alla svalutazione del capitale sociale.

La gestione del rischio efficace cerca di valutare tutti i potenziali rischi. Il suo obiettivo è di essere quanto possibile il meno volatile ed altamente predittiva: minore sono le sorprese, maggiore è la possibilità di correggere e modificare la rotta nel caso in cui un rischio occorra realmente.

Una semplice visione del rischio è che ci sono molte più cose che possono accadere di quelle che poi realmente accadono. Se si potessero raggruppare le probabilità dei possibili risultati, si potrebbero gestire al meglio le sorprese. Sarebbe possibile valutare le conseguenze di erronee aspettative. Il risk management rappresenta, quindi, la possibilità di gestire in anticipo le conseguenze di possibili errori.

Il rischio può essere visto come un'opportunità di cui poter beneficiare in futuro trattandola come un eventuale azzardo al momento. Ad esempio un temporale può trasformarsi in un disastro per un artista che dipinge all'aperto, come una grossa opportunità per un venditore di ombrelli. Rischio ed opportunità condividono la stessa preoccupazione per il futuro e l'importanza dei loro effetti diventa tanto più incerta quanto più la probabilità che l'evento possa accadere.

La figura mostra come il rischio esista sempre, ma l'interpretazione che gli viene data dipende da cosa si intende ottenere: potrebbe essere un azzardo, un'incertezza o un'opportunità. Il punto di partenza è sempre "Cosa è", tenendo presente che un certo grado di incertezza è presente ovunque.

Il rischio è associato a nuovi costi, perché potrebbe trasformarsi in problemi; l'opportunità rappresenta un potenziale di creazione del valore, perché potrebbe trasformarsi in benefici. Molte

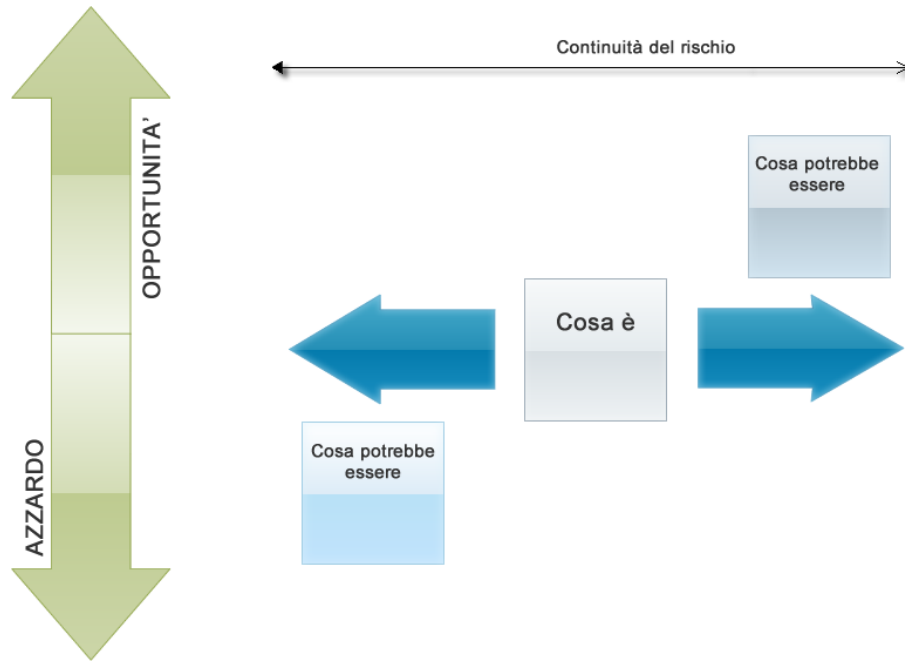


Figura 3.6: Enterprise Risk-Based Performance Management

organizzazioni non riescono a quantificare il loro grado di esposizione al rischio e non gestiscono basi per valutare l'appetibilità del rischio relativa alle proprie esposizione. L'appetibilità rappresenta l'ammontare di rischio che un'organizzazione è conscia di assorbire per generare dei guadagni attesi. L'obiettivo di un'organizzazione non deve essere quello di eliminare completamente il grado di rischio, ma bensì di livellare l'esposizione con l'appetibilità. L'ERM cerca di riconoscere sistematicamente le sorgenti di incertezza e successivamente applica dei metodi quantitativi per misurare tre fattori:

1. La probabilità che accada un evento;
2. La gravità dell'impatto di un evento;
3. La capacità e l'efficacia del management di rispondere ad un evento.

Basandosi su questi tre fattori, ERM valuta le diverse alternative, e associa i costi per cercare di mitigare o di avvantaggiarsi su ciascun rischio.

Possiamo evidenziare, tra le centinaia di possibili distinzioni di rischio, sei tipologie:

1. PRICE RISK: è il rischio legato alla possibilità che un determinato prodotto o servizio erogato dai fornitori aumenti notevolmente di prezzo, o ugualmente, che cali notevolmente la differenza di guadagno a causa delle campagne di marketing dei competitor che si basano sulla riduzione di costo;
2. MARKET RISK: riguarda il rischio dato dalle preferenze della clientela e la possibilità di una veloce variazione della domanda;

3. CREDIT RISK: il rischio che non si riscattino i crediti (ad esempio tutti i creditori che non riescono ad adempiere ai debiti verso l'organizzazione);
4. OPERATIONAL RISK: il rischio di perdita dovuto all'inadeguatezza dei processi interni, delle risorse, della tecnologia o da eventi esterni;
5. STRATEGIC RISK: il rischio di una bassa performance causata da una povera strategia;
6. LEGAL RISK: rappresenta quell'insieme di rischi, normalmente chiamati rischi di liquidità, dovuti ai rischi finanziari.

Chiaramente i rischi più legati ai temi del Performance Management sono gli OPERATIONAL RISK e gli STRATEGIC RISK, perché sono quelli dove un'azienda può maggiormente bilanciare l'appetibilità e l'esposizione: formulando una strategia efficace ed in linea con i temi del Performance Management e controllando che vengano effettivamente eseguiti gli obiettivi strategici.

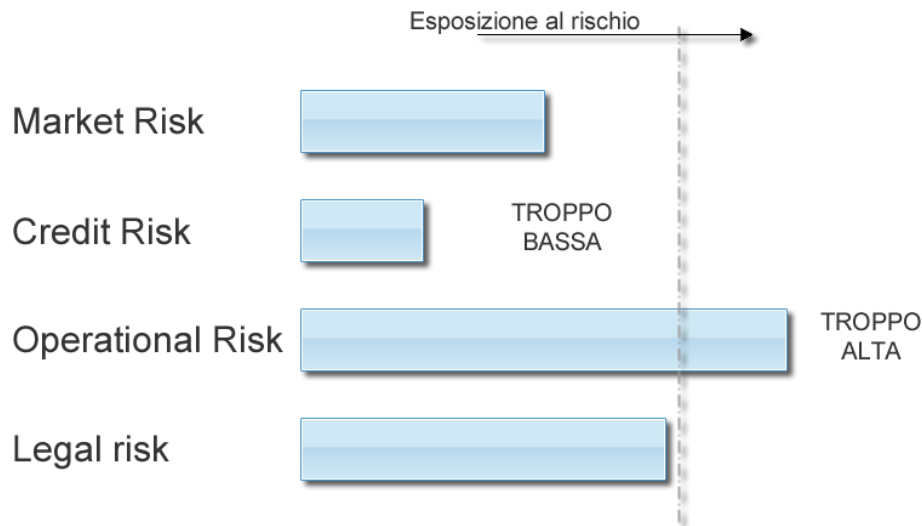


Figura 3.7: Esempio di gestione del rischio

E' possibile legare il rischio alla formulazione della strategia attraverso quattro passaggi:

1. Risk Management: si cercano le cause dei possibili eventi di rischio e si definiscono quelli che vengono definiti i Key Risk Indicator (KRI); per fare ciò è necessaria una notevole capacità predittiva e un continuo monitoraggio tra ciò che ci si aspetta e ciò che viene previsto;
2. Strategia e Value Management: qui viene calata la strategia attraverso una gestione delle informazioni su ciò che è possibile fare e attivare in funzione di ciò che può accadere e ciò che non può accadere;
3. Valutazione degli Investimenti: in questa fase bisogna valutare quanto effettivamente spendere per una determinata scelta. Vengono selezionate in maniera accurate risorse finan-

ziare e fisiche. Bisogna considerare le future spese come investimenti e determinare il ROI associato.

4. Performance Optimization: questo è il passaggio finale, ed include la gestione del cliente (la customer relationship), la pianificazione delle risorse, la supply chain management e l'activity based costing.

Anche in questo caso la definizione prevede un ciclo che aggiusta di conseguenza la strategia (il rischio viene determinato dinamicamente).

3.5.2 Human Capital e Workforce Management

Il dipartimento delle risorse umane (HR) è, tradizionalmente, visto solamente come un supporto tattico. In una nuova ottica di gestione integrata dell'organizzazione, anche il dipartimento delle risorse umane può trovare la sua parte. Normalmente il dipartimento HR viene visto con un'accezione prettamente funzionale, di supporto al recruiting e vicino all'amministrazione. Invece, sempre in un'ottica di performance management globale, il dipartimento HR deve assumere un ruolo di supporto strategico che porta un'enorme differenza di valore, e che può aiutare a definire in maniera più precisa gli obiettivi strategici.

Una parte importante dei nuovi sistemi di Performance Management sono abilitati dalla conoscenza e dallo studio delle risorse umane, in quanto parte integrante del ciclo visto in precedenza. I nuovi sistemi informativi e le tecnologie aiutano l'HR a diventare un asset strategico per l'azienda (quello che viene chiamato Strategic Human Capital Management HCM).

L'HCM aiuta ad allineare i comportamenti, le priorità, il lavoro dei manager e degli impiegati con gli obiettivi derivanti dalla formulazione strategica. Ad esempio, un compito molto importante per l'HCM è quello di determinare quali sono le abilità a disposizione dell'organizzazione e quali sono invece le capacità delle risorse che sono insufficienti o completamente assenti. Attraverso un sistema di gestione integrata della forza lavoro, un'organizzazione può dimensionare molto bene quali sono i profili e quante unità lavorative siano necessarie per concretizzare la strategia, anticipando i bisogni futuri di risorse prima che ce ne sia la reale necessità. In totale accordo con i sistemi di Performance Management che cercano di anticipare, piuttosto che adattarsi. Un buon sistema HCM fornisce una serie di indicatori per identificare i talenti, e una serie di indicatori per misurare le prestazioni delle diverse risorse, che siano chiare direttamente ai dipartimenti HR, in modo da contribuire significativamente e direttamente con il comparto decisionale.

3.5.3 Financial Management

Già nel 2003, con un'analisi condotta da Ernst and Young¹, è emerso che il 98% del top financial management crede che le informazioni legate ai costi e al supporto decisionale siano completa-

¹2003 Survey of Best Accounting Practices, condotta da Ernst and Young e dall'Institute of Management Accountants.

mente inaccurate, ed inoltre ha mostrato come, proprio a causa di questo disallineamento, l'80% di queste informazioni non venga minimamente impiegato in analisi successive. La soluzione più adottata a questo problema è l'applicazione dei principi di Activity Based Costing non solamente ai prodotti e alle linee di servizio standard, ma anche a tutti i tipi di canale di distribuzione e ai diversi tipi di clienti, con l'idea generale di applicare i costi a qualsiasi cosa consumi direttamente le risorse; per le risorse che vengono consumate da diversi centri di costo, si cerca di allocare i costi in proporzione al tasso con cui i diversi centri consumano le risorse.

Senza un'accurata misura e tracciabilità dell'origine dei costi e di chi produce benefici, si rischia di creare degli errori: l'organizzazione guadagna e perde profitti in aree che non riguardano i numeri mostrati, creando falsi miti nei processi decisionali. Le conseguenze di un'errata allocazione dei costi crea degli eventi che sono irreversibili: certi prodotti saranno imputati di avere un costo maggiore di quanto effettivamente abbiano, mentre gli altri, per forza di cose, saranno sottostimati. La migliore soluzione a questo problema è un'ottima implementazione delle tecniche ABC, che risolve questi problemi.

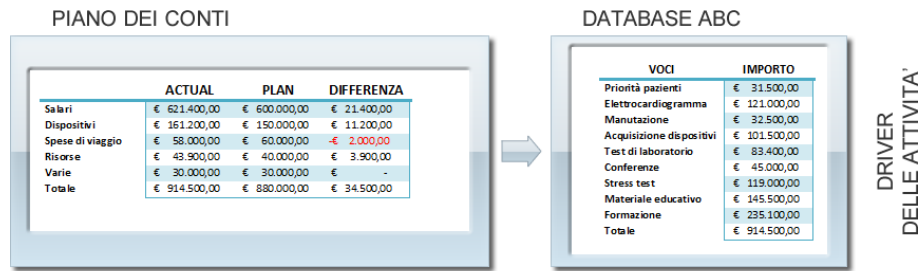


Figura 3.8: Esempio di acquisizione e trasformazione delle informazioni finanziarie

Il grosso problema legato al Financial Management, e in particolare all'allocazione dei costi, è la totale assenza di principi universali che possano essere applicati in ogni occasione: ogni realtà è molto differente dalle altre e spesso servono strumenti e pratiche dedicate alla singola organizzazione. Il management si trova di fronte all'implementazione e alla lettura di questi sistemi informativi.

Il principio sul quale i sistemi dovrebbero basarsi è quello di fornire dei dati che influenzino il comportamento delle persone e supportino una buona pianificazione, controllo e processo decisionale. L'informazione legata alla gestione dei costi dovrebbe avere due scopi ben definiti:

1. ANALISI DETTAGLIATA DEI COSTI: questo tipo di informazione usa le informazioni per analizzare ciò che è già avvenuto nel passato. Quindi ad esempio tutte le contrapposizioni tra Actual e Budgeting, benchmarking e monitoraggio delle misure di performance;
2. SUPPORTO DECISIONALE: quest'altra tipologia invece, è utile per le analisi economiche, e per controllare il miglioramento delle performance. Include tutte quelle analisi "what-if", proiezioni e disegni futuri su ciò che potrebbe portare maggiore beneficio economico.

Si nota che maggiore valore aggiunto derivi dalla seconda tipologia di informazione senza particolari costi aggiuntivi, per poterla gestire al meglio.

I decisori delle organizzazioni necessitano di una descrizione dettagliata delle informazioni di output, prodotti, canali e clientela per scegliere quale prezzo assegnare ai prodotti o ai servizi, o quante e quali risorse dedicarvi. Anche in questo caso è possibile arrivare ad un livello di maturità diffuso e profondo dell'applicazione dei principi di Activity Based Costing, formando quello che viene definito l'Activity Based Management ABM.

L'ABM fornisce il più piccolo livello di granularità possibile, descrivendo l'architettura dei costi attraverso i percorsi di assegnamento. Con questa tecnica si ha un assegnamento attività per attività dei costi indiretti e di supporto, e l'assegnamento di tutti i costi per oggetto.

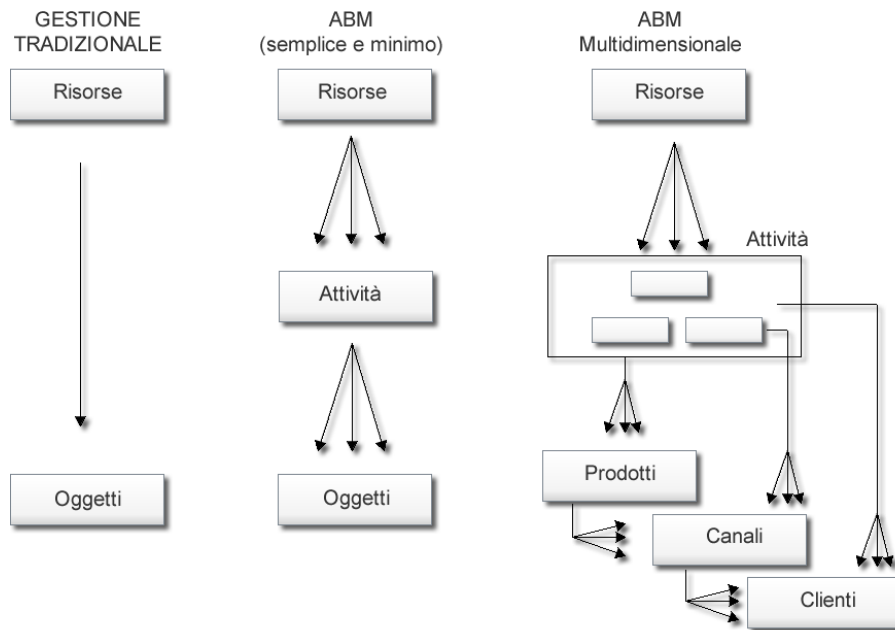


Figura 3.9: Esempio di piano di Activity Based Management

Inoltre è importante analizzare il ruolo dei fogli elettronici nel percorso dei flussi informativi di Financial Management nell'organizzazione: Excel (o simili) detengono un ruolo centrale nella reportistica di qualsiasi manager. I dati vengono normalmente salvati in cartelle disseminate nelle varie macchine di tutti gli uffici/dipartimenti. Mentre questo può sembrare il modo migliore per conservare ed accedere ai dati, di fatto blocca completamente l'analisi aggregata e rende obsoleta l'informazione ancora prima che venga generata. Da recenti studi sembra che le organizzazioni spendano l'80% del tempo a collezionare, copiare e riformattare i dati, il 10% aggiustando gli errori e si rendono conto solo nell'ultimo 10% del tempo rimasto che i dati sono praticamente inutilizzabili perché in forma disaggregata e senza un adeguato contesto.

Per superare questo problema è necessario l'utilizzo di software che nascondano la complessità di sistemi informativi attraverso la maschera di un foglio elettronico: è possibile, con opportuni software ed integrazioni, utilizzare Excel per raccogliere i dati, facilitando il data entry con

strumenti che sono alla portata di qualsiasi persona, per essere poi strutturati ed inviati a dei server centralizzati sul quale fare analisi multidimensionali. Infine è possibile generare dei report accessibili nuovamente attraverso fogli elettronici, coprendo tutto il processo di aggregazione dei dati, sfruttandone appieno la potenza informativa.

RIEPILOGO DETTAGLIATO
- CONSUNTIVO - 2010

Area Sanitario
Azienda ...
Analisi CONSUNTIVO
Tempo 2010

| | 2009 | 2010 | 2011 | TOTALE |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--------|
| A05000 (Costi Capitalizzati al 31/12 dell'anno di analisi dei beni entrati in funzione nell'anno di analisi) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A05005 (Totale costi capitalizzati da utilizzo finanziamenti per investimenti) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A05010 (Beni acquistati con contributi Regionali e Comunali) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tavola Costi Capitalizzati
- CONSUNTIVO - 2010

Azienda ...
Area Sanitario
Analisi CONSUNTIVO
Tempo 2010
Anno Entrata in Esercizio Beni entrati in esercizio nel 2010

| | C. 1) Nuove Acquisizioni | C. 2) Incrementi Migliorativi | C. 3) Beni Sotto 103.29 euro | C. 4) Beni Acquisiti con Contributi vincolati | Cj Costo Storico Beni Totale |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| A.I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.1.a) Costi di impianto e di ampliamento | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.2.a) Costi di ricerca, sviluppo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.3.a) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.5) Altre immobilizzazioni immateriali | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.5.a.1) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.5.b.1) Altre immobilizzazioni immateriali | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.5.b.1.1) Migliorie su beni di terzi (ammortizzate ad aliquota al 3%) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.5.b.1.2) Migliorie su beni di terzi (ammortizzate ad aliquota al 25%) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.5.b.1.3) Migliorie su beni di terzi (ammortizzate con altre aliquote) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| A.1.5.b.1.4) Altre | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Figura 3.10: Esempio di forms di data entry in un sistema di Financial Management di SAS

3.6 Il Performance Management Futuro: L'Analisi Predittiva

In un quadro macroeconomico dove l'incertezza decisionale è sempre in agguato, è ancora possibile applicare i metodi tradizionali di previsione e di analisi per la pianificazione strategica? Quale credibilità attribuire a modelli predittivi il cui valore è messo in dubbio dal cambiamento continuo? Il successo di mercato dipende sempre più dalla capacità di dirigere l'evoluzione del business, ponendosi obiettivi di lungo periodo, ma interpretando correttamente quello che succede a breve per allineare l'azienda al contesto. Anche perché l'azienda non è un'entità isolata, ma dipende sempre più da un ecosistema fatto di partner e di fornitori esterni, dato che una parte crescente di attività economica si svolge al di fuori dei confini aziendali: e basti solo pensare all'outsourcing o alle delocalizzazioni. Occorre quindi imparare a governare queste informazioni esterne e adottare la necessaria flessibilità nel disegno dell'approccio commerciale e di processo. La quantità e l'interdipendenza delle variabili, quindi, che determinano l'evoluzione del business rendono sempre più difficile compiere previsioni affidabili nel brevissimo periodo, ma l'affidabilità delle previsioni di medio-lungo termine è fuori discussione. Il problema vero è allora quello della velocità di reazione: l'azienda deve imparare a cogliere in anticipo i segnali di cambiamento che provengono dal mercato, ma soprattutto deve trasformare queste conoscenze in azioni, deve reagire rapidamente per perfezionare o per reinventare il suo modello di business. Il professore

Tom Davemport del Babson College ha scritto un articolo in cui sottolinea come il prossimo differenziatore per il vantaggio competitivo sarà l'analisi predittiva, e ha coniato la frase "competing on analytics", competere sull'analytics. Il cambiamento, a tutti i livelli organizzativi, è accelerato così tanto che modificare la rotta/strategia dopo che è successo il fatto è troppo tardi e troppo rischioso: lo stile manageriale si sta lentamente spostando dal controllo alla pianificazione. L'organizzazione deve anticipare i cambiamenti ed essere proattiva. L'unico modo per essere davvero proattivo al cambiamento è attraverso una robusta analisi quantitativa, e ciò è possibile solo attraverso una massiccia mole di dati derivanti da un'ottima business intelligence e una potente analisi statistica che i software attuali possono permettere in modo efficace. Ne discende che il governo e l'analisi dei dati, che diventano un asset ancora più prezioso per l'azienda, continuano ad essere strumenti fondamentali per scandagliare il portafoglio clienti, per scoprire nuove tendenze in atto e per valutare i profili di solvibilità.

In uno studio sponsorizzato da SAS ed INTEL², nel quale sono state prese in considerazione 32 organizzazioni, è stato osservato come le più performanti sono coloro che si basano su un sistema altamente predittivo più che reattivo: quelle che dispongono di una grande base di dati e di sistemi analitici predittivi possono permettersi un differenziale competitivo notevole rispetto ai competitor.

Emerge qui un secondo nucleo tematico, quello della velocità di reazione e quello, in qualche misura complementare, dell'innovazione. La difficoltà a governare l'evoluzione del business è sicuramente un tratto caratteristico della contemporaneità, per l'intrecciarsi delle variabili che intervengono a livello micro e macro. Ma, paradossalmente, dato che gli investimenti si fanno sempre più rischiosi, emerge con forza la necessità di innovazione, proprio perché non esistono più business consolidati: l'azienda deve innescare processi di innovazione a lungo termine sia in termini di approccio al mercato, sia in termini di evoluzione e di crescita della struttura organizzativa.

Inoltre, affidandosi a strumenti di questo tipo, è possibile microsegmentare in maniera estremamente dettagliata la propria clientela, differenziandola per età, livello di acquisto, posizionamento sul territorio. Questi sistemi permettono di differenziare l'offerta e mirare opportunamente al cliente giusto.

La ricerca ha concluso che i benefici sostanziali sono realizzati sistematicamente: analizzando le relazioni quantitative le aziende hanno raddoppiato il tasso di innovazione, il vantaggio competitivo e l'agilità di movimento rispetto ai cambiamenti di mercato. Questo è chiaramente garantito dal fattore primario che guida il successo dell'organizzazione, che è misurato, finemente monitorato e predetto. L'organizzazione può in anticipo prevedere il cambiamento, aggiustare il tasso di rischio che si trova ad affrontare. L'analisi predittiva, per molte organizzazioni, non solo sarà fonte di vantaggio, ma diventerà **la** principale fonte di vantaggio: capendo il grado di correlazione tra previsione ed analisi le organizzazioni possono valutare l'impatto del cambiamento sui singoli

²Thomas H. Davenport, Don Cohen, e Al Jacobson, "Working Knowledge Research Report: Competing on Analytics," Babson College.

indicatori e selezionare quali possono dare il maggiore contributo al vantaggio, e quali invece possono essere temporaneamente accantonati. Dopo tutto, il vero potere dell'analisi predittiva è quella di differenziarsi dai normali report, basati su fatti e indicatori passati che mostrano una realtà che ormai non è più quella misurata, esaltando quello che potrebbe essere il futuro con la relativa significatività statistica.

Attraverso l'analisi predittiva, il Performance Management mostra il suo vero carattere, che non è di mera visione della misura, ma di motore della creazione del miglioramento.

La questione di fondo diventa la capacità di processare le informazioni in modo corretto e funzionale: il valore di un sistema che analizza in tempo reale le interazioni con il cliente e suggerisce all'operatore la proposta commerciale ottimale non consiste tanto nella velocità, quanto nella precisione del profilo che è in grado di ricostruire. In ogni caso, posto che, come succede in alcuni settori, la previsione della domanda si fa sempre più aleatoria, il tema dell'innovazione diventa prioritario: si tratta di innovare processi e modelli di business tramite progetti semplici, di breve durata per sfidare in velocità i competitor, sfruttando in modo nuovo le informazioni disponibili e puntando su quel prezioso differenziale competitivo costituito dalle persone che lavorano in azienda.

Si può quindi dire che oggi il vantaggio competitivo nasce dalla capacità di leggere in anticipo i segnali, anche deboli, del mercato; di sperimentare e di innovare velocemente non solo prodotti, ma anche modelli di business, processi e strategie; di gestire ecosistemi complessi e interconnessi e di motivare dipendenti e partner.

Capitolo 4

Balanced Scorecard

4.1 Storia e Definizione

Un modello molto utilizzato di Performance management è la Balanced Scorecard. Nasce nel 1990, in occasione di uno studio, che riguardava più società. Questo progetto voleva dimostrare che la misurazione delle performance aziendali basata su fattori economici era ormai poco utile, di ostacolo alle imprese nell'incrementare il proprio valore economico. Dopo aver osservato alcuni casi di utilizzo di sistemi di misurazione innovativi, come quelli relativi ai tempi di consegna, ai clienti, la qualità (e molti altri), la "score card" venne ampliata in "Balanced Scorecard", con quattro differenti prospettive di miglioramento:

- FINANCIAL
- CUSTOMER
- INTERNAL
- INNOVATION and LEARNING

Il termine "balanced" si riallaccia al concetto di equilibrio tra i fattori di misurazione, con questa nuova visione, e gli obiettivi aziendali. Questo modello fu testato dalle stesse aziende che si erano prestate al progetto iniziale, che dichiararono la realizzabilità e i vantaggi della Balanced Scorecard. Fu evidenziato, soprattutto, il beneficio della tecnologia a supporto dell'azienda; aspetto che nell'era industriale non poteva essere considerato, rendendo i fattori competitivi di allora, del tutto obsoleti.

Si è più volte parlato dell'importanza del legame tra obiettivi di breve e lungo periodo, e di come la ricerca di risultati puramente economici sia il motore di numerose aziende. E questa visione spesso porta a una chiusura nei confronti di nuovi investimenti, di miglie in nei processi, nello sviluppo delle risorse umane, e di tutti gli altri aspetti che riguardano un'azienda. Questo nuovo strumento di misura coinvolge tutti i soggetti all'interno dell'impresa, portando, di conseguenza, le entità esterne a relazionarsi con l'azienda in un modo nuovo e dinamico. Una frase famosa riassume

l'importanza che ci deve essere alla base di una corretta analisi di un'azienda: "se non puoi misurarlo, non puoi gestirlo". Per questo si può dire che la Balanced Scorecard, oltre a essere uno strumento di misurazione, è anche uno strumento di gestione: ricerca la correlazione tra misure di performance ai vari livelli aziendali, l'allineamento di obiettivi strategici e operativi. Inoltre si basa su un percorso di costruzione "top-down", specialmente per quanto riguarda le iniziative di miglioramento ai vari livelli: un'azione deve essere misurata solo nei limiti dell'indirizzo strategico adottato. Questo permette una misurazione oggettiva delle strategie.

4.2 Le Quattro Prospettive di Miglioramento

1. Prospettiva Finanziaria: raccoglie le misure finanziarie.

Gli indicatori finanziari hanno lo scopo di evidenziare le conseguenze economiche di decisioni prese precedentemente. Le misure di performance finanziaria mostrano, invece, se le azioni messe in atto per seguire la strategia stiano contribuendo a un reale miglioramento. Tenendo conto che gli obiettivi finanziari sono raggruppabili in tre categorie (crescita, mantenimento e mietitura), ognuna caratterizzata da diverse strategie, parallelamente si dovranno tenere conto di tre linee guida da seguire, a seconda della strategia: crescita e mix ricavi, incrementi di produttività, utilizzo asset. Le relazioni che intercorrono tra obiettivi e strategie sono rappresentate dalla figura 4.1.

| | | TEMI STRATEGICI | | |
|------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| | | CRESCITA e MIX RICAVI | INCREMENTO PRODUTTIVITA' | UTILIZZO ASSET |
| BUSINESS UNIT STRATEGY | CRESCITA | Tassi di Crescita ricavi per segmento %ricavi da nuovi prodotti, servizi clienti | Ricavi per dipendente | Investimenti Ricerca e Sviluppo |
| | MANTENIMENTO | Quota di clienti obiettivo Indice di cross selling %vendita da nuove applicazioni Profittabilità cliente / prodotto | Costi rispetto ai concorrenti Tassi di riduzione costi Spese indirette in % sulle vendite | Capitale circolante ROCE Tasso di utilizzo asset |
| | MIETTURA | Profittabilità cliente / prodotto % clienti non profittevoli | Costi unitari per output prodotto | Tempo di ritorno investimenti |

Figura 4.1: Prospettiva finanziaria - temi strategici e strategia delle Business Unit

2. Prospettiva del Cliente: include alcune misure generiche di risultati di successo derivati da una ben definita strategia. E' compito del manager identificare i clienti e i segmenti di mercato nei quali competere, e le successive misurazioni di performance a seconda degli obiettivi. Verranno evidenziati questi fattori che sono critici affinché i clienti diventino

o rimangano fedeli ad un'impresa. Quindi, oltre a conseguire risultati finanziari, questa prospettiva consente ai manager di sviluppare le strategie a seconda del segmento di riferimento.



Figura 4.2: Prospettiva del Cliente

3. **PROSPETTIVA INTERNA:** in questa fase i manager identificano i processi interni più critici, che avranno un grande impatto sui rapporti con il cliente e sul conseguimento degli obiettivi finanziari. Questa prospettiva mostra due miglioramenti rispetto agli strumenti standard di misurazione:

- La Balanced Scorecard identifica interamente i processi nei quali l'azienda deve eccellere: non si limita a enfatizzare un processo già esistente e collaudato;
- La Balanced Scorecard racchiude i processi di innovazione in questa prospettiva: i tradizionali strumenti di misura si limitano a evidenziare l'offerta presente al momento, migliorando processi già esistenti. In questo modo non si ascoltano bisogni emergenti di clienti presenti e futuri.
- La prospettiva interna incorpora quindi obiettivi e misure per processi di breve e lungo termine.



Figura 4.3: Identificazione dei bisogni del cliente

4. **PROSPETTIVA DI INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO:** rappresenta l'impianto che l'impresa deve costruire per realizzare una crescita di lungo periodo, e al tempo stesso lo

sviluppo dell'intera organizzazione. La continua competizione globale richiede alle imprese miglioramenti nelle capacità di offrire valore ai clienti e agli azionisti, non sempre attuabili sfruttando le tecnologie e capacità a disposizione. In figura 4.4 sono mostrati i tre principali



Figura 4.4: Struttura della prospettiva di Innovazione

elementi su cui si focalizza questa prospettiva: le altre tre prospettive, con i loro obiettivi, hanno evidenziato delle grosse mancanze di collegamento tra questi tre elementi, che devono diventare gli obiettivi di questa prospettiva. Le misure effettuate saranno di vario tipo, alle quali si aggiungeranno i driver di queste misure.

4.3 Il Percorso di Costruzione di una Balanced Scorecard

I percorsi da seguire, per costruire una Balanced Scorecard, possono essere molteplici. Tuttavia, ci sono delle fasi fondamentali da tenere in considerazione:

1. **Individuare i livelli di controllo:** è importante individuare i livelli di management aziendale sui quali strutturare un modello di Performance Management;
2. **Definire la struttura della Balanced Scorecard** (attraverso dei blocchi logici);
3. **Definire gli imperativi di creazione del valore:** quali aree possono garantire creazione/distruzione del valore?
4. **Individuare i fattori critici di successo:** quali iniziative di miglioramento possono essere alla base del raggiungimento degli obiettivi aziendali?

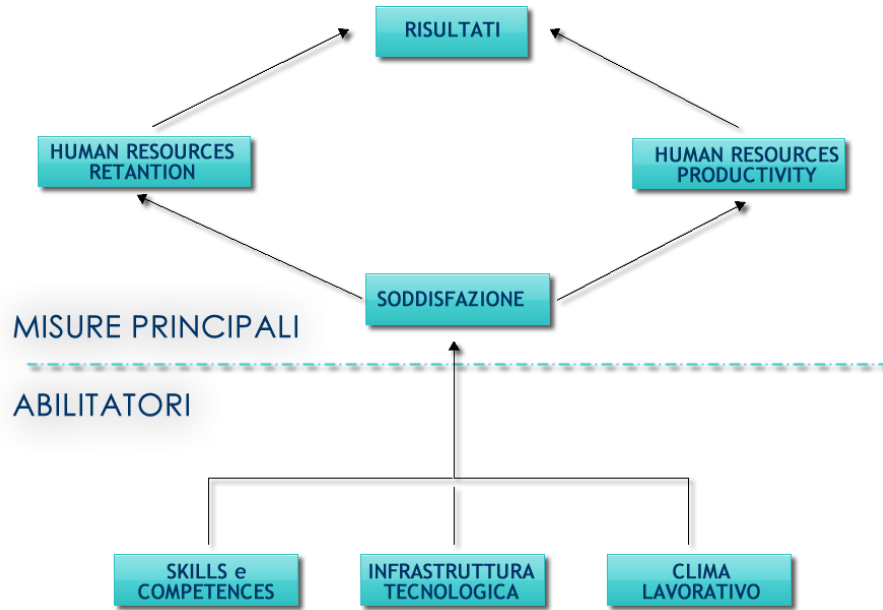


Figura 4.5: Abilitatori e misure principali

5. **Definire le misure di performance** (per ogni livello e per ogni area di valore individuata);
6. **Costruire un modello di controllo** ("business model"): che relazioni ci sono tra gli elementi ai vari livelli? Quali relazioni di causa-effetto ci sono tra gli indicatori individuali?

La figura 4.6 mostra i tre livelli logici ai quali si può applicare una Balanced Scorecard, dato che necessitano di uno strumento di misurazione. Per ogni livello si parlerà di una differente Balanced Scorecard:

- Il livello Executive (l'azienda nel suo complesso): *Balanced Scorecard strategica*;
- Il livello di area funzionale/processo: *Balanced Scorecard funzionale*;
- Il livello individuale (singolo individuo/attività): *Balanced Scorecard individuale*.

Ovviamente, differenziando i tre livelli logici, varieranno anche le misure da adottare:

BALANCED SCORECARD STRATEGICA: verranno utilizzate misure in grado di esprimere il raggiungimento o meno degli indirizzi strategici di alto livello aziendale, di carattere operativo nel caso di aree particolarmente importanti o critiche. Sono molto presenti, a questo livello, indicatori di equilibrio economico finanziario (ROI, ROE ad esempio) o indicatori espressivi del valore per l'azionista. Per quanto riguarda aree non finanziarie, assumono molta importanza indicatori di vario tipo, ad esempio indici di soddisfazione della clientela, tempi di ciclo.. In sostanza, tutte quelle misure strategiche di alto livello legate ad obiettivi di medio/lungo termine. Possono essere definite anche misure estremamente operative, legate all'efficacia del processo di sviluppo dei

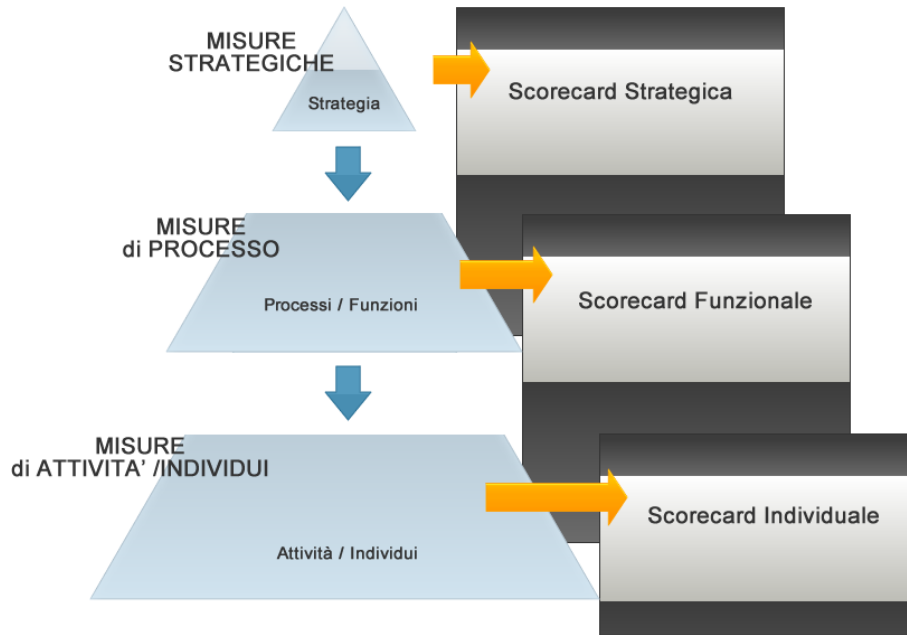


Figura 4.6: Struttura gerarchica della Balanced Scorecard

prodotti, la percentuale di fatturato di alcuni prodotti nuovi, o i tempi medi di sviluppo di un nuovo prodotto: sono misure particolarmente utili in aziende con dei fattori critici di produzione.

BALANCED SCORECARD FUNZIONALE O DI PROCESSO: verranno definite misure relative al monitoraggio dei processi o delle aree funzionali (nel caso di realtà che si basano sulla logica funzionale). Sono tipiche, a questo livello, delle misure di tipo economico basate sull'analisi dei costi delle attività, sui tempi di processo, ma anche misure sui livelli qualitativi dei processi stessi.

BALANCED SCORECARD INDIVIDUALE: si prenderanno in considerazione misure di tipo individuale, legate alle attività svolte dalle singole persone. Sono indicatori di carattere operativo (ad esempio il tempo medio di espletamento di un'attività).

Una volta definite le misure da utilizzare ai vari livelli, bisogna approfondire la metodologia con la quale costruire la Balanced Scorecard. La sua struttura è unidirezionale, cioè si deve partire dalla visione per raggiungere le misure di valutazione, passando ovviamente per diversi fattori.

L'analisi strategica, che corrisponde al primo fattore da prendere in considerazione nella costruzione di una Balanced Scorecard, è alla base di tutto: tralasciare questo fattore, o renderlo poco chiaro a tutta l'azienda significherebbe andare incontro a un fallimento certo. La visione, come già ampiamente detto, comprende le direzioni di lungo termine che ispirano il cammino aziendale dall'inizio alla fine, ed è l'elemento chiave per capire quali sono gli obiettivi fondamentali e la ragione stessa dell'organizzazione. Per questo il primo passo da compiere è quello di coinvolgere le figure chiave dell'organizzazione, per esplicitare al meglio la visione, le strategie,

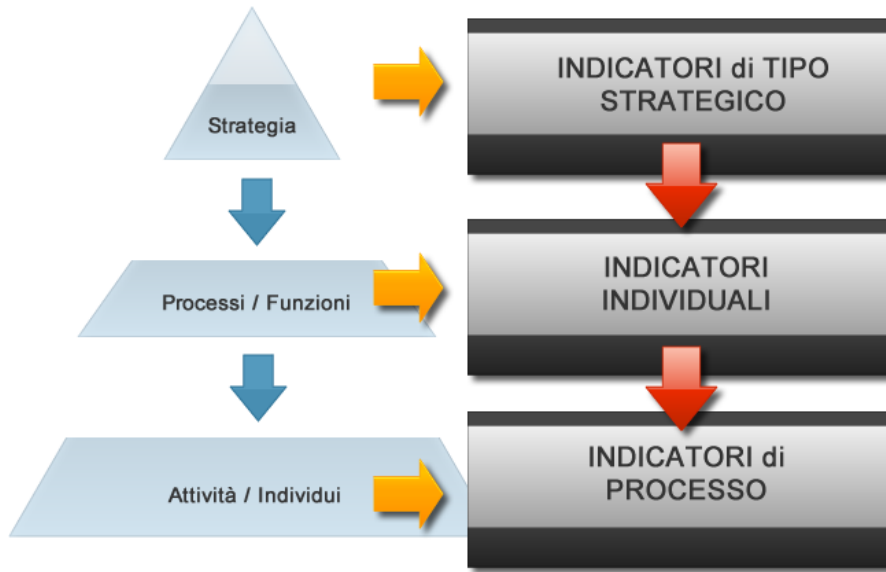


Figura 4.7: Relazioni nella struttura gerarchica dalla Balanced Scorecard



Figura 4.8: Dalla visione alle misure

qualche elemento delle competenze chiave, oltre all'individuazione delle aree di minacce competitive e di potenziali opportunità. Definita la visione, si passa alle strategie. Anche qui, è bene richiamare la definizione di strategia: porsi delle prospettive che si focalizzino e permettano di sostenere il vantaggio competitivo nel medio e lungo termine. Una volta messi a fuoco questi due punti (visione e strategie) si può iniziare a costruire la Balanced Scorecard, che dovrà tenere conto, dall'inizio alla fine, di quanto detto fin'ora. Senza la visione e le strategie, la Balanced Scorecard sarebbe priva di fondamento, e quindi di utilità.

Man mano che si scende di livello organizzativo, le linee di condotta generica e aspirazioni di alto profilo lasciano il posto a precise azioni da intraprendere e ad obiettivi che devono essere puntualmente raggiunti. Questo è un grosso contributo alla visione e alle strategie. Costruita la parte alta della Balanced Scorecard, si scende verso altri due componenti fondamentali: gli

imperativi di creazione del valore e i fattori critici di successo. Questi ultimi sono delle azioni da intraprendere per raggiungere con successo gli obiettivi prefissati. Devono soddisfare quattro caratteristiche:

1. Rappresentare vere e proprie azioni specifiche;
2. Essere associati agli obiettivi;
3. Essere relazionabili agli imperativi di creazione del valore;
4. Essere misurabili.

Invece, per "imperativo di creazione del valore" si intende la dimensione grazie alla quale viene creato valore in azienda. Nel capitolo dedicato all'origine della Balanced Scorecard sono state introdotte le quattro prospettive di miglioramento. Alcune visioni moderne, più sperimentali, hanno presentato le risorse umane come una quinta prospettiva, a testimonianza della flessibilità di visione e utilizzo di queste prospettive, da utilizzare in base alle caratteristiche del business di riferimento e dell'azienda.

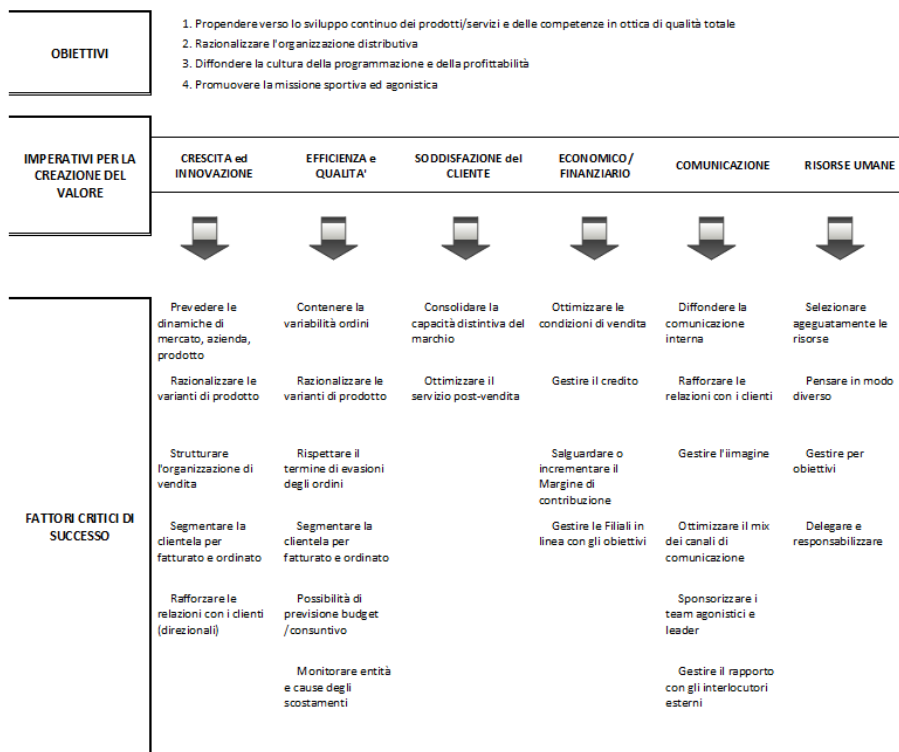


Figura 4.9: Esempio di CSF

La figura mostra un esempio di fattori critici di successo di un'azienda. Allineati orizzontalmente si trovano gli imperativi. Ad ogni imperativo corrispondono una serie di fattori critici o azioni da intraprendere senza le quali gli obiettivi prefissati non verrebbero mai raggiunti. Misurando il successo conseguente alle azioni intraprese, si capisce se si sta creando valore per la prospettiva di riferimento, e dove questo valore si genera. Si nota anche che ad ogni fattore

critico di successo è associata una lettera tra parentesi: per ogni fattore critico di successo si individua quanto l'organizzazione trovi in esso un punto di forza o di debolezza, un'opportunità o una minaccia, frutto di una Swot Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). E questa è una chiara chiave di lettura di supporto al manager. Non può sfuggire, guardando la figura, che uno stesso elemento (ad esempio "razionalizzare le varianti di prodotto") è presente sotto più prospettive: il medesimo fattore critico può essere riconducibile, e quindi leggibile e misurabile su diverse prospettive.

Una volta che i fattori critici sono stati individuati, allineati agli obiettivi e correlati agli imperativi di creazione del valore, bisogna pensare a come misurarli. Esistono diverse misure che sono universali per qualsiasi organizzazione, ma le misure più significative nascono da un attento esame della realtà aziendale.

Per misura si intende un'informazione numerica o non numerica che dà informazioni sullo stato di successo raggiunto lavorando sui fattori critici e fornisce un quadro significativo della condizione di forma mostrata dall'azienda nel raggiungere le strategie/obiettivi. E questo è l'ultimo elemento della Balanced Scorecard.



Figura 4.10: Visione, Strategie, ICV, CFS e Misure

Rimangono da analizzare le caratteristiche che un indicatore deve avere:

1. **Un indicatore deve essere bilanciato:** deve riflettere tutte le dimensioni che creano valore in azienda. E' utile considerare non solo indicatori finanziari ma anche di processo. E le misure devono riguardare non solo i processi interni ma anche quelli esterni.
2. **Un indicatore deve essere vitale:** solo le misure che riflettono gli elementi chiave degli obiettivi e dei fattori critici di successo¹ devono essere utilizzate. Avere troppi misuratori equivale a non averne affatto!

¹Critical Success Factors e Fattori Critici di Successo verranno utilizzati indistintamente.

3. **Un indicatore deve essere allineato alle strategie:** tutte le attività, iniziative, competenze promosse in azienda devono percorrere il solco tracciato dalle strategie; le misure devono riflettere e comunicare questo legame, collegando tutte le parti dell'organizzazione.

Altre caratteristiche importanti per un indicatore sono racchiuse nella figura:



Figura 4.11: Caratteristiche delle misure adeguate

4.4 Visualizzare la Balanced Scorecard: La Mappa Strategica

Prima di affrontare il tema della misurazione, e quindi di selezionare indicatori e misure, è necessario definire attraverso la mappa strategica, gli obiettivi da raggiungere. Le misure infatti dovrebbero rappresentare i parametri con i quali monitorare le dimensioni delle performance relative all'obiettivo da raggiungere e quindi essere collegate agli obiettivi. Per iniziare a costruire la mappa strategica bisogna valutare il posizionamento attuale dell'organizzazione ("dove siamo") e definire sia i risultati attesi dall'organizzazione, i cosiddetti "outcome" ("dove arrivare"), sia gli indirizzi strategici per ottenerli ("come arrivarci").

E' fondamentale partire da un'analisi strategica dell'ambiente interno all'organizzazione e del contesto esterno in cui l'organizzazione opera, nonché l'identificazione delle criticità strategiche dell'organizzazione. Spesso tutte queste fasi, (analisi, definizione, formulazione etc.) non sono



Figura 4.12: Percorso della mappa strategica

chiaramente definite, ma si sovrappongono in quello che può essere definito lo sviluppo della strategia. Di fatto, la costruzione stessa della mappa strategica può servire a far emergere le criticità strategiche e può contribuire ad una migliore definizione sia dei risultati attesi sia della strategia per conseguirli.

Gli elementi fondamentali da considerare nello sviluppo di una mappa strategica sono:

1. L'*architettura*, che definisce come sono ordinate le prospettive prese in considerazione;
2. Le *relazioni causa effetto*, che legano tra loro gli obiettivi all'interno dell'architettura scelta.

4.4.1 Architettura

L'architettura della mappa strategica, e quindi della Balanced Scorecard, definisce quante e quali prospettive sono utilizzate, e in quale sequenza sono ordinate.

Nella costruzione della mappa strategica il primo passo da fare è la definizione degli outcome, cioè dei risultati ultimi attesi dall'organizzazione (presuppone che si sia identificata una prospettiva di outcome). Per le organizzazioni profit-driven (cioè organizzazioni orientate dal profitto, come le aziende private) questa è senz'altro la prospettiva economico-finanziaria. Per le organizzazioni mission-oriented (cioè organizzazioni ispirate dalla mission, come quelle del settore pubblico e del no-profit) non è così immediato.

L'architettura utilizzata nelle aziende profit-driven è abbastanza standardizzata. Le prospettive sono quattro: quella economico finanziaria, quella del cliente, quella dei processi interni e quella della crescita ed apprendimento ordinate nella sequenza con la quale sono state elencate.

- Prospettiva economico finanziaria;
- Prospettiva del cliente;

- Prospettiva dei processi interni;
- Prospettiva della crescita ed apprendimento.

L'ordine con il quale vengono considerate è importante perché con la prima si identifica la prospettiva di outcome e con le altre, in sequenza, le prospettive che contengono i driver della performance che porteranno al conseguimento dei risultati desiderati.

Ovviamente questa architettura non è vincolante: si può decidere di usare più prospettive se lo si ritiene necessario per descrivere meglio la strategia aziendale. Nella maggior parte dei casi aziendali di applicazione della Balanced Scorecard le quattro prospettive elencate sono state considerate più che sufficienti allo scopo. Detto questo si possono fare alcune considerazioni che aiutano a trovare quella migliore per la propria organizzazione. Non essendo organizzazioni orientate a generare profitto, quelli economico finanziari, più che risultati da ottenere sono, nella maggior parte dei casi, vincoli da rispettare. Spesso è un ente politico che assegna le risorse finanziarie e quello che richiede è che le uscite per realizzare il mandato e perseguire la mission dell'organizzazione non eccedano quanto assegnato. Quindi ha scarso significato considerare quella economico finanziaria come prospettiva di risultato (meglio considerarla come prospettiva di input definendola come prospettiva delle risorse finanziarie).

Altra considerazione riguarda il rapporto che l'organizzazione ha con la comunità (cittadinanza/popolazione) di riferimento. Questa relazione è molto più complessa ed articolata della relazione che esiste tra un erogatore di servizi ed un cliente degli stessi.

Quindi anche la metafora del cittadino cliente, seppure importante, non esaurisce tutti i ruoli che il cittadino può assumere nella sua relazione con l'organizzazione pubblica. Ciò significa che è riduttivo considerare come prospettiva di risultato quella del cliente. Sintetizzando al massimo, un'organizzazione pubblica esiste per servire la comunità di riferimento, per creare valore pubblico per la comunità di riferimento. Meglio quindi considerare, come prospettiva di risultato, più che quella del cliente, quella della comunità di riferimento dove si può tenere conto delle diverse dimensioni che rappresentano i ruoli più significativi assunti dal cittadino nella sua relazione con l'organizzazione. Per questa serie di motivi l'architettura di riferimento per le organizzazioni del settore pubblico (che, tra l'altro, può facilmente essere adattata anche alle organizzazioni no-profit) è quella illustrata in figura. Ovviamente anche in questo caso non c'è nulla di vincolante ed il framework può essere facilmente adattato alle reali esigenze di rappresentazione dell'organizzazione mission-oriented.

4.4.2 Le Relazioni Causa Effetto

La logica che si utilizza per costruire la mappa strategica è analoga a quella del meccanismo logico di base riportato nella figura 4.13.

Gli input (risorse) vengono trasformati attraverso delle attività svolte dall'organizzazione (raggruppate in processi) per generare degli output (prodotti/servizi) che permetteranno di con-



Figura 4.13: Relazione causa-effetto

seguire degli outcome (risultati). Se si ripercorre questo modello a ritroso, partendo cioè dai risultati per concludere con le risorse, viene spontaneo porsi delle domande:

- Quali outcome si desidera ottenere?
- Per ottenere i risultati desiderati quali output si dovranno generare?
- Per generare gli output che permetteranno di raggiungere i risultati desiderati, in quali attività si dovrà eccellere?
- Per eccellere nei processi atti a generare gli output che porteranno ai risultati desiderati, come dovranno essere le risorse a disposizione?

In altre parole, una volta definiti i risultati da ottenere, ci si chiede quali siano gli elementi che consentiranno questo risultato, per arrivare ad identificare le risorse necessarie per raggiungere i risultati desiderati.

Non è detto che queste condizioni siano sufficienti e rimangano valide nel tempo per raggiungere il risultato. Se si vogliono ottenere effettivamente i risultati desiderati bisogna dotarsi di un sistema di misurazione per operare questa verifica, e di un sistema di gestione per attuare eventuali azioni correttive.

Organizzazioni *profit-driven*:

- Quali sono i risultati economico finanziari che vogliamo ottenere per soddisfare i nostri azionisti?
- Quale proposta di valore dovremo fare ai nostri clienti per ottenere i risultati economico finanziari desiderati?
- In quali processi dovremo eccellere per generare la proposta di valore ai nostri clienti che ci permetterà di raggiungere i risultati economico finanziari desiderati?

- Come dovranno essere le nostre risorse intangibili per eccellere nei processi necessari per generare la nostra proposta di valore ai clienti che ci permetterà di raggiungere i risultati economico finanziari desiderati?

Organizzazioni *mission-oriented*:

- Quali sono i risultati che desideriamo ottenere per creare valore pubblico per la comunità di riferimento?
- In quali processi dovremo eccellere per creare valore pubblico per la comunità di riferimento?
- Come dovranno essere reperite, pianificate ed allocate le risorse finanziarie per eccellere nei processi che ci permetteranno di raggiungere i risultati desiderati e di creare valore pubblico per la comunità di riferimento?
- Come dovranno essere le nostre risorse intangibili per eccellere nei processi che ci permetteranno di raggiungere i risultati desiderati e di creare valore pubblico per la comunità di riferimento?

Quello che viene fatto è l'esplicitazione della strategia dell'organizzazione in una serie di obiettivi legati tra loro da relazioni causa effetto.

Queste relazioni causa effetto raramente sono di tipo matematico-deterministico: il più delle volte sono di tipo logico-probabilistico (possono considerarsi correlazioni, più che rapporti causali veri e propri).

Un esempio che spiega quanto appena detto potrebbe essere un obiettivo del tipo "aumentare la soddisfazione del cliente". Le variabili in grado di influenzare questo obiettivo sono diverse: le caratteristiche del prodotto, il prezzo, la qualità percepita, i tempi di consegna, la capacità relazionale del venditore, l'immagine dell'azienda, e tante altre ancora. Se si potesse identificare tutte queste variabili, e poi determinare l'effetto di ciascuna sulla soddisfazione del cliente, facendola variare e nel contempo mantenendo costanti le rimanenti, si può tentare di costruire delle relazioni matematico-deterministiche. Ma generalmente ciò non è realizzabile: cosa si misura, quindi? Lo scopo per cui si usa la Balanced Scorecard è quello di gestire la performance dell'organizzazione, monitorandola attraverso misure che quantifichino la performance, e target che ne quantifichino il livello desiderato per considerare un obiettivo raggiunto. Questi target non sono derivati, se non in rari casi, in modo matematico dai risultati desiderati, ma la loro derivazione dai risultati dipende dalle ipotesi fatte e dai credo e dalle convinzioni di chi ha elaborato o sta elaborando la strategia dell'organizzazione. Si può ragionevolmente pensare che per aumentare il fatturato (obiettivo nella prospettiva finanziaria) sia necessario incrementare la soddisfazione del cliente (obiettivo nella prospettiva del cliente): più il cliente è soddisfatto più presumibilmente sarà portato ad acquistare un numero maggiore di prodotti incrementando il volume delle nostre vendite.

Questa è una relazione logica. Supponendo che il risultato desiderato sia di aumentare di un 3% il fatturato e che l'obiettivo di aumentare la soddisfazione del cliente sia considerato raggiunto quando questa aumenta di 5 punti in una scala da 1 a 100. Quando vengono quantificati gli obiettivi attraverso valori e numeri (target) non si trasformano delle relazioni logiche in relazioni matematiche, ma di fatto si esprimono solamente una serie di fattori concatenanti che derivano da convinzioni e che devono essere verificati nella pratica. In base ad una serie di analisi e di assunzioni fatte sull'organizzazione e sul contesto in cui opera, si punta sul miglioramento della soddisfazione del cliente come fattore che ci condurrà ad un incremento del fatturato (ritenendo che per aumentare il fatturato di un 3% sia necessario aumentare di 5 punti la soddisfazione del cliente). Ma questa ipotesi numerica basata su una relazione logica deve essere verificata. Per verificare che effettivamente sia così si utilizzano le misurazioni per monitorare l'andamento di una variabile in funzione dell'altra. Basandosi sulle misurazioni effettuate, si possono mettere in atto azioni correttive per fare in modo che questa relazione si realizzi effettivamente, passando dalla misurazione della performance alla gestione della performance.

Di fatto quando si definiscono gli obiettivi si identificano le condizioni necessarie per raggiungere determinati risultati. Bisogna poi verificare se queste condizioni, reputate necessarie siano non solo effettivamente tali, ma anche sufficienti per ottenere i risultati desiderati.

Una strategia ben formulata e ben esplicitata attraverso la mappa strategica, da sola non basta: bisogna che sia eseguita correttamente a tutti i livelli dell'organizzazione per conseguire effettivamente i risultati desiderati. Ecco perché si cerca di misurare e di gestire la strategia e la sua esecuzione. La misura serve a monitorare sia la validità nel tempo delle condizioni e delle relazioni causa effetto, sia che la strategia venga eseguita correttamente a tutti i livelli dell'organizzazione.

C'è un'ulteriore considerazione da fare: le relazioni causa-effetto utilizzate nella mappa strategica sono di tipo lineare.

Se si raggiunge l'obiettivo A allora (presumibilmente) si raggiungerà anche l'obiettivo B.

Questa è una grande semplificazione che deve essere "gestita" in modo opportuno per evitare che si generino effetti indesiderati ed aspettative disattese.

Di fatto le relazioni non sono mai lineari tipo:

$$a \rightarrow b \tag{4.1}$$

ma sono ritardate nel tempo e con controreazione, come ci suggerisce la dinamica dei sistemi, b è in relazione con a solo dopo un certo tempo t . Anche se corretto da un punto di vista sostanziale, sarebbe impensabile creare mappe strategiche utilizzando le relazioni con controreazione suggerite dalla dinamica dei sistemi: troppo complesso da gestire e soprattutto da comunicare.

Anche qui è la misurazione della performance che interviene: è proprio attraverso la misurazione che si valuta anche la tenuta delle semplificazioni fatte utilizzando relazioni causa effetto di tipo

lineare.

Costruire una buona mappa strategica è il primo passo per costruire una Balanced Scorecard che funzioni e rappresenti il cuore di un sistema efficace di gestione strategica della performance di un'organizzazione.

La mappa strategica rappresenta un momento di riflessione sulla strategia dell'organizzazione e permette di tradurre la stessa in una serie di obiettivi collegati tra loro da relazioni causa effetto lungo le prospettive prese in considerazione: dai risultati desiderati ai driver della performance che porteranno a questi risultati.

Dalle considerazioni fatte sulla mappa strategica, la Balanced Scorecard ha una sua robustezza intrinseca: nonostante la semplicità della rappresentazione, innesca dei meccanismi grazie ai quali è possibile tenere sotto controllo i comportamenti non perfettamente lineari delle variabili in gioco, verificare la validità delle assunzioni fatte (sulle quali si poggia la strategia) e monitorare la corretta esecuzione della strategia stessa. Ovviamente deve essere costruita ad arte, testata sul campo ed oggetto di manutenzione costante. Sbagliare la progettazione della mappa strategica vuol dire dare obiettivi sbagliati a chi ha la responsabilità di eseguire la strategia e di contribuire al raggiungimento dei risultati desiderati: significa compromettere seriamente tutti gli sforzi successivi. Bisogna prestare particolare attenzione alle dinamiche interne ed esterne all'organizzazione durante la fase di progettazione e poi "rodare" sul campo per un periodo di tempo sia la mappa strategica che la Balanced Scorecard per affinarle entrambe in via sperimentale prima di usarle per gestire effettivamente la performance dell'organizzazione. Creare una mappa strategica significativa per l'organizzazione e robusta da un punto di vista logico non è difficile: richiede però la giusta attenzione e cura e per eseguire nel modo corretto tutti i passi necessari.

Capitolo 5

I Sistemi Informativi a Supporto della Balanced Scorecard

5.1 Il Sistema Informativo

Una questione fondamentale per la balance scorecard riguarda la trasformazione della strategia in obiettivi misurabili, individuando indicatori e misure di verifica. L'infrastruttura formativa deve avere alcune caratteristiche:

1. Le misure devono essere disponibili secondo i tempi e le modalità appropriate, in modo da essere chiare e univoche;
2. Deve agevolare la condivisione degli obiettivi a tutti i livelli interessati: le informazioni contenute nella Balanced Scorecard devono quindi essere distribuite in maniera efficiente;
3. Deve cogliere le relazioni che legano i vari indicatori nelle diverse aree, per poter ipotizzare variazioni e studiare per tempo interventi di correzione.

”Si sta andando nella direzione giusta?”

E' una domanda chiave che ritorna anche in questo capitolo, proprio perché il compito di un sistema di misurazione delle performance è quello di controllare se, e come, l'organizzazione sarà in grado di raggiungere gli obiettivi. L'importanza della Balanced Scorecard viene evidenziata proprio in questo aspetto: essa infatti fornisce, oltre a uno strumento di controllo sugli obiettivi, uno strumento di **condivisione delle strategie**, che verifica il legame tra obiettivi individuali e aziendali. Le misure non sono quindi solo legate a risultati già ottenuti, ma riflettono una interpretazione dei processi aziendali e delle performance future. Le misure legate a risultati finanziari rimangono di fondamentale importanza, alle quali però si affiancano altri indicatori, legati ai clienti, ai processi interni, all'innovazione e all'apprendimento. Il sistema di misurazione per la Balanced Scorecard deve essere in grado di mostrare le relazioni che legano le variazioni

degli indicatori nelle quattro prospettive secondo una logica di causa/effetto . Il modello metodologico proposto da Kaplan e Norton parte proprio dalle quattro prospettive fondamentali: per ognuna di esse vengono individuati obiettivi specifici come driver di successo, e per ognuna sono selezionate misure di verifica e iniziative di miglioramento.



Figura 5.1: I quattro aspetti della strategia

” Che vantaggi presenta il sistema informativo della Balanced Scorecard rispetto ad un normale sistema?”

Fin dagli anni '80 sono state utilizzate una serie di applicazioni in grado di fornire ai vertici di un'azienda indicatori e report di sintesi. Queste applicazioni sono note con il nome di "Executive Information System". Tuttavia queste applicazioni sono risultate poco flessibili, con difficoltà di lettura oltre al singolo dato, poco adattabili alle modifiche che si decidevano successivamente. Si è cercato di rendere queste applicazioni flessibili e utili: in particolar modo si è cercato di scendere dalla sintesi al dettaglio, con maggior capacità di realizzare analisi statistiche e reporting, personalizzate in base ai dati. Questi risultati acquisiscono quindi una nuova potenza. Tuttavia il loro utilizzo è sempre stato poco diffuso, utilizzato solo da alcune aziende e ad alcune aree nell'azienda stessa: le applicazioni non sono state in grado di mostrare una visione globale, limitandosi a singoli aspetti, aree aziendali e situazioni passate. L'innovazione portata dalla Balanced Scorecard è racchiusa proprio in questo aspetto: ogni indicatore ha senso di esistere in quanto correlato ad altri, ed è in grado quindi di mostrare un aspetto significativo all'interno della catena di formazione del valore, che lega strategie, obiettivi e iniziative. Ed è un sistema di condivisione delle strategie e di allineamento degli obiettivi che copre tutta l'organizzazione.

5.2 Progettare un Sistema Informativo

La realizzazione pratica del sistema informativo per la Balanced Scorecard avviene a seguito dell'analisi che individua strategie, obiettivi e misure, e passa per tre attività fondamentali,



Figura 5.2: Esempio di visualizzazione di un cruscotto di indicatori

mostrate in figura 5.3.



Figura 5.3: Passi necessari per la realizzazione di un sistema informativo per la Balanced Scorecard

5.2.1 Cercare gli Indicatori

Per prima cosa è fondamentale capire quali sono gli indicatori calcolabili e quali misure non sono presenti nei sistemi informativi aziendali, in modo da capire come ottenere queste misure, o valutare l'utilizzo di altre misure (si torna a sottolineare il processo evolutivo che la Balanced Scorecard **deve** avere). Si può prendere in considerazione l'utilizzo di valutazioni qualitative e testuali, in sostituzione di misure più classiche. Questa fase del lavoro può risultare impegnativa, incidendo parecchio sui tempi del progetto, dato che presuppone una profonda conoscenza delle basi dati operazionali. Per riassumere: si devono prima definire le regole di calcolo degli indicatori (sia semplici che derivati), e poi procedere con una mappatura dell'ubicazione fisica dei dati necessari a costruire gli indicatori

5.2.2 Costruire Data Warehouse

Un Data Warehouse è una struttura di separazione tra i sistemi informativi che raccolgono continuamente i dati gestionali e i sistemi dedicati al supporto alle decisioni. In base all'uso dell'informazione, cambierà il ruolo del Data Warehouse (figura 5.4).

Con un Data Warehouse si è in grado di intervenire, inoltre, sui principali problemi legati all'utilizzo diretto degli archivi gestionali e operazionali:

- Elaborazioni lunghe perché eseguite su tabelle di estremo dettaglio;

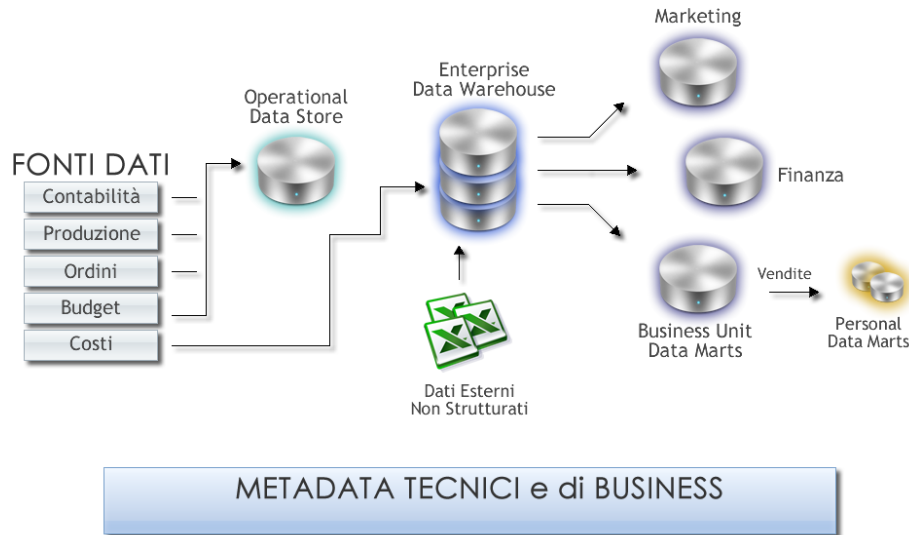


Figura 5.4: Enterprise Data Warehouse

- Volatilità dell'informazione dovuta alla continua modifica dei dati gestionali, che non consente di ripetere un'analisi a distanza di tempi anche brevi;
- Informazioni frammentate in diverse tabelle, difficili da utilizzare e spesso distribuite su diversi sistemi informativi, rendendo impossibile l'integrazione;
- Dati di scarsa qualità;
- Confronti tra risultati appartenenti a periodi differenti impossibili da eseguire, a causa della disponibilità di dati estremamente recenti.

Come si costruisce un Data Warehouse? Vengono inseriti solo quei dati che generano informazioni di supporto alle decisioni, ovvero quelle per realizzare la Balanced Scorecard. Si tratta di informazioni aggregate, e strutturate in modo diverso rispetto alle tabelle dei sistemi gestionali. Bisogna quindi coordinare una serie di attività (figura 5.5).

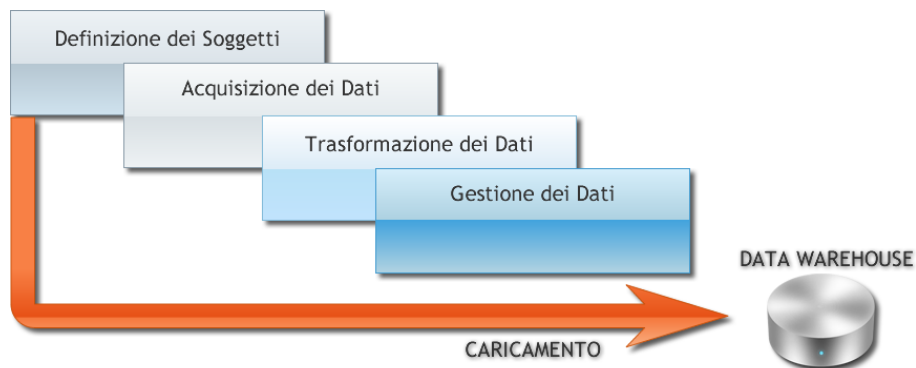


Figura 5.5: Attività da coordinare per costruire un Data Warehouse

Ci sono vari modelli di riferimento da seguire per definire un Data Warehouse:

1. **MODELLO LOGICO:** descrive quali soggetti informativi conterrà il Data Warehouse, e come verranno utilizzati dagli utenti;
2. **MODELLO DI TRASFORMAZIONE:** spiega come tradurre i dati gestionali in soggetti per il Data Warehouse, descrivendo in dettaglio le operazioni necessarie;
3. **MODELLO FISICO:** definisce l'architettura di archiviazione dei dati che verrà utilizzata per costruire fisicamente il Data Warehouse. Esistono varie architetture di riferimento, e la scelta del modello ottimale si basa sulla valutazione di vari aspetti (tra cui il livello di aggregazioni necessarie ai dati, la frequenza e il tipo di aggiornamento).

Alimentare la Balanced Scorecard

L'implementazione e l'alimentazione della Balanced Scorecard è una fase molto importante perché si deve interpretare in maniera informatica il modello di business: si tratta di definire un modello multidimensionale in cui ogni dimensione rappresenta una particolare visione sulla quale viene spaccata la strategia. Normalmente, per tradurre bene i requisiti, bisogna collaborare strettamente con le alte linee di business e con un'ottima padronanza dello strumento utilizzato per l'implementazione del flusso informativo. In particolare si fa riferimento a quattro punti:

1. **Selezione dei programmi:** si scelgono i programmi salienti e si impostano le modalità attraverso le quali avvengono le misure;
2. **Definizione degli Indicatori Ricavati:** in funzione alle misure e ai programmi, si può aumentare il numero di informazioni che si riesce a ricavare dal sistema, aggregando le informazioni o facendo analisi statistiche sui dati;
3. **Definizione delle Relazioni tra gli Indicatori:** si possono evidenziare le relazioni tra gli indicatori più importanti, in modo da legare tutto il sistema in una logica causa-effetto;
4. **Generazione dei Modelli Multidimensionali:** una volta definiti gli indicatori, le richieste e le misure si può definire in dettaglio un modello sul quale creare un'analisi multidimensionale.

L'Integrazione con il Flusso Informativo Aziendale

La figura 5.7 ricorda l'importanza di una visione globale del flusso informativo aziendale: non bisogna considerare esclusivamente il lato gestionale, ma appoggiarsi su informazioni eterogenee. Inoltre nuove fonti di dati, anche esterne all'azienda, devono essere integrate nel flusso informativo.



Figura 5.6: Attività utili all'utente

L'Integrazione con i Sistemi Gestionali ed ERP

I sistemi Enterprise Resource Planning (ERP) si sono diffusi molto rapidamente, in sostituzione dei vecchi software. Cosa li rende vincenti, innovativi, rispetto ai sistemi classici? In primo luogo cambia la visione dei fatti gestionali, visti come componenti di un processo di business. Inoltre vengono considerate fonti di informazione, utilizzabili a livelli superiori per prendere decisioni. I processi aziendali che traggono beneficio dai sistemi ERP possono essere descritti da tre categorie:

1. amministrazione, finanza e controllo;
2. logistica, produzione e distribuzione;
3. gestione delle risorse umane.

Le somiglianze con la Balanced Scorecard sottolineano il vantaggio di un sistema ERP in azienda: i dati aziendali vengono così trattati in modo da evitare errori di compatibilità, di ambiguità, con maggiori informazioni, documentate al meglio, in grado di generare indici complessi. Queste informazioni, così numerose e dettagliate, possono però creare problemi di lettura e utilizzo. Per risolvere questi problemi bisogna progettare soluzioni specifiche: infatti, per accedere a questi dati, al fine di estrarre le informazioni selezionate per calcolare gli indicatori, occorre disporre di uno strumento in grado di visualizzare le strutture e le descrizioni associate ai dati. Rimane comunque indiscusso il vantaggio che nasce dall'integrazione di sistemi ERP e Balanced Scorecard.

Il quadro fornito è quindi di riferimento a una singola area di applicazione, con indicatori che possono scendere di molto nel dettaglio. Con la Balanced Scorecard, il quadro di riferimento è



Figura 5.7: Visione globale del flusso informativo

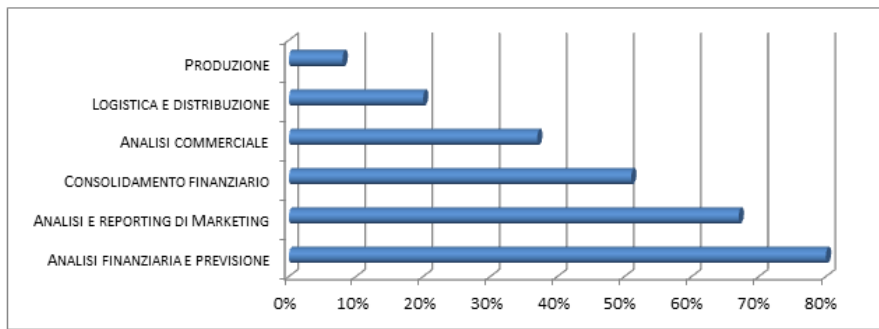


Figura 5.8: Percentuale di pervasione della Balanced Scorecard nei diversi settori aziendali

decisamente più ampio, con misure scelte e selezionate verso fattori che sono ritenuti strategici per l'intera organizzazione: gli obiettivi individuali sono sempre rapportati a quelli aziendali e alle strategie. Le misure assumono valore in relazione alla formazione del valore. Quindi, pur essendo due sistemi di misurazione differenti, è importante che tra di loro siano collegati e integrati: sarebbe comodo se dalla Balanced Scorecard si potesse accedere ad una applicazione di analisi più specifica. Che presupposti bisogna tenere in considerazione in fase di progettazione informatica?

1. Ci deve essere una infrastruttura Data Warehouse alla base dei diversi sistemi;
2. L'architettura deve essere flessibile (per l'accesso alle fonti dei dati);
3. Le applicazioni devono essere portabili su diversi sistemi hardware;
4. Le interfacce utenti e gli ambienti di lavoro devono essere semplici e uniche,

5. Bisogna fornire un'accurata documentazione di tutte le attività connesse al progetto.

5.3 La Gestione di una Balanced Scorecard

Ancora una volta, viene sottolineata l'importanza di diffondere la Balanced Scorecard all'interno della struttura aziendale, in un processo implementativo a cascata¹. Spesso il diffondersi delle Balanced Scorecard è associato a un'attività di **B**usiness **P**rocess **R**eengineering (BPR), in cui l'azienda rivede tutti i processi operativi interni orientati alla creazione del valore. E in quest'ottica le Balanced Scorecard vengono identificate a livelli di macro processi e sotto-processi. Qui trova largo utilizzo di sistemi ERP, la cui struttura organizzativa è basata sui principi di BPR. La creazione di una Balanced Scorecard multilivello comporta per il sistema informativo maggiori problematiche (considerando la grande quantità di dati da trattare); verranno create e distribuite centinaia di diverse Balanced Scorecard: se alcuni indicatori risultano comuni, altri saranno specifici per ogni business unit, per i vari manager . . . Le misure specifiche sono molto importanti per un giudizio dettagliato, mirato anche alla gestione di iniziative di miglioramento. Di fronte a uno stesso obiettivo strategico ci possono essere diversi obiettivi specifici, con diverse misure corrispondenti: percorrere la struttura organizzativa verso livelli più bassi significa quindi introdurre nelle Balanced Scorecard obiettivi e indici di performance strettamente operativi. Risulta fondamentale quindi introdurre una nuova componente nel sistema informativo delle Balanced Scorecard: una struttura che consenta di costruire con semplicità e rapidità le "performance ponderate", gestendole e mantenendole nel tempo. E' importante che siano semplici da utilizzare, perché non è detto che l'utente abbia le competenze informatiche necessarie per utilizzare un programma complesso: l'applicazione dovrà quindi permettere una rapida descrizione degli indicatori da inserire, oltre a mostrare gli elementi delle Scorecard. Le formule di calcolo più complesse riguarderanno il Performance Data Warehouse. Ma soprattutto l'applicazione mostrerà legami e relazioni tra obiettivi, iniziative, indicatori con altri elementi di classificazione, come le prospettive di miglioramento. Si potrà quindi ottenere la catena causa-effetto che spiega il processo di formazione del valore nell'azienda.

Rimane da ricordare che questa applicazione dovrà anche selezionare il percorso per l'analisi. E' importante che venga selezionato il livello di profondità che l'utente potrà raggiungere, limitando l'accesso di ciascun utente ai soli dati che lo riguardano. Questo grado di dettaglio raggiungibile dovrà tenere conto che il sistema Balanced Scorecard è uno strumento che ha lo scopo di creare una visione globale ma sintetica. Per questo, l'integrazione con applicativi di Business Intelligence rimane fondamentale.

Come verranno visualizzati tutti questi dati?

¹Un processo a cascata è definito tale quando il flusso del singolo processo coinvolge una serie di eventi in una logica *causa-effetto*.

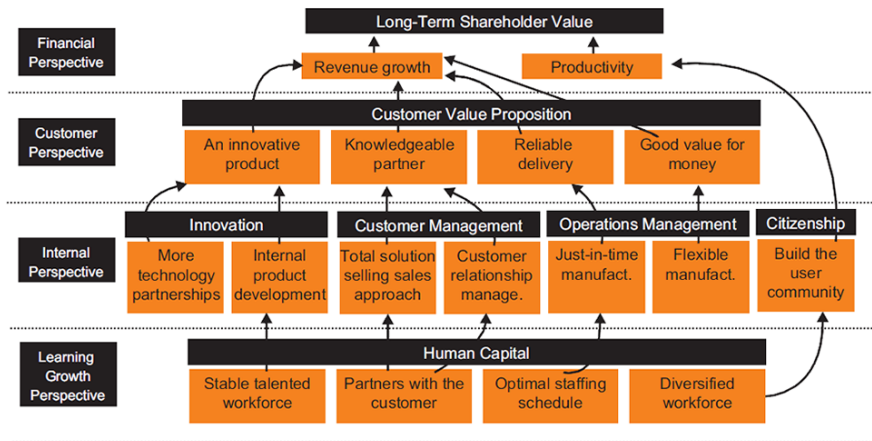


Figura 5.9: Esempio di mappa strategica integrata in un sistema informativo

5.3.1 Visualizzazione e Gestione della Balanced Scorecard

E' stata più volte sottolineata l'importanza della selezione degli indicatori in base agli obiettivi che l'utente si è posto: per questo l'applicazione di visualizzazione per Balanced Scorecard dovrà sicuramente mostrare gli indicatori fondamentali relativi alle quattro prospettive, visualizzati in modo molto semplice, immediato e intuitivo.

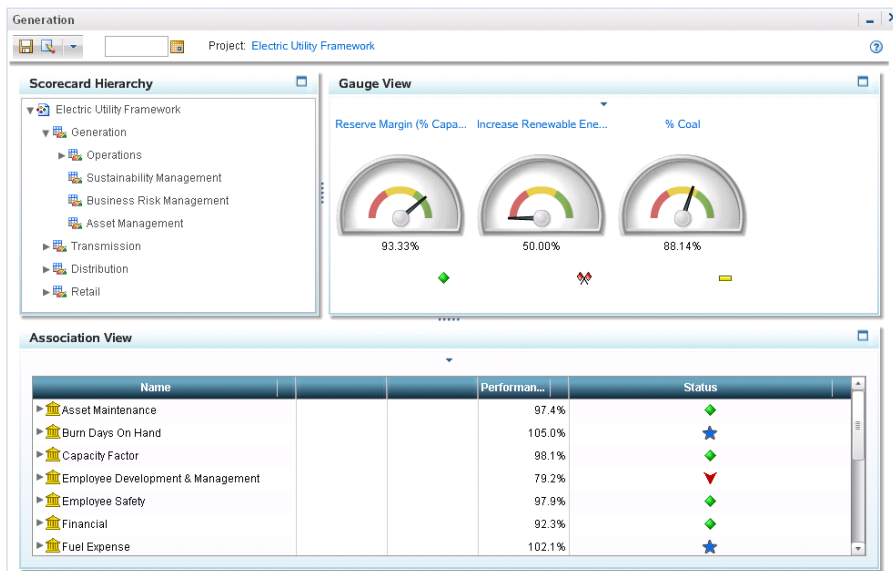


Figura 5.10: Esempio di visualizzazione di una Balanced Scorecard

L'esempio della figura 5.10 mostra gli indicatori per ogni area di interesse, calcolati per il periodo selezionato, e visualizzati tramite colori che ne evidenziano il senso positivo o negativo, semplificandone la lettura. Tuttavia normalmente gli indici non sono omogenei nell'unità di misura. Nasce la necessità di normalizzare i valori per inserirli nella Balanced Scorecard. Come

procedere? Tutte le misure attuali dei vari *key performance indicator* vengono ricondotte a una scala decimale, dopo la determinazione dei valori massimi e minimi di oscillazione. Le performance migliori e peggiori che possono essere raggiunte devono essere determinate nella fase di scelta degli indicatori e di analisi dei processi aziendali (tenendo anche conto delle performance passate e del target da raggiungere). Con una tabella apposita si introdurranno gli indicatori così normalizzati nel sistema informativo, che provvederà a confrontarli con i risultati attuali. Si potrebbero calcolare anche in modo automatico, entro certi limiti.

| Indicatori di Performance | Peggior Risultato | Migliore Risultato | Risultato Attuale | Punteggio Normalizzato |
|---------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| Customer retention | 70% | 100% | 90% | 7 |
| Ritardo dei voli | 90 min | 0 min. | 45 min. | 5 |
| Costi operativi | 10 ml. | 8 ml. | 9,2 ml. | 4 |
| Quota di mercato | 10% | 30% | 22% | 6 |

| Indicatori di Performance | Punteggio | Peso Relativo | Punteggio Pesato |
|----------------------------|-----------|---------------|------------------|
| Customer Retention | 7 | 20% | 1,0 |
| Customer Profitability | 5 | 30% | 1,5 |
| Customer Satisfaction | 7 | 20% | 1,4 |
| Quota di Mercato | 5 | 30% | 2,1 |
| Prospettiva Clienti | 6 | | 6,0 |

Figura 5.11: Esempio di visualizzazione e normalizzazione degli indicatori

In che modo interpretare e utilizzare questi giudizi? E' facile cadere nella convinzione che un giudizio negativo in uno degli indici comporti inevitabilmente l'insuccesso per la prospettiva nel suo complesso. Ma a volte gli indicatori possono assumere un significato diverso, in relazione al contributo che forniscono al perseguimento degli obiettivi e delle strategie. Occorre quindi dare un peso agli indici, che esprimono un giudizio sull'importanza relativa dei vari aspetti considerati, e devono essere assegnati con riguardo a strategie e obiettivi da perseguire. Condividere le strategie dell'azienda e scomporle in obiettivi e iniziative misurabili per ogni livello decisionale significa creare una procedura documentata relativa ai meccanismi di formazione del valore aziendale, rendendo più chiare le relazioni che legano reciprocamente attività e misure, oltre che le singole responsabilità.

Un eventuale andamento negativo deve essere spiegato ricercando le variabili che l'hanno generato, procedendo a una serie di incroci e confronti, che partono da una situazione di sintesi per procedere verso un quadro più dettagliato. Tale percorso non può essere predeterminato: si tratta di un processo dinamico, guidato dalle ipotesi che nascono osservando i risultati delle varie analisi. I sistemi informativi a supporto delle decisioni (DDS) devono quindi fornire la dinamicità, la flessibilità, la multidimensionalità che i primi EIS² non sono in grado di garantire. Nascono così quindi i sistemi OLAP (**O**n-**L**ine **A**nalytical **P**rocess), che è sinonimo proprio di multidimensionalità: si tratta infatti di una serie di applicazioni con caratteristiche comuni.

²Executive Information System, citati ad inizio capitolo.

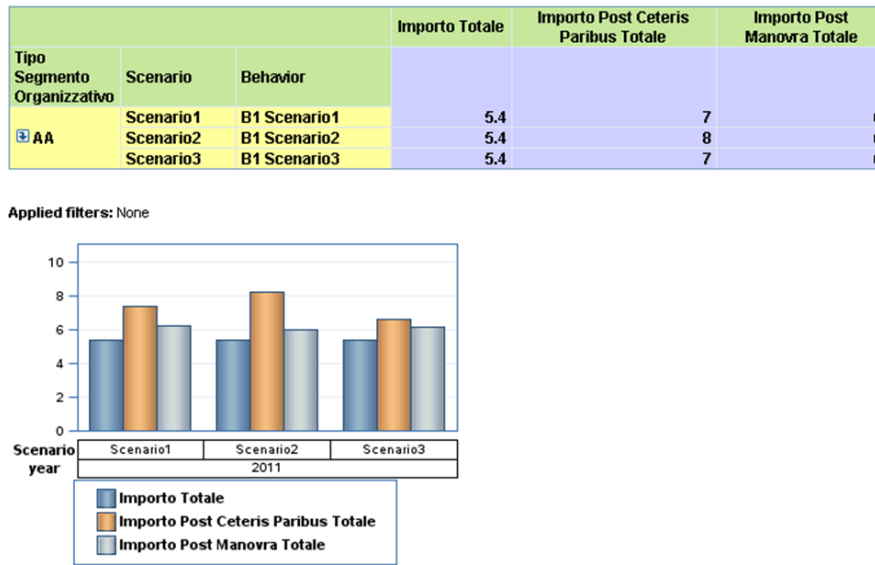


Figura 5.12: Esempio di visualizzazione di un cubo per un'analisi di profittabilità

La figura 5.12 è un esempio di applicazione OLAP dove viene fatta un'analisi, su tre possibili scenari, dell'incremento delle spese di conto per determinate fasce di cliente. Una visione di questo tipo permette indubbiamente una serie di vantaggi, tra cui:

- Possibilità di creare viste multidimensionali, cambiando e incrociando le dimensioni con le quali i dati sono raggruppati, in modo non predefinito;
- Capacità di drill-down, cioè di cambiare dinamicamente il livello di dettaglio al quale i dati vengono visualizzati (dalla sintesi al dettaglio);
- L'architettura garantisce efficienza, facilità di utilizzo e di distribuzione delle informazioni a più utenti;
- L'utilizzo risulta intuitivo, permettendo una efficace presentazione dei dati e di reporting;
- Non ci sono limiti alle dimensioni e ai livelli di analisi;
- Garantisce sicurezza e integrità dei dati.

Sono state messe a punto tre tipologie di OLAP:

1. **Multidimensional OLAP (M-OLAP)**: si appoggiano su un database multidimensionale. Usano strutture dati specializzate per organizzare, navigare e analizzare i dati, che vengono aggregati secondo le varie dimensioni e archiviati in forma matriciale, anziché nel tradizionale formato righe/colonne. In questo modo si garantiscono prestazioni eccellenti dal punto di vista della velocità di risposta, ottimizzando lo spazio occupato. Gli svantaggi che comporta riguardano l'incapacità di scendere oltre un certo dettaglio nell'analisi. Inoltre il fatto di dover convertire i dati in strutture specifiche obbliga a una rigidità notevole.

2. **Relational OLAP (R-OLAP)**: si appoggiano su strutture dati relazionali. Usano l'architettura tradizionale dei database relazionali. La multidimensionalità è creata in modo logico mettendo in relazione tabelle bidimensionali. Così facendo si ottiene una certa flessibilità, ma nel contempo anche performance più limitate (a parità di attrezzature hardware). I vantaggi riguardano l'assenza di limiti sulle dimensioni utilizzabili, consentendo anche di gestire casi particolari e personalizzazioni. Inoltre si possono raggiungere livelli di dettaglio molto profondi, interrogando direttamente le tabelle gestionali (anche quelle distribuite su diverse piattaforme hardware). Le tecnologie utilizzabili sono ben conosciute nelle aziende (ad esempio il linguaggio SQL).
3. **Hybrid OLAP**: sono strumenti che utilizzano le due precedenti soluzioni tecniche insieme. Per sopperire agli svantaggi di queste due tecnologie, enfatizzandone i relativi pregi, si è pensato di realizzare sistemi misti, che utilizzino, a seconda delle analisi richieste dall'utente, il sistema OLAP più indicato. Si raddoppiano i vantaggi ma anche le problematiche legate al mantenimento della struttura, che deve essere gestita all'interno di un buon sistema Data Warehouse.

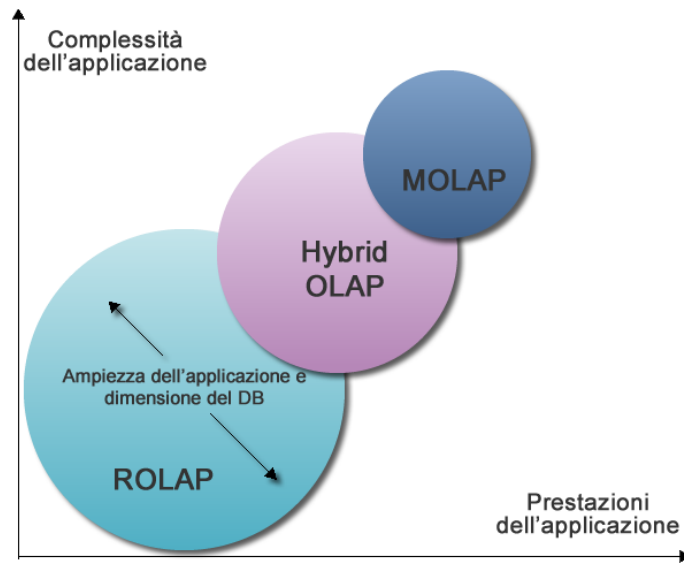


Figura 5.13: Complessità e prestazioni delle tre tipologie di OLAP

Una rapida diffusione di queste informazioni, consentita da tecnologie come Internet, permette di aumentare gli utilizzatori dei sistemi di supporto alle decisioni (figura 5.14).

In particolar modo le caratteristiche dei client sono talmente ridotte da poterle considerare a zero costi di manutenzione presso gli utilizzatori, rimandando il tutto al server, e permettendo a chiunque all'interno dell'azienda di accedere a un applicativo per visualizzare la Balanced Scorecard, rendendo le eventuali modifiche immediatamente fruibili da tutti gli utenti della rete. I limiti di queste tecnologie, come il calo delle prestazioni quando gli utenti diventano tanti,

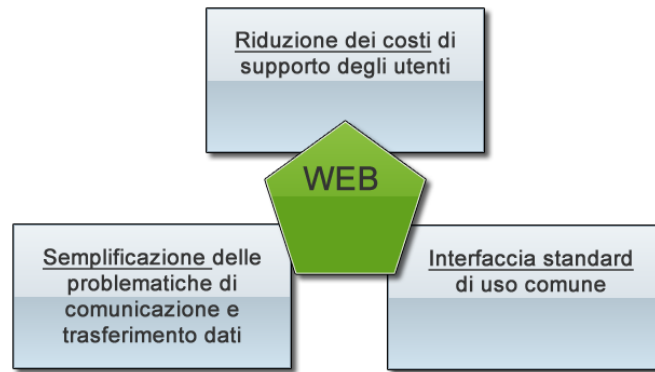


Figura 5.14: I tre aspetti di internet

giustificano la costruzione di un sistema misto, in cui coesistono queste nuove architetture e la più tradizionale Client/Server.

Capitolo 6

SAS Strategy Management

La soluzione di SAS Strategy Management (StM) si integra all'interno dei processi organizzativi: è di supporto nella delineazione e condivisione della strategia, nel monitoraggio degli obiettivi e indicatori strategici e nell'allineamento tra le varie strutture. La gestione quotidiana è garantita ed agevolata dai costanti miglioramenti che questo strumento permette.

StM descrive i modelli di strategia per ogni piano operativo, permettendo la definizione di obiettivi coerenti ai diversi livelli organizzativi, adottando le metriche più adeguate - in funzione alle esigenze - per misurare il raggiungimento di tali obiettivi.

Per mezzo di indicatori di sintesi permette al management di valutare la capacità dell'organizzazione di generare valore. Tramite questo strumento è possibile individuare le aree di eccellenza e di criticità, intervenendo opportunamente nella diffusione e nei miglioramenti.

SAS StM permette, coerentemente con le fasi di progettazione, alimentazione, amministrazione e fruizione di un ambiente integrato per il monitoraggio delle Performance, di:

1. Utilizzare le diverse metodologie di misurazione delle Performance: Balanced Scorecard, Business Excellence Model (EFQM), Baldrige Criteria, Deming, Six Sigma, Business Driver Map, Customer Value Proposition;
2. Consultare e gestire mediante un ambiente Web based i contenuti di un modello di Performance Management;
3. Analizzare il concetto di causalità tra le azioni che compongono la strategia, le relazioni causa-effetto anche non lineari che intervengono nel corso nel tempo;
4. Comunicare e monitorare la strategia e gli obiettivi strategici, con funzionalità di Alerting e sicurezza degli accessi;
5. Realizzare analisi statistiche evolute: trend, correlazioni, ecc ...;
6. Migliora la comunicazione attraverso la possibilità di lasciare commenti in ogni punto di interazione;

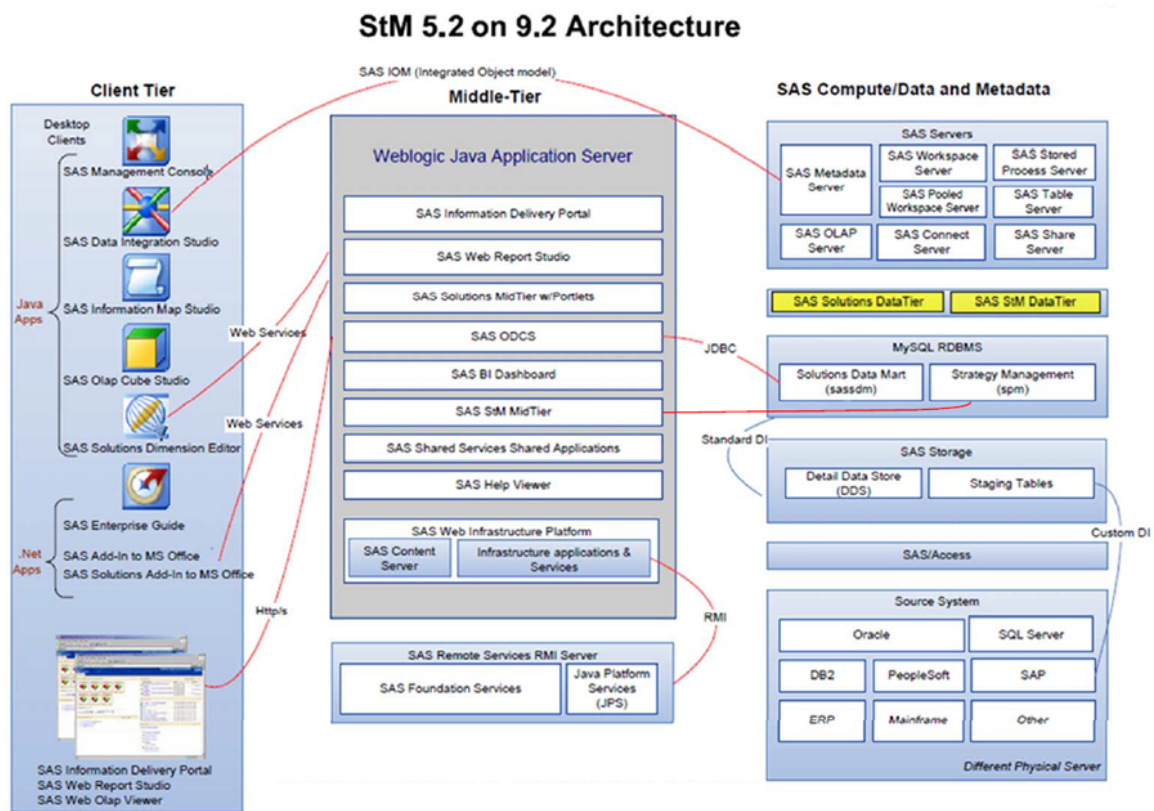


Figura 6.1: L'architettura del software di SAS di Strategy Management 5.2

7. Definire, mantenere e gestire la reportistica di dettaglio;
8. Utilizzare gli strumenti di Microsoft Office per fruire delle informazioni prodotte dal sistema di Performance Management;
9. Realizzare i processi di alimentazione automatica degli indicatori attraverso software di integrazione dati.

L'insieme di questi punti consente di riunire l'intero processo di gestione del Performance Management all'interno di un'unica soluzione.

6.1 StM e la Balanced Scorecard

Come si è discusso ampiamente nel capitolo 4, la metodologia della Balanced Scorecard è nata per rispondere all'esigenza di interpretare la performance aziendale da molteplici punti di vista. In particolare, le prospettive di analisi sono i "punti di vista" ritenuti essenziali per comprendere e

interpretare le performance raggiunte dall'organizzazione. Le quattro prospettive standard sono: Finanziaria, Clienti, Processi Interni, Innovazione e Crescita.

La mappa strategica è la rappresentazione grafica della strategia aziendale, che dichiara gli obiettivi da raggiungere per ciascuna prospettiva, con le relazioni causa- effetto che intercorrono tra esse.

SAS Strategy Management accoglie la metodologia Balanced Scorecard con le sue caratteristiche, secondo lo schema in figura 6.2.

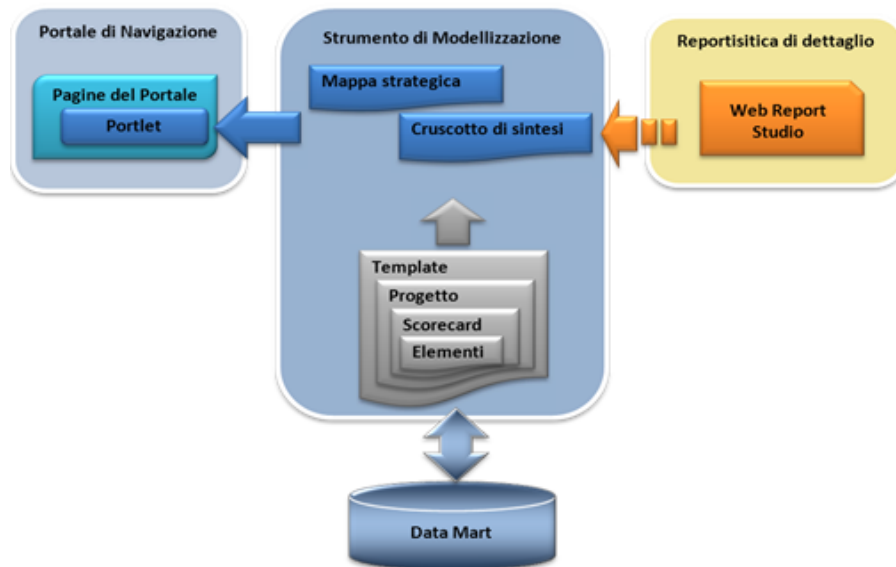


Figura 6.2: Le tre parti di StM

6.1.1 Data Mart

La soluzione fa affidamento su un Data Mart specifico, ovvero su un raccogliatore di dati specializzato in un particolare soggetto. Deve contenere il modello di performance con i contenuti di interesse (dati, formule, range, ecc.). Questi dati vengono poi raccolti, integrati e sintetizzati da un insieme di procedure (Batch Maintenance Facility), per poi caricarli all'interno dello strumento di Strategy Management (StM): sfrutta pienamente l'architettura di SAS per quanto riguarda la "gestione" dei dati, le elaborazioni e l'accesso alle fonti esterne, in maniera completamente trasparente per l'utente.

La gestione delle utenze avviene tramite la Management Console, che permette di definire le utenze per l'accesso al cruscotto. Inoltre StM permette di gestire, al suo interno, i diritti di accesso ad ogni oggetto che viene creato. L'accesso può essere impostato, per gruppi e/o singoli utenti, ai vari livelli della Balanced Scorecard. Le diverse tipologie di utenza, all'atto della consultazione mostreranno solo quanto di propria competenza.

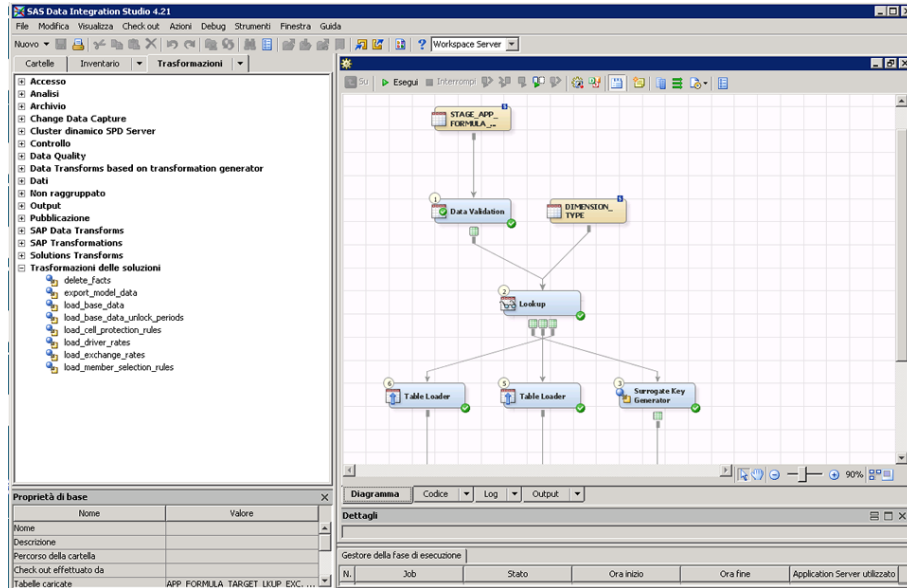


Figura 6.3: Data Integration

6.1.2 Strumento di Modellizzazione

Lo strumento di modellizzazione consente all'utente di business di creare il modello di performance BSC e predisporre le pagine del portale che verranno utilizzate in fase di navigazione. Il modello di performance è strutturato utilizzando un **Template**, che costituisce lo scheletro del progetto:

1. Le tipologie di **Elementi** utilizzati: in questo caso Prospettiva di Analisi, Obiettivi Strategici, KPI (**Key Performance Indicator**), eventualmente Azioni Strategiche;
2. Le associazioni tra questi elementi: i KPI dipendono dall'obiettivo, le azioni strategiche da uno o più obiettivi;
3. Le variabile numeriche che valorizzano gli elementi: ad esempio Consuntivo, Valore di target, Performance.

Attraverso una serie di passi guidati, l'utente definisce il contenuto della Balanced Scorecard: può inserire i valori degli indicatori e le *formule* necessarie per calcolare le performance, oltre a impostare i *range di valutazione* delle performance. A tale scopo può utilizzare la funzione Web per l'*immissione dei dati*, per valorizzare le variabili quando non sono disponibili nelle fonti dati, oppure quando è necessario influenzare il comportamento del modello, interferendo su alcune variabili dello stesso (es. per compiere simulazioni). E' possibile sovrascrivere i valori calcolati attraverso formule, per apportare correzioni e per creare nuovi indicatori derivati, attraverso formule, dagli elementi già presenti.

StM è costituito in modo da consentire l'interazione e il controllo da parte di tutti gli utenti, senza richiedere quindi particolari conoscenze tecniche. Tutte queste operazioni possono essere

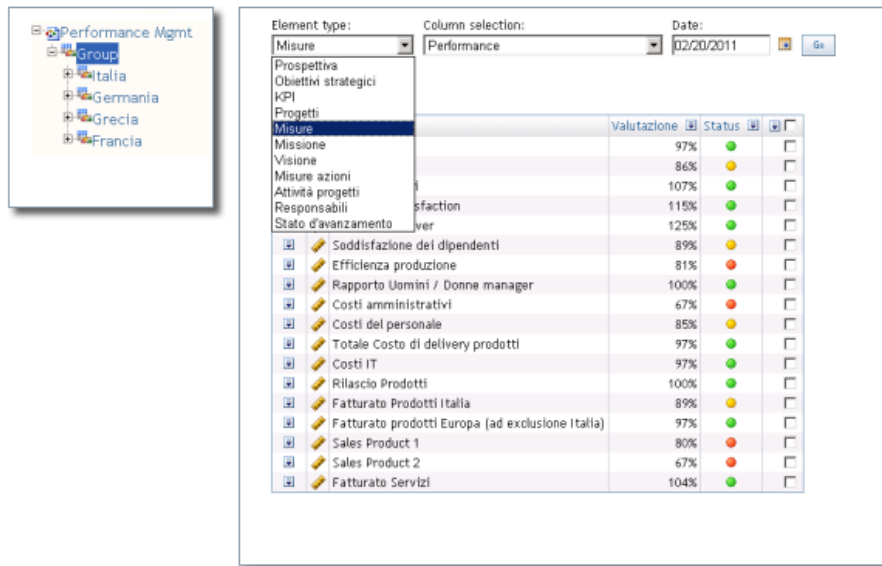


Figura 6.4: Esempio di schermata di StM: amministrazione delle misure di performance

realizzate in maniera automatica, delegando eventualmente all'utente soltanto la navigazione, intesa come analisi delle informazioni a lui fornite.

Il modello così costruito può essere messo a uso e fruizione degli utenti attraverso diverse pagine del portale, con la rappresentazione di mappe strategiche e la consultazione del cruscotto di sintesi.

Rappresentazione di mappe strategiche

La rappresentazione della mappa strategica permette di dare immediata visibilità alla strategia e agli obiettivi. Ci possono essere più mappe strategiche, che si intersecano in maniera trasversale. Lo strumento StM permette la creazione e il disegno della mappa strategica, la visualizzazione e il conseguente monitoraggio degli obiettivi strategici. Sono le esigenze del cliente a indicare il layout della mappa, gli indicatori visualizzati, etc. Le associazioni create ci permettono di raggruppare le diverse misure rispetto alle prospettive, agli obiettivi, ai fattori di successo e a qualsiasi altro attributo definito per descrivere i diversi elementi del sistema di monitoraggio.

E' possibile impostare *condizioni di soglia*, attraverso le quali segnalare agli utenti interessati sia sulla mappa, sia via email, comportamenti non in linea con le aspettative. Tale "alerting" può segnalare situazioni critiche direttamente sulla mappa scelta, a qualsiasi livello, rimandando direttamente al problema.

In una prima fase, le relazioni causa-effetto tra gli elementi monitorati vengono tracciate senza l'utilizzo di strumenti di analisi: è l'amministratore che decide, in base a esperienze passate, o a casi simili, come procedere. StM permette di andare oltre questa precaria rappresentazione dei possibili legami, evidenziando il fattore di correlazione effettivamente verificato nei dati storici, mediante l'utilizzo di tecniche statistiche. Pertanto, l'analisi poggerà sui dati storici presenti

Data Entry
actual and target
3/24/2009 • www.sas.com

Project: Sustainability Scorecard Project
Current period: 2006 Period type: Year
Scorecard: Sustainability Scorecard Element type: Measure

| Element Label | 2005 Actual | 2005 Target | 2006 Actual | 2006 Target |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total energy use | 120.6 | | 143.4 | 160 |
| Energy intensity | 5.38 | | 5.38 | 6 |
| Upstream processed volumes and gross production | 12.9 | | 18.2 | 20 |
| Downstream production | 9.5 | | 8.5 | 10 |
| Total upstream and downstream production | 22.4 | | 26.6 | 30 |
| Greenhouse gas (GHG) | 9742 | | 11346 | 12000 |
| GHG emission intensity | 0.44 | | 0.43 | 0.4 |
| Sulphur dioxide | 33.3 | | 31.3 | 45 |
| Sulphur dioxide emission intensity | 1.48 | | 1.18 | 2 |
| Nitrogen oxides | 20.7 | | 20.8 | 45 |

Rows 1 - 10 of 33

Save Close

Figura 6.5: Esempio di data entry

nel sistema e restituirà all'utente di business la correlazione, diretta o indiretta, e l'effettivo impatto, all'interno della stessa visualizzazione della mappa. Dopo aver indentificato il grado di correlazione, in modalità grafica è possibile realizzare analisi what-if e identificare l'elemento da modificare per arrivare al risultato desiderato (e con quali modalità).

Mediante la funzionalità per la gestione dei diagrammi si possono realizzare efficaci e molteplici rappresentazioni degli indicatori. Questo tipo di rappresentazione va oltre le Mappe Strategiche: è possibile creare diagrammi di processo per esprimere indicatori di qualità e fattori di rischio.

Consultazione del cruscotto di sintesi

Il cruscotto di sintesi fornisce una visione complessiva del modello di performance costruito, dando visibilità immediata alle situazioni critiche.

Le modalità di rappresentazione, mediante icone di diverso colore, rivelano rapidamente i gap di performance e le situazioni che richiedono approfondimento, permettendo di andare sempre più in dettaglio, analizzando le cause di uno specifico comportamento.

Il sistema consente di mantenere e analizzare le *serie storiche* degli indicatori e i *trend* degli stessi, lasciando la possibilità di navigazione dei cruscotti, sia in forma tabellare, sia grafica, nel tempo sugli orizzonti temporali di interesse. L'utente può inoltre personalizzare il grafico storico scegliendone l'ampiezza temporale e quali metriche rappresentare contemporaneamente (confrontare ad esempio il valore del consuntivo con il target, come in figura 6.8).

Con la visualizzazione tabellare si possono selezionare le informazioni da visualizzare mediante due semplici selettori a tendina che definiscono gli incroci riga/colonna da mostrare nel prospetto.

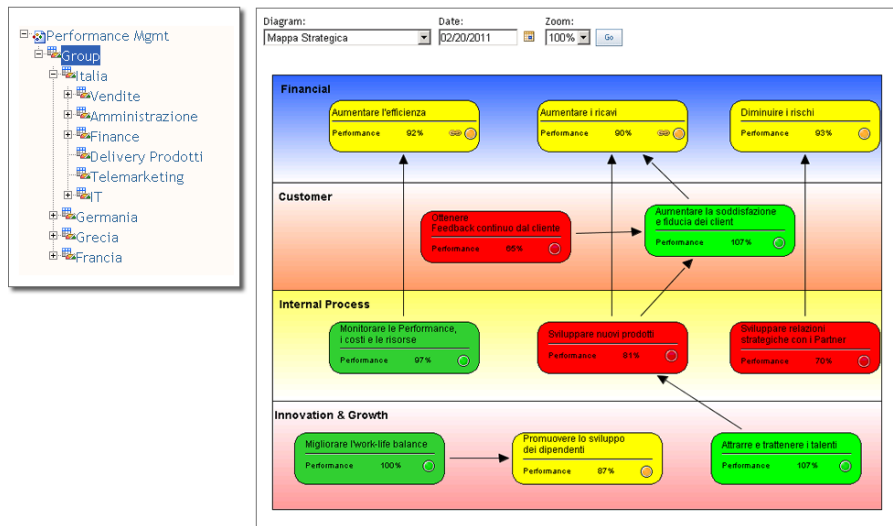


Figura 6.6: Visione di mappe strategiche

6.1.3 Portale di Navigazione

La distribuzione delle informazioni avviene attraverso il portale di navigazione, con accesso selezionato degli utenti.

Ciò consente di:

- avere un unico punto di accesso a tutte le informazioni di interesse, e di conseguenza un'unica "versione della verità";
- distribuire e condividere le informazioni nell'azienda, aiutando l'allineamento con gli obiettivi aziendali e alle linee di guida;
- accedere alle informazioni di proprio interesse, avendo a disposizione pagine di accesso già predisposte, garantendo flessibilità e autonomia nella definizione di nuove;
- visualizzare la strategia utilizzando un percorso guidato: dal dato di sintesi ai dati di dettaglio degli obiettivi e KPI;
- essere sempre aggiornati, con le funzionalità automatiche di alerting e segnalazioni di situazioni non in linea con gli obiettivi.

Le pagine del Portale sono predisposte in modo da soddisfare l'esigenza di informazioni e di percorso analitico degli utenti/gruppi di utenti. All'interno delle pagine, le informazioni sono organizzate con l'utilizzo portlet (ovvero componenti aggiuntive alle pagine del portale), che permette di interfacciare sul portale tutto ciò che è stato creato usando lo Strumento di Modellizzazione.

La Best Practice contempla una home page condivisa, sintetica, che può contenere ad esempio la Mappa strategica, oppure alcuni indicatori chiave. A tal punto, con una logica drill down,

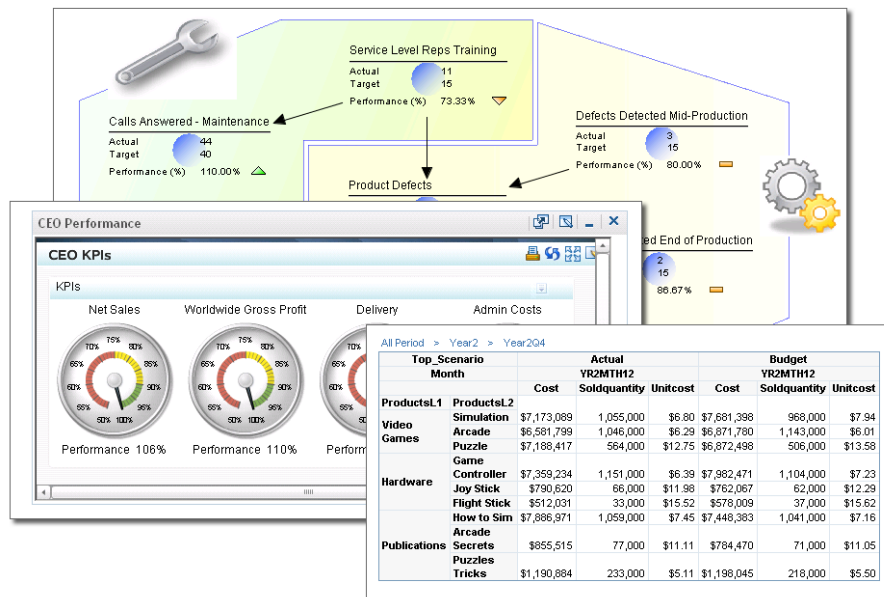


Figura 6.7: Esempio di visione di indicatori

l'utente può indagare su alcuni obiettivi/KPI/progetti, potendo arrivare al massimo livello di dettaglio. Ad esempio, analizzare un obiettivo strategico considerato "rosso" è possibile: selezionandolo si prosegue con l'analisi degli indicatori che lo compongono, e dei progetti strategici attivati per lo stesso. Oltre al monitoraggio dei KPI, l'utente può vedere l'evoluzione nel tempo degli indicatori, inserire commenti, decidere le attività, andando in profondità con la reportistica di dettaglio.

Reportistica di Dettaglio

Dal cruscotto di sintesi è possibile accedere a reportistica di maggior dettaglio, finalizzata alle esigenze analitiche dell'utente finale.

Una delle componenti di base della tecnologia SAS permette di visualizzare, creare e distribuire la reportistica Web. A partire dalle fonti dati, l'utente è in grado di usare il software di SAS senza dover avere conoscenza del database e di tecniche di programmazione.

La reportistica di dettaglio può essere statica oppure dinamica. Quest'ultima permette all'utente di modificare le dimensioni e le variabili impostate di default, per decidere i percorsi analitici necessari (ad esempio la spiegazione di una criticità). Le modalità di visualizzazione dei report possono essere molteplici: tabelle, grafici o l'unione di entrambi. La loro definizione può essere supportata da una galleria di formati predefiniti che agevolano la fase di disegno.

L'utente può modificare e salvare diverse viste (bookmark) nello stesso report: in tal modo i report vengono arricchiti, permettendo una rapida definizione e condivisione. I report possono essere esportati in formato Excel e stampati direttamente dal Web in qualità PDF.

La tecnologia SAS, sulla quale si basa la soluzione, permette inoltre di integrare i cruscotti di sintesi in documenti Microsoft Office. Mediante il SAS Microsoft add-in è possibile connettere un

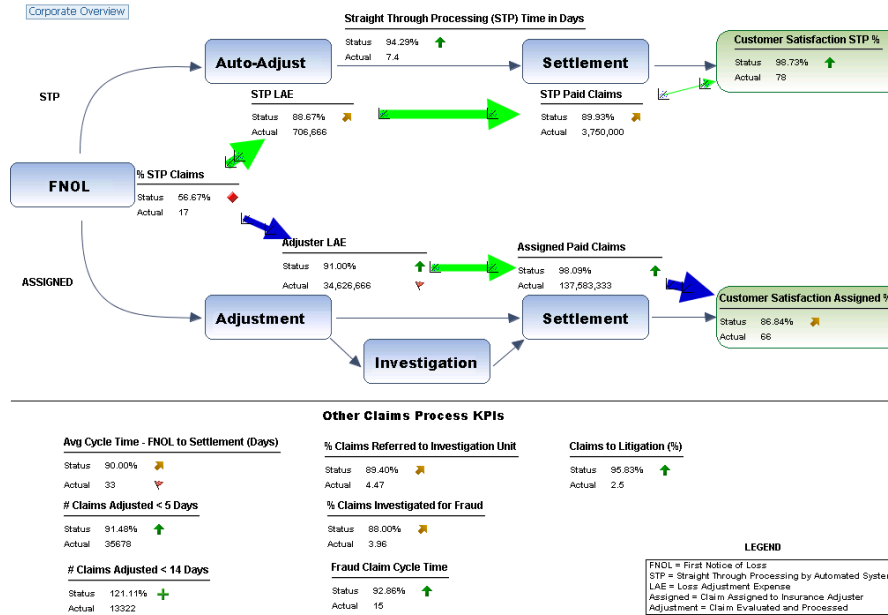


Figura 6.8: Correlazione tra gli indicatori: le relazioni vengono inizialmente ipotizzate e successivamente stimate secondo regressioni statistiche

documento o un foglio elettronico al server SAS e, sfruttando le tipologie delle utenze, accedere alle informazioni centralizzate e certificate. Diventa semplice, ad esempio, creare dei template di documenti Office nei quali venga rappresentata l'informazione presente nel sistema SAS (informazione aggiornata automaticamente ad ogni connessione al server SAS).

Vengono forniti dei componenti aggiuntivi, chiamanti add-ins, che permettono di visualizzare all'interno di un documento office (Word, Excel) gli oggetti che vengono creati all'interno della solution StM (mappe, tabelle, cruscotti, etc.). I documenti creati in questo modo potranno essere salvati, condivisi, e riaggiornati ad ogni accesso al sever SAS.

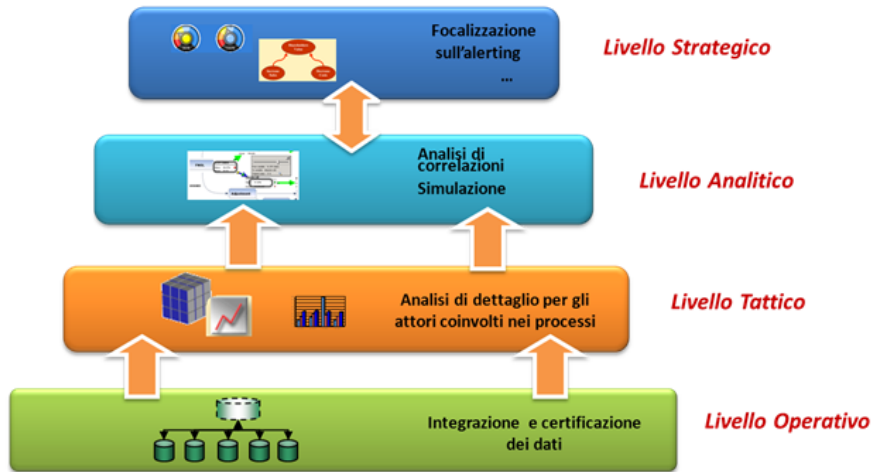


Figura 6.9: Struttura del SAS Portal



Figura 6.10: Esempio di visualizzazione del portale da parte di un utente non amministratore

Capitolo 7

Un Caso di Studio



Figura 7.1: Logo di Alpha

Il capitolo precedente, con la presentazione del prodotto che Sas offre di supporto alle aziende, collega tutto quello che è stato detto fino ad ora con un caso reale di studio: verrà, infatti, presentata la strategia di un'azienda, che ha richiesto l'intervento di Sas.

Per motivi di privacy alcune informazioni, come il nome stesso dell'azienda, i dettagli sulla strategia, i risultati nel dettaglio, non possono comparire. Verranno tuttavia garantite le informazioni necessarie per avere un quadro di riferimento chiaro ed esaustivo, in linea con gli obiettivi di questo lavoro.

L'azienda di riferimento opera nel settore della lubrificazione industriale, meccanica e aeronautica, nel mercato europeo. Verrà citata, ove necessario, con il nome Alpha.

La situazione riportata fa riferimento al 2007 - 2011.

7.1 Tradurre la Strategia in Termini Operativi

Il processo inizia con la costruzione di una Balanced Scorecard che descriva e comunichi la strategia. A questo proposito il management deve avere un'ottima comprensione di come è strutturata la strategia.

Storicamente Alpha ha provato a differenziarsi sul suo prodotto di punta, i lubrificanti, attraverso una leadership sul prodotto che conta sull'immagine del brand e sulle caratteristiche uniche

| | Temî Strategici | Obiettivi Strategici | Misure Strategiche |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Finanziari | Crescita Finanziaria | F1 ROCE F2 ROA F3 Profittabilità F4 Leader di Costo | ROOCE NCF Net Margin Rank Costo per gallone consegnato |
| Clients | Soddisfare il cliente Relazione WIN-WIN | C1 Soddisfare il cliente C2 Negoziazione Win-Win | Rating Interno Questionario sulla relazione |
| Processi Interni | Qualità Buoni vicini Fornitori competitivi | Q1 Ordini su specifica Q2 Migliorare la sicurezza Q3 Gestione del magazzino | Ordini perfetti Giorni di malattia Numero di giorni di stock-out |
| Crescita e apprendimento | Forza di lavoro | L1 Clima | Questionario ai dipendenti |

Tabella 7.1: Indicatori di Alpha

del prodotto stesso. I suoi più stretti competitors, tuttavia, hanno attuato strategie simili e lentamente hanno neutralizzato i tentativi di differenziazione del prodotto. A causa della natura dell'azienda - alti costi delle materie prime - Alpha e i suoi competitor hanno investito moltissime energie sulla riduzione dei costi e sulla produttività.

Con il cambio del top management, la nuova strategia puntava ad oltrepassare le strategie di riduzione dei costi e diventare più efficiente su tutta la sua catena del valore. Inoltre è risultato che alcuni dei competitor hanno accesso alla materia prima ad un prezzo fortemente vantaggioso, rendendo molto difficili le politiche di competizione basate esclusivamente sul costo, soprattutto sul lungo periodo.

Alpha ha impostato quindi una strategia sulla crescita e sulla differenziazione di qualità, che cerca nuovi modi per attirare clienti che comprano mediamente volumi maggiori, prodotti non strettamente riferiti alla produzione e un'esperienza di acquisto migliore rispetto ai competitor. Si può quindi riassumere la nuova strategia secondo tre obiettivi principali:

1. Aumentare il valore del prodotto su tutta la catena del valore;
2. Contenimento dei costi di produzione e di trasporto;
3. Generare volumi di vendita maggiori attraverso differenti prodotti ed un servizio impeccabile.

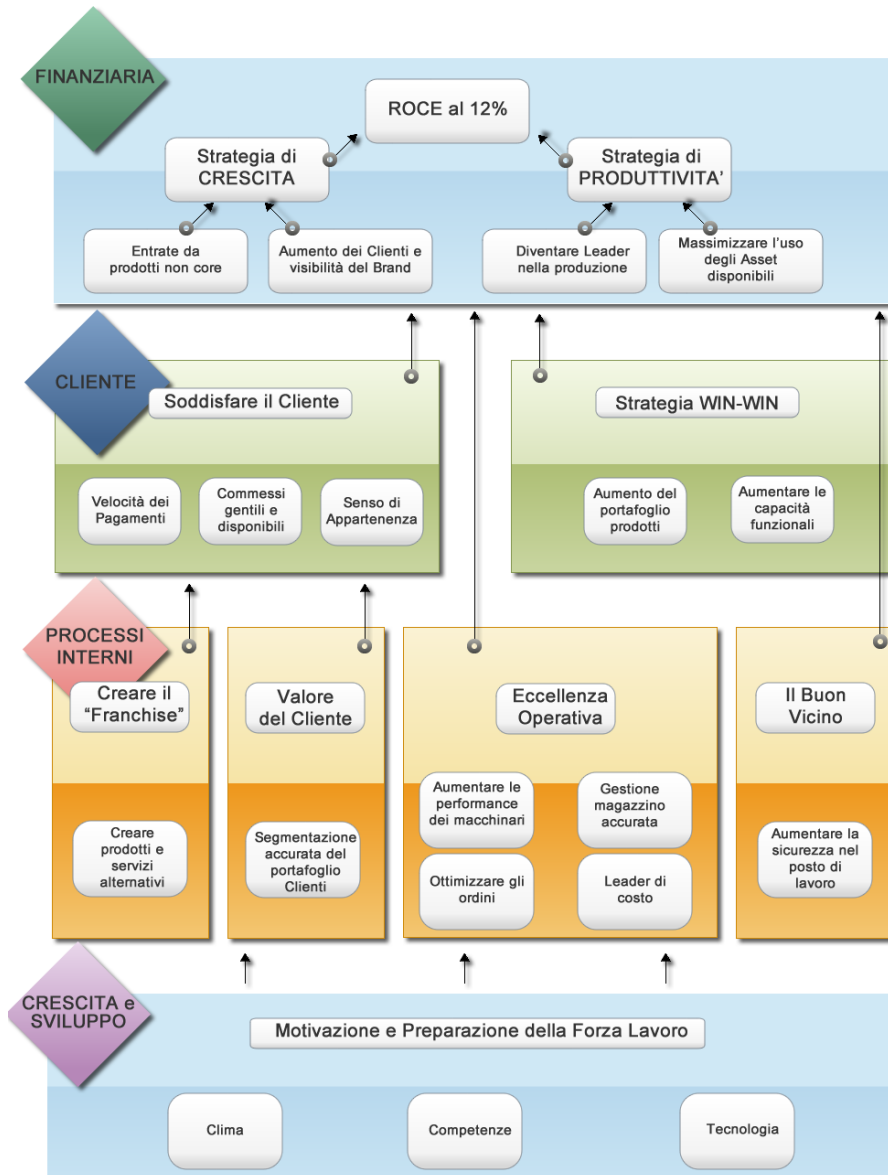


Figura 7.2: Mappa strategica di Alpha

7.1.1 Prospettiva Finanziaria

Alpha comincia a definire la sua scorecard attraverso obiettivi finanziari di alto livello: aumentare il rendimento del capitale investito, ROCE¹, dal suo attuale livello 7% (al di sotto del costo del capitale) fino al 12% in tre anni. L'obiettivo è decisamente difficile da raggiungere, considerando che la presenza dei competitors è molto forte, il mercato è maturo e la crescita media è molto bassa.

Alpha ha deciso di aumentare il suo ROCE attraverso la misura di due temi finanziari:

1. Produttività: attraverso la riduzione dei costi e la misura della redditività sul capitale

¹Return on capital employed (ROCE).

investito (ROA²). La riduzione dei costi viene misurata attraverso la spesa verso le materie prime, con l'obiettivo di essere leader di costo; mentre per misurare la redditività si fa riferimento al cash flow, per indicare con che "facilità" è possibile generare capitale;

2. Crescita: attraverso la crescita dei volumi, in particolare con l'aumento di tutti i prodotti basati sui lubrificanti rispetto a tutti i competitors. E' stata incrementata anche la vendita di prodotti non strettamente legati al proprio core business, proponendo prodotti di uso comune ad un prezzo competitivo. Inoltre sono stati introdotti servizi ulteriori rispetto alla singola fornitura di lubrificanti: revisione periodica dei componenti di riferimento, assistenza personalizzata sul prodotto.

La netta contrapposizione tra questi due temi è evidente: da una parte c'è la necessità di aumentare la produttività (riducendo i costi), dall'altra la necessità di aumentare i volumi. Ciò ha introdotto un notevole fattore di rischio all'interno della formulazione strategica.

7.1.2 Prospettiva dei Clienti

Alpha ha storicamente cercato di servire il maggior numero di clienti possibili, offrendo perciò una vastissima gamma di prodotti. L'idea della nuova strategia è di diminuire drasticamente il numero di potenziali clienti dividendoli in tre sole fasce:

1. **C-premium**: clienti con eccellenti capacità di spesa; consumano una grande quantità del prodotto core, pagando subito e servendosi di tutti i servizi aggiuntivi che vengono proposti;
2. **C-middle**: clienti con buone capacità di spesa, particolarmente affezionati a un singolo prodotto (spesso il più costoso);
3. **C-fast**: clienti che puntano alla velocità del servizio, di richiesta occasionale.

La scelta generale è quella di fornire un'eccellente esperienza di acquisto che possa sostenere i prezzi del prodotto migliore, puntando sulla massima soddisfazione per queste tre tipologie di cliente.

Per cambiare la percezione del proprio valore, oltre alla misura sui volumi di vendita direzionati, Alpha ha dovuto creare delle misure che servissero a quantificare l'esperienza di acquisto:

- Immediato accesso al prodotto → diminuisce il tempo di servizio;
- Meccanismi di pagamento automatici → diminuisce il tempo dedicato al pagamento;
- Aree di rifornimento del prodotto coperte e automatizzate;
- Disponibilità del prodotto garantita;
- Pulizia delle strutture.

²Return on asset (ROA).

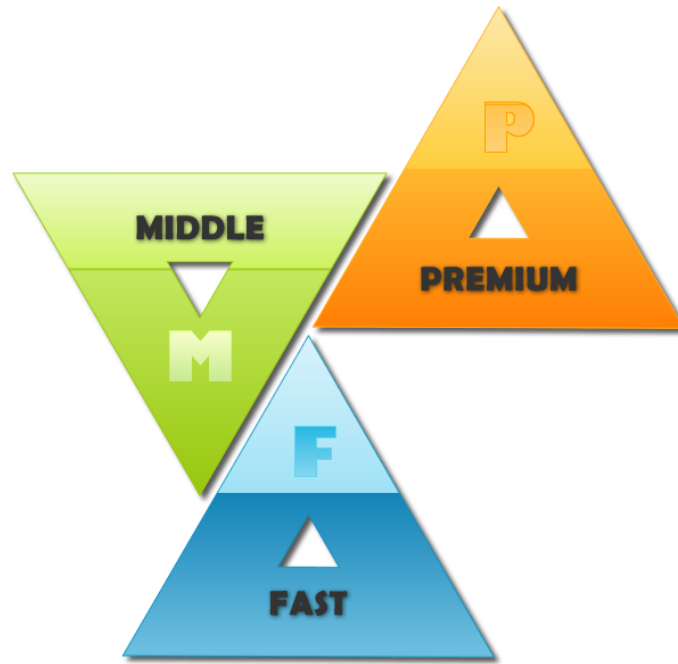


Figura 7.3: Logo della segmentazione di Alpha

In sintesi l'obiettivo finale è quello di offrire un servizio "amichevole e veloce". Per raccogliere il maggior numero di informazioni, Alpha ha assunto una terza parte che si occupi del controllo puntuale del servizio: il compito è quello di provare in prima persona il servizio, da valutare con l'aiuto di questionari di indagine periodici. L'accordo era quello di recarsi ogni mese in un punto di rifornimento di lubrificante Alpha. Successivamente il controllore doveva riempire un modulo in cui erano elencate le diverse voci da valutare. Come molte aziende concorrenti, Alpha non vende direttamente ai clienti finali ma si appoggia su retailer e distributori: in passato Alpha non aveva considerato questi ultimi come parte della propria strategia, mettendoli in una situazione di negoziazione a somma zero³. Attualmente, la possibilità di vendere un volume maggiore, selezionare attentamente il cliente e permettere un'offerta molto più ampia, ha modificato questa visione.

7.1.3 Prospettiva dei Processi Interni

Alpha ha cercato di integrare le esigenze sulla nuova profilazione della clientela collegandola a due nuovi processi interni:

1. Sviluppare nuovi prodotti e servizi;
2. Generare profitti da proventi non strettamente core (prodotti alternativi rispetto al lubrificante industriale).

³Una negoziazione a somma zero tra due parti si ha quando il guadagno di una parte rappresenta una perdita per l'altra parte.

Il primo obiettivo segnala il desiderio di migliorare l'esperienza di acquisto dei consumatori sviluppando nuove offerte ai punti di rifornimento lubrificante. Il secondo obiettivo, invece, si concentra più sulla relazione con i rivenditori: la relazione permette una negoziazione win-win⁴, dove i negozianti possono concentrarsi sui profitti derivanti dall'offerta molto più ampia e possono lasciare margini più stretti di guadagno verso il prodotto core di Alpha. Di conseguenza i negozianti vengono coinvolti maggiormente nella nuova strategia, diventando parte integrante del processo di creazione del valore.

In aggiunta alle attenzioni verso il nuovo rapporto con il cliente, Alpha ha inserito diversi obiettivi e misure per ridefinire più attentamente le operazioni di trasporto e distribuzione: riduzione del tempo di disservizio, eliminazione di incidenti e aumento della qualità del prodotto.

7.1.4 Prospettiva di Crescita e Apprendimento

Il set finale di obiettivi si basa sulle fondamenta della strategia: le capacità e la motivazione dei dipendenti e il ruolo dell'IT. In particolare sono stati individuati due obiettivi strategici:

1. Competenze Core e Capacità: l'idea è quella di incoraggiare e facilitare la comprensione di tutto il processo di creazione del prodotto core, in modo da condividere la vision generale tra tutti i dipendenti (rivenditori compresi) e sviluppare le capacità di leadership richiesti per promuovere la strategia e controllarne gli sviluppi;
2. Condividere le informazioni strategiche: sviluppare un sistema che capillarmente dia la possibilità a tutti di vedere le informazioni sullo sviluppo.

Tuttavia questi due punti sono difficili da misurare: a tal fine Alpha ha creato una serie di questionari che sono stati distribuiti ai dipendenti per approfondire la questione.

7.2 Allineare l'Organizzazione alla Strategia

Alpha ha deciso di modificare la propria impostazione organizzativa, eliminando la propria struttura centralizzata e funzionale a favore di un'organizzazione divisa in una ventina di business unit dislocate su tutto il territorio geografico di copertura, in modo da potere reagire dinamicamente alle differenze dovute alle diverse caratteristiche dei mercati nei quali opera.

Inoltre ha creato quattordici punti di rifornimento condivisi per diverse business unit, gestendo in maniera distribuita i diversi prezzi e i livelli di servizio. I centri sono stati selezionati tenendo conto dei componenti di riferimento, selezionando i servizi a maggior valore aggiunto, per eliminare quelli non necessari.

Tenere concentrate ed aggiornate le nuove entità sui temi strategici è stata una sfida notevole per il senior management. La Balanced Scorecard è il meccanismo che crea i riconoscimenti e

⁴Una negoziazione win-win si ha quando, prima di competere per il valore, si cercano strade alternative che tendono ad arricchire entrambe le parti.

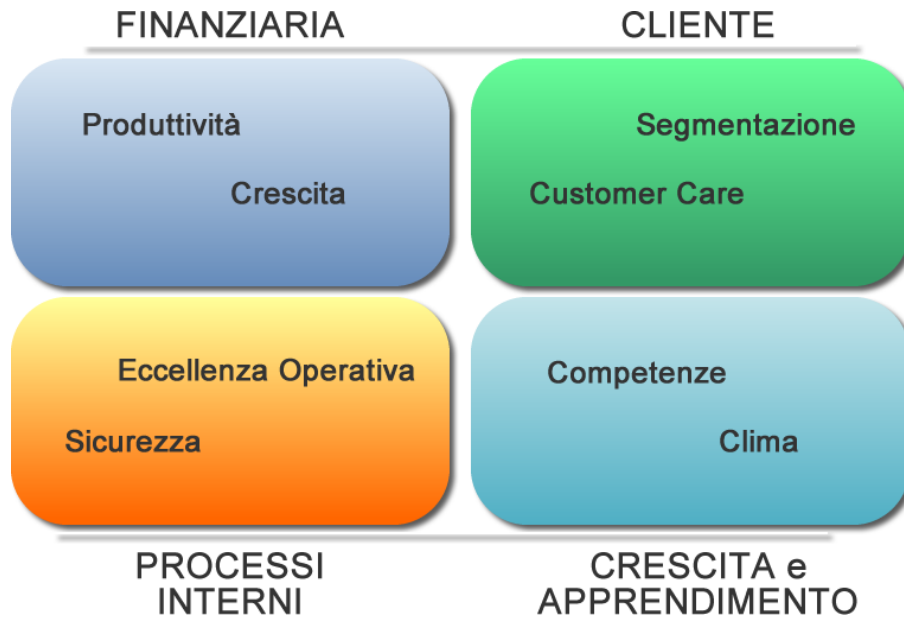


Figura 7.4: Obiettivi strategici di Alpha nelle quattro prospettive

diffonde le informazioni, creando le competenze sul campo e allineando tutti i componenti delle business unit.

Una volta impostate le strutture organizzative è stato creato un service agreement generale per descrivere dettagliatamente quali tipi di servizi dovevano fornire i centri di servizio e un budget strutturato che ne permetteva la fornitura ad alti livelli. Sottoscrivendo il contratto di servizio, le diverse business unit hanno organizzato la propria Balanced Scorecard: ogni centro ha sviluppato le proprie linee strategiche per allinearsi con la visione e la missione aziendale. La prospettiva dei clienti della Balanced Scorecard dei centri di servizio rifletteva la soddisfazione delle Business Unit, in modo che tutte le prospettive sono rispettivamente collegate.

7.3 Tradurre la Strategia nel Lavoro di Tutti i Giorni

Alpha ha deciso di modificare la propria impostazione organizzativa, eliminando la propria struttura centralizzata e funzionale a favore di un'organizzazione divisa in una ventina di business unit dislocate su tutto il territorio geografico di copertura, in modo da potere reagire dinamicamente alle differenze dovute alle diverse caratteristiche dei mercati nei quali opera.

Inoltre ha creato quattordici punti di rifornimento condivisi⁵ per diverse business unit, gestendo in maniera distribuita i diversi prezzi e i livelli di servizio. I centri sono stati selezionati tenendo conto dei componenti di riferimento, selezionando i servizi a maggior valore aggiunto, per eliminare quelli non necessari.

Tenere concentrate ed aggiornate le nuove entità sui temi strategici è stata una sfida notevole per il senior management. La Balanced Scorecard è il meccanismo che crea i riconoscimenti e

⁵Shared service.

diffonde le informazioni, creando le competenze sul campo e allineando tutti i componenti delle business unit.

Una volta impostate le strutture organizzative è stato creato un service agreement generale per descrivere dettagliatamente quali tipi di servizi dovevano fornire i centri di servizio e un budget strutturato che ne permetteva la fornitura ad alti livelli. Sottoscrivendo il contratto di servizio, le diverse business unit hanno organizzato la propria Balanced Scorecard: ogni centro ha sviluppato le proprie linee strategiche per allinearsi con la visione e la missione aziendale. La prospettiva dei clienti della Balanced Scorecard dei centri di servizio rifletteva la soddisfazione delle Business Unit, in modo che tutte le prospettive sono rispettivamente collegate.

Capitolo 8

Conclusioni

La mappa strategica di Alpha, come spiegato nel capitolo precedente, era strutturata in figura 7.2.

Il 2007 fu il primo anno in cui Alpha ha lavorato con la Balanced Scorecard. Per comprendere i risultati, le analisi sono state fatte sui dati dell'ultimo quinquennio.

Che settori hanno riscontrato dei miglioramenti in questo periodo di riferimento?

L'immagine in figura 8.1 seguente riporta la mappa strategica, con evidenziate le varie aree di miglioramento.

La strategia sulla produttività ha creato un 20% di riduzione dei costi sulla produzione, sul marketing e sulla consegna. Alpha è riuscita a garantire una notevole quantità di prodotto nel periodo di analisi: un minimo di variazione sui costi si riflette su un enorme quantità di capitale risparmiato.

La strategia di crescita, con la sua nuova concezione di valore, e la nuova profilazione della clientela, ha prodotto una grande soddisfazione della clientela, che si riflette in un aumento nella vendita di prodotti non core.

Nel dettaglio, volendo analizzare i miglioramenti nelle varie aree con dati numerici, la situazione riscontrata è mostrata in figura 8.2.

Il primo aspetto da considerare è la sensibilità alla strategia: è stato ampiamente ribadito quanto sia importante rendere chiari e comprensibili a tutti i dipendenti gli obiettivi dell'azienda, in modo da coinvolgerli attivamente, nelle loro possibilità. Nel periodo di riferimento, l'attenzione nei confronti della strategia ha riguardato l'80% dei dipendenti. Un risultato notevole, considerando che il dato iniziale indicava solo il 20% del personale attento alla strategia.

Il disegno mostra un andamento a cascata dei miglioramenti che si sono generati da questo primo cambiamento nell'azienda: infatti i rivenditori, una volta assimilati gli obiettivi e strategia, sono diventati parte integrante di alcuni miglioramenti a cui si puntava. E' emersa quindi una nuova gestione del cliente, che si è tramutata in una maggiore soddisfazione della clientela, garantendo dei margini di miglioramento costanti nel tempo, sui quali è possibile fare affidamento.

Parallelamente, si nota una diminuzione annua di incidenti di lavoro che va incontro alle migliori

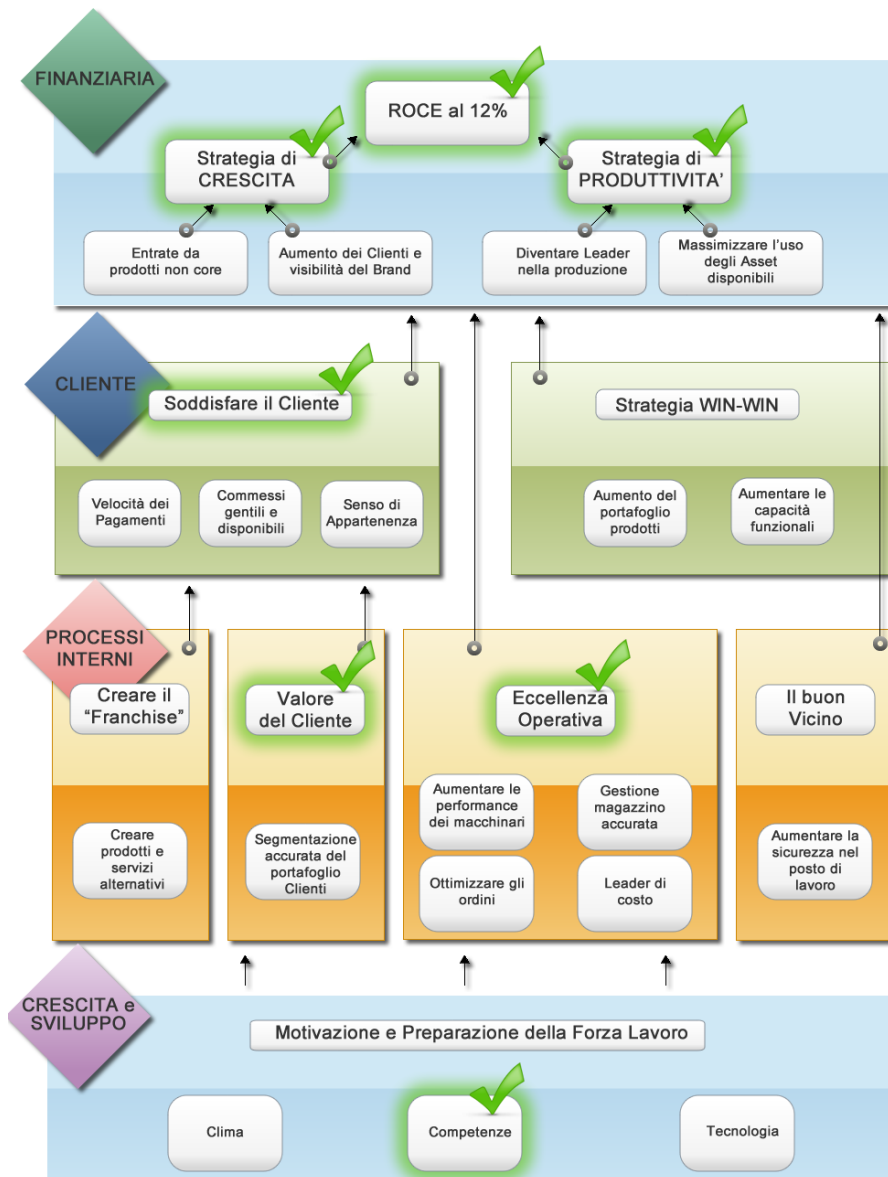


Figura 8.1: Mappa strategica di Alpha - miglioramenti

previsioni: sono diminuiti di più del 70% (da 150 a 30)! Il miglioramento delle condizioni di lavoro, testimoniato dal basso numero di incidenti di lavoro, si è tramutato in una nuova eccellenza operativa: i dati parlano di un cambiamento del flusso di cassa da una situazione in negativo a una in positivo. Ma l'eccellenza operativa ha permesso anche una riduzione dei costi del 20%, permettendo quindi, un aumento dei volumi.

Ovviamente, con la riduzione dei costi e l'aumento dei volumi, la posizione dell'azienda sul mercato è velocemente salita: la situazione attuale mostra Alpha come leader nel settore.

Non c'è da stupirsi, quindi, se alla fine del periodo di riferimento si osserva un ROCE aumentato dal 6% al 16%, considerando che è uno degli indicatori fondamentali che riguardano la creazione del valore, obiettivo comune a qualsiasi azienda.

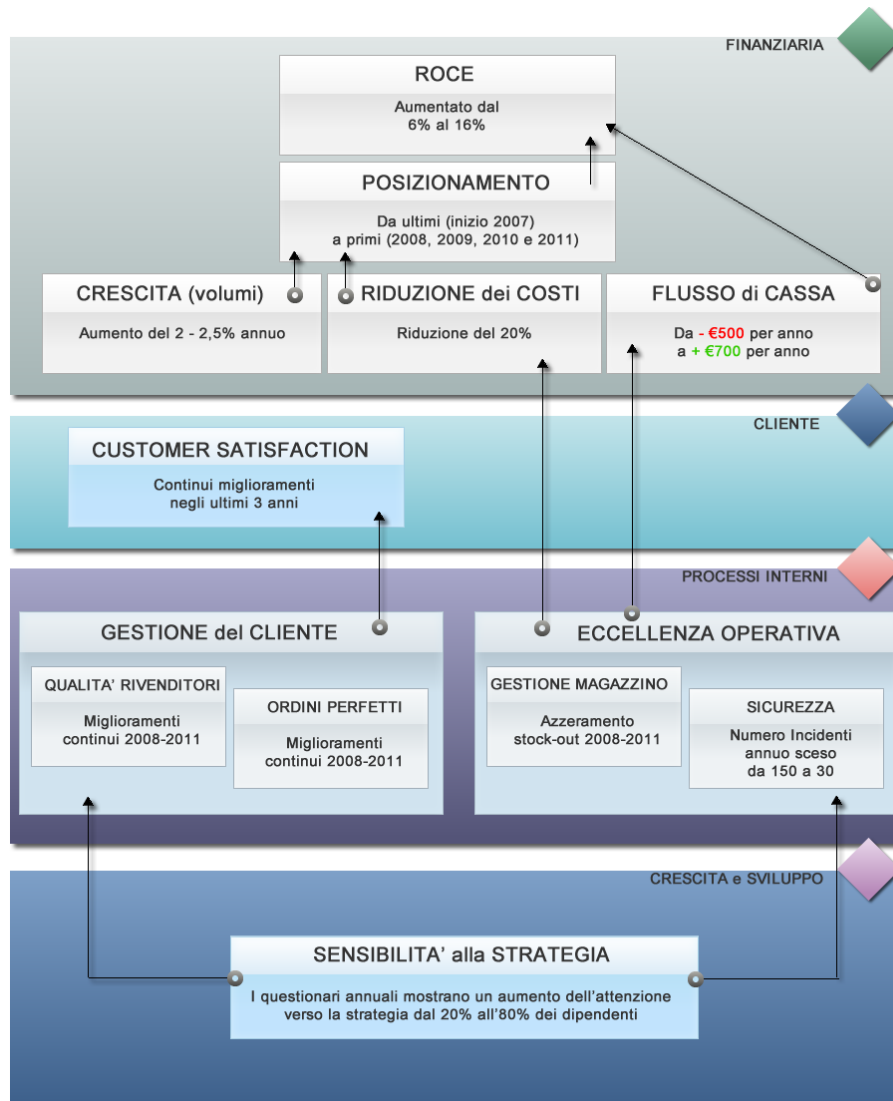


Figura 8.2: Risultati di Alpha dopo l'inserimento dei sistemi di Performance Management

Rimane, tuttavia, una domanda in sospeso: quale è l'**innovazione** in grado di aiutare l'azienda nel raggiungere i propri obiettivi? Dal caso appena analizzato, si può subito notare che alla base del successo c'è una perfetta diffusione degli obiettivi da raggiungere, e della strategia da seguire. Quindi l'innovazione che ogni azienda deve cercare è un **metodo** per condividere con ogni singolo dipendente quanto appena detto, che però non è detto che debba tramutarsi in innovazioni tecnologiche, grandi strumenti e continui cambiamenti in linea con la tecnologia. Più semplicemente, l'innovazione a cui mirare è di tipo metodologico. Sembra un concetto banale, facile da raggiungere, ma più l'azienda è grande, e più si avranno variabili da controllare, gestire, ed allineare, sfruttando al meglio le risorse a disposizione. Una soluzione mirata, creata ad hoc e costantemente monitorata è il mezzo con cui garantire questa metodologia, a cui ogni azienda deve aspirare.

Bibliografia

- [1] H. E. Aldrich, *Organizations Evolving*. SAGE Publications Ltd., 1999.
- [2] D. Boldizzoni, *Gestione delle risorse umane*. Apogeo Editore, 2006.
- [3] G. Bracchi and C. Francalanci, *Sistemi informativi d'impresa*. McGraw-Hill, 2010.
- [4] R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley and Sons, Ltd., 2010.
- [5] R. K. e A. Kinicki, *Comportamento Organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*. Apogeo Editore, 2008.
- [6] R. Kreitner and A. Kinicki, *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Routledge, 1998.
- [7] C. Michael and J. Wood, *Herbert Simon*. Routledge Chapman and Hall, 2007.
- [8] H. Mintzberg, *H. Simon*. B. Ahlstrand, J. Lampel, 2002.
- [9] M. E. Porter, *Competitive Advantage*. Simon + Schuster Inc., 2004.
- [10] F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*. Dover Publ Inc., 1997.
- [11] J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford Univ Pr., 1981.
- [12] G. Cokins, *Performance Management: Finding the Missing Pieces (to Close the Intelligence Gap)*. John Wiley and Sons, 2004.
- [13] G. Cokins, *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. John Wiley and Sons, 2009.
- [14] G. Cokins, *Activity-Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom Line Results*. John Wiley and Sons, 2010.
- [15] D. Thomas and M. Barlow, *The Executive's Guide to Enterprise Social Media Strategy: How Social Networks Are Radically Transforming Your Business*. John Wiley and Sons, 2011.
- [16] N. Siddiqi, *Credit Risk Scorecards: Developing and Implementing Intelligent Credit Scoring (Wiley and SAS Business Series)*. John Wiley and Sons, 2005.

- [17] G. Monahan, *Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives*. John Wiley and Sons, 2008.
- [18] R. Kaplan and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business, 2000.
- [19] N. Makhijani and J. Creelman, *Creating a Balanced Scorecard for a Financial Services Organization*. John Wiley and Sons, 2011.
- [20] T. Davenport, D. Cohen, and A. Jacobson, "Working knowledge research report: Competing on analytics," *Babson College*, 2005.
www.babsonknowledge.org/analytics.pdf.
- [21] L. Creecy and B. Klenz, "Do you know where your critical talent is? retention analytics for human capital management," *SAS*, 2008.
<http://support.sas.com/resources/papers/sgf2008/retentionHCM.pdf>.
- [22] C. Lavalle, "Tecnologie sociali: il web 2.0 cambia l'organizzazione aziendale," *ManagerOnline*, 2012.
<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/5332/tecnologie-sociali-il-web-20-cambia-lorganizzazione-aziendale/>.

Elenco delle figure

| | | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 | Efficienza organizzativa secondo lo "Scientific Management" | 5 |
| 1.2 | Efficienza organizzativa secondo la scuola delle "Risorse Umane" | 7 |
| 1.3 | Il contesto organizzativo nella teoria di Mintzberg | 11 |
| 1.4 | Enterprise 2.0 | 13 |
| 2.1 | Catena del valore di Porter | 17 |
| 2.2 | SWOT Analysis: Analisi Interna ed Esterna | 22 |
| 2.3 | Matrice SWOT | 23 |
| 3.1 | Il ciclo della creazione del valore | 28 |
| 3.2 | Le tre componenti del valore | 30 |
| 3.3 | Le tre fasi della creazione del valore | 30 |
| 3.4 | Definizione delle misure | 31 |
| 3.5 | Le quattro prospettive di Kaplan e Norton | 32 |
| 3.6 | Enterprise Risk-Based Performance Management | 34 |
| 3.7 | Esempio di gestione del rischio | 35 |
| 3.8 | Esempio di acquisizione e trasformazione delle informazioni finanziarie | 37 |
| 3.9 | Esempio di piano di Activity Based Management | 38 |
| 3.10 | Esempio di forms di data entry in un sistema di Financial Management di SAS | 39 |
| 4.1 | Prospettiva finanziaria - temi strategici e strategia delle Business Unit | 43 |
| 4.2 | Prospettiva del Cliente | 44 |
| 4.3 | Identificazione dei bisogni del cliente | 44 |
| 4.4 | Struttura della prospettiva di Innovazione | 45 |
| 4.5 | Abilitatori e misure principali | 46 |
| 4.6 | Struttura gerarchica della Balanced Scorecard | 47 |
| 4.7 | Relazioni nella struttura gerarchica dalla Balanced Scorecard | 48 |
| 4.8 | Dalla visione alle misure | 48 |
| 4.9 | Esempio di CSF | 49 |
| 4.10 | Visione, Strategie, ICV, CFS e Misure | 50 |
| 4.11 | Caratteristiche delle misure adeguate | 51 |

| | | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.12 | Percorso della mappa strategica | 52 |
| 4.13 | Relazione causa-effetto | 54 |
| 5.1 | I quattro aspetti della strategia | 59 |
| 5.2 | Esempio di visualizzazione di un cruscotto di indicatori | 60 |
| 5.3 | Passi necessari per la realizzazione di un sistema informativo per la Balanced Scorecard | 60 |
| 5.4 | Enterprise Data Warehouse | 61 |
| 5.5 | Attività da coordinare per costruire un Data Warehouse | 61 |
| 5.6 | Attività utili all'utente | 63 |
| 5.7 | Visione globale del flusso informativo | 64 |
| 5.8 | Percentuale di pervasione della Balanced Scorecard nei diversi settori aziendali | 64 |
| 5.9 | Esempio di mappa strategica integrata in un sistema informativo | 66 |
| 5.10 | Esempio di visualizzazione di una Balanced Scorecard | 66 |
| 5.11 | Esempio di visualizzazione e normalizzazione degli indicatori | 67 |
| 5.12 | Esempio di visualizzazione di un cubo per un'analisi di profittabilità | 68 |
| 5.13 | Complessità e prestazioni delle tre tipologie di OLAP | 69 |
| 5.14 | I tre aspetti di internet | 70 |
| 6.1 | L'architettura del software di SAS di Strategy Management 5.2 | 72 |
| 6.2 | Le tre parti di StM | 73 |
| 6.3 | Data Integration | 74 |
| 6.4 | Esempio di schermata di StM: amministrazione delle misure di performance | 75 |
| 6.5 | Esempio di data entry | 76 |
| 6.6 | Visione di mappe strategiche | 77 |
| 6.7 | Esempio di visione di indicatori | 78 |
| 6.8 | Correlazione tra gli indicatori: le relazioni vengono inizialmente ipotizzate e successivamente stimate secondo regressioni statistiche | 79 |
| 6.9 | Struttura del SAS Portal | 80 |
| 6.10 | Esempio di visualizzazione del portale da parte di un utente non amministratore | 80 |
| 7.1 | Logo di Alpha | 81 |
| 7.2 | Mappa strategica di Alpha | 83 |
| 7.3 | Logo della segmentazione di Alpha | 85 |
| 7.4 | Obiettivi strategici di Alpha nelle quattro prospettive | 87 |
| 8.1 | Mappa strategica di Alpha - miglioramenti | 90 |
| 8.2 | Risultati di Alpha dopo l'inserimento dei sistemi di Performance Management | 91 |

Elenco delle tabelle

7.1 Indicatori di Alpha 82

Ringraziamenti

Il giorno in cui posso scrivere queste parole è finalmente arrivato.

Davanti agli occhi mi scorrono i caratteri sullo schermo mentre con la mente ritorno faticosamente alle sere passate sui libri a studiare equazioni improbabili ed esercizi impossibili in un lungo viaggio che è durato tanti anni ed ha segnato in maniera irreversibile quello che sono ora.

Tutto ciò non sarebbe stato possibile senza le persone che mi hanno supportato (e sopportato)! A cominciare dalla mia famiglia: i miei genitori Patrizia e Claudio e mio fratello Alex, che mi hanno aiutato nei momenti di sconforto, permettendomi di intraprendere questo cammino.

Maddalena e Giacomo, che mi hanno accolto nella loro famiglia trattandomi come un figlio; Mario: i tuoi insegnamenti sono stati preziosi.

Alessio e Domenico, compagni e amici con i quali ho condiviso gioie e dolori universitari: senza le cene insieme e le grammatiche a stelline cosa avrei fatto?

Helenio, mio correlatore e nuovo collega: sono felice di aver condiviso quest'ultima mia fatica con te.

Antonio, Gianluca, Vladimiro, Francesco, Giuseppe, Renato, Claudia e tutti i miei colleghi SAS: sono contento del cammino intrapreso in SAS insieme a voi.

I miei amici babbi: Sara, *Federica*², Filippo, Luca, Lucia Emanuele e Terenzio, per le brutte canzoni che mi avete fatto ascoltare e per i brutti momenti passati insieme.

Mio cugino Mattia: per tutte le sere passate a cercare di fargli capire che con i grafici si possono affrontare tutti i problemi della vita . . .

Barbara: non mi sono dimenticato di te! Il tuo affetto è sempre stato presente.

Infine il mio grazie più grande, sentito e profondo lo rivolgo a Giovanna, la mia fidanzata: grazie per avere sopportato il mio brutto carattere, grazie per avermi aspettato quando passavo la sera a studiare o a lavorare, grazie per essere sempre stata al mio fianco nei momenti di sconforto: quello che sono oggi lo devo anche a te.

. . . RENCE.