



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di Laurea magistrale in Economia e

Gestione delle Imprese

I criteri di Misurazione delle Performance Aziendali

Relatore:

Prof. Matteo Navaroni

Tesi di Laurea

di Andrea Villa

Matr. n. 518950

Anno Accademico 2023-2024

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1	8
I criteri di misurazione delle performance aziendali	8
1.1 Definizione di misurazione	8
1.2 Definizione di performance.....	10
1.3 Definizione di Strategia.....	12
1.4 Evoluzione del concetto di strategia aziendale.....	13
1.5 Caratteristiche della strategia odierna.....	16
1.6 Modello delle 7S.....	18
1.7 Criteri di misurazione delle performance aziendali.....	21
Capitolo 2	24
Evoluzione e spiegazione dei principali metodi di valutazione aziendali	24
2.1 Elementi comuni modelli misurazione delle performance	24
2.1.1 Key Performance Indicators.....	25
2.1.2 Critical Success Factor Method.....	25
2.1.3 Tableau de Bord.....	27
2.2 BALANCED SCORECARD	29
2.2.1 La Balanced Scorecard in concreto	31
2.2.2 Vision Mission Valori Obbiettivi.....	32
2.2.3 Prospettiva economico-finanziaria	36
2.2.4 Prospettiva della clientela	40
2.2.5 Prospettiva dei processi interni	45
2.2.6 Prospettiva dell'apprendimento e della crescita.....	47
2.2.7 Mappe strategiche.....	48
2.2.8 Impresa orientata alla strategia.....	51
2.3 Piramide Smart	55

2.4 Prisma delle Performance.....	59
2.5 Knowledge Management.....	62
Capitolo 3	68
Approfondimento sulla BSC e sulla SBSC	68
3.1 Vantaggi e svantaggi della Balanced Scorecard	68
3.2 Sustainability Balanced Scorecard	73
3.3 Vantaggi e svantaggi della Sustainability Balanced Scorecard...	79
3.4 Case study - Brauerei Murau.....	80
Conclusioni.....	85
Bibliografia.....	87
Ringraziamenti.....	93

Introduzione

La scelta di scrivere una tesi sui Sistemi di Misurazione delle Performance Aziendali è dovuta al fatto che quando ho iniziato a documentarmi mi è subito interessato l'argomento in quanto la capacità di misurare e interpretare le performance aziendali rappresenta una competenza altamente richiesta e valorizzata. Ho subito realizzato che la misurazione delle performance è un elemento cruciale per il successo di qualsiasi impresa, poiché consente di valutare l'efficacia delle strategie adottate, identificare le aree di miglioramento e prendere decisioni per il futuro. Inoltre, l'approfondimento di questo argomento, mi ha permesso di acquisire competenze sui principali metodi di valutazione utilizzati, sia sulle metriche finanziarie e non finanziarie, sia sui principali indicatori di performance come, ad esempio, i *KPI (Key Performance Indicators)*.

La tesi è strutturata su tre capitoli seguiti da una conclusione. Nel capitolo 1, ovvero "I criteri di misurazione delle performance aziendali", si farà un percorso logico a step in cui si arriverà a spiegare cosa si intende per "Criteri di misurazione delle performance aziendali", focalizzandosi su concetti come "misurazione", "*performance*" e "azienda". Si partirà dalla definizione di misurazione, intesa come strumento che permette di quantificare un determinato attributo di un oggetto o di un fenomeno e poi si spiegherà come è stata utilizzata dall'uomo nel corso della storia. Una volta analizzato il primo step, si passerà poi al secondo, ovvero si andrà a definire il concetto di *performance*. Prima di parlare di *performance*, però bisogna introdurre il concetto di azienda, non intesa come luogo fisico, ma come strategia aziendale: si tratta, quindi, dell'insieme degli obiettivi prefissati, dei risultati attesi e delle persone e dei mezzi che devono guidare l'azienda verso la creazione di valore. Dopo un breve percorso evolutivo di come è cambiata la strategia nel corso degli anni, si andranno a descrivere le caratteristiche della strategia moderna intesa come collegamento tra impresa e il suo ambiente esterno. Il primo modello a parlare del ruolo della strategia come strumento di collegamento è stato il modello di McKinsey Le 7S.

Oggi questo concetto è ancora valido e si è evoluto adeguandosi ai tempi. Difatti, si parla proprio di approccio evolutivo in cui l'organizzazione è un sistema che ha la capacità di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti, interni ed esterni, che interagiscono con i cambiamenti ambientali. A questo punto, possiamo parlare di *performance* definita come il risultato di un sistema. L'azienda funziona alla stessa maniera, per raggiungere l'obiettivo comune prefissato, non si può pensare di agire su una sola variabile, un solo comportamento, una tecnica o una procedura, ma tutti gli ingranaggi dell'azienda devono lavorare all'unisono per il comune fine. Solo così possiamo parlare di valutazione dei risultati o delle *performance*. Unendo questi tre tasselli e, quindi, il concetto di misurazione applicato al concetto di strategia che porta a delle *performance*, possiamo quindi comprendere cosa si intende per criteri di misurazione delle *performance* aziendali. I principali modelli analizzati in questa tesi per valutare le performance aziendali sono quattro e sono: la *Balanced Scorecard*, la *Piramide Smart*, il *Prisma delle Performance* e il *Knowledge Management*.

Nel capitolo 2, intitolato “Evoluzione e spiegazione dei principali metodi di valutazione aziendali” si farà una panoramica storica sull'evoluzione dei modelli di valutazione aziendale. Si partirà dall'analisi dei *Tableau de Bord*, dei *KPI* e dei *CSF* per poi arrivare ai principali modelli utilizzati oggi. Ho deciso di suddividere i quattro modelli analizzati in tre categorie ovvero il modello più utilizzato, i modelli di successo e infine una nuova tipologia di modello. Nella prima categoria è presente la *Balanced Scorecard*; essa rappresenta la pietra miliare dei modelli di misurazione delle *performance* perché ha rivoluzionato i vecchi sistemi di misurazione grazie all'esplicitazione della strategia, attraverso l'utilizzo delle mappe strategiche e tramite relazioni di causa-effetto tra le varie prospettive aziendali unendo così elementi finanziari con elementi non finanziari. La BSC si sviluppa attorno a quattro prospettive, quella economica-finanziaria, della clientela, dei processi interni e dell'apprendimento e crescita, e ha l'obiettivo di bilanciare obiettivi a breve e lungo termine, misure finanziarie e non finanziarie, indicatori di tendenza e indicatori ritardati, *performance* interna ed esterna. Il successo del metodo fu immediato tra le

imprese perché capirono subito che la BSC era qualcosa di più di un semplice metodo di misurazione. Il filo conduttore di tutte le aziende era che la BSC riusciva a tradurre la mission e la strategia in forma esplicita. Questo è stato permesso grazie all'introduzione delle mappe strategiche, ovvero uno schema visivo composto da frecce, nodi e figure geometriche, che ha permesso di descrivere con maggiore chiarezza la strategia. In questa maniera, Kaplan e Norton, ideatori del metodo, si resero conto che la scheda di valutazione bilanciata, che era stata creata come metodo di misurazione, aveva acquisito una nuova visione, la cosiddetta impresa legata alla strategia.

Nella seconda categoria sono rappresentati i metodi quali la *Piramide Smart* e la *Prisma delle Performance*. Questi metodi hanno avuto successo, tanto da entrare nei principali metodi di valutazione utilizzati, grazie all'obiettivo di voler colmare le lacune presenti nei vecchi metodi di valutazione utilizzati, ma mai quanto il successo della BSC. La *Piramide Smart* è stata ideata da Lynch e Cross nel 1991 e raffigura una piramide a quattro livelli, che sono la Corporate Vision, la Strategic Business Unit, i Sistemi Operativi Aziendali e l'Unità organizzativa, basata sul bilanciamento tra obiettivi e misure della strategia. È proprio in questo ultimo passaggio che sta il punto di forza di questo strumento: il legame tra vision e gli obiettivi strategici aziendali. Questo collegamento consente di tradurre la visione globale dell'azienda in azioni concrete, permettendo di raggiungere la *performance* prestabilita. In questo modo, la strategia e la *performance* operativa sono allineate, permettendo una divulgazione delle strategie aziendali all'interno dell'organizzazione. Per quanto riguarda, invece, il *Prisma delle Performance* è stato introdotto nel 2001 da Neely e Adams. Questo modello viene definito *Stakeholders-centric* perché, prima ancora di valutare la strategia aziendale, è fondamentale prendere in considerazione gli *stakeholders* e le loro esigenze. Il metodo si basa sulle cinque facce del prisma, o per meglio dire cinque prospettive, che sono: Soddisfazione dello *stakeholder*, Strategie, Processi, Capacità, Contributo dello *stakeholder*, tutte collegate tra loro. In questo modo, si viene a creare un quadro che riflette tutte le aree dell'impresa: misure interne ed esterne, misure finanziarie e non-finanziarie, misure di efficienza e di efficacia.

Infine, nella terza categoria è rappresentato un metodo innovatore che si è sviluppato negli ultimi anni adattandosi all'evoluzione dei tempi ovvero il *Knowledge Management*. Si è passati da un'economia industriale a un'economia della conoscenza che si basa sull'integrazione di quest'ultima all'interno di ogni impresa. È un processo evolutivo che parte dalla *Business Intelligence* che poi si trasforma in *Management Intelligence* fino ad arrivare al *Knowledge Management*. Dunque, il *Knowledge Management* è un insieme di processi e tecnologie molto complessi che interagiscono con numerose funzioni aziendali per aiutare individui e *team* a migliorare le performance. Esso per avere successo deve essere accompagnato da una cultura aziendale fortemente improntata al KM e una profonda condivisione della conoscenza all'interno dell'impresa. Il modello si basa su sei attività che sono Acquisire, Creare, Catturare, Condividere, Applicare e Misurare e mettendo insieme queste sei attività arriviamo alla "Spirale della conoscenza".

Infine, il terzo e ultimo capitolo, denominato "Approfondimento sulla BSC e sulla SBSC", sarà, appunto, un approfondimento sulla BSC. Si va a trattare più nello specifico la BSC andando ad analizzare i punti di forza e di debolezza e le ragioni del successo e dell'insuccesso dello strumento. Successivamente, si andrà a trattare un'evoluzione della BSC ovvero la *Sustainability BSC*. Essa consiste nella BSC, ma in ottica di sostenibilità. Oggigiorno le tematiche di sostenibilità sono diventate necessarie per la salvaguardia del nostro pianeta, di conseguenza anche le aziende devono adeguarsi. Allo stesso modo anche i metodi di valutazione devono farlo e la BSC, grazie alla propria flessibilità, è in grado di rispondere a questa necessità. Verranno poi analizzati i nuovi punti di forza e di debolezza della SBSC e infine verrà trattato un caso aziendale proprio con riferimento alla SBSC utilizzata in azienda. Il caso affrontato riguarda un birrificio austriaco di medie dimensioni, ovvero la "Brauerei Murau". L'azienda è una associazione di otto birrifici austriaci a conduzione familiare, il cui obiettivo non è la massimizzazione del profitto, ma la ricerca di una compagnia sana che punta molto sulla sostenibilità e l'ambientalismo. I primi passi mossi verso la sostenibilità sono iniziati negli anni '70 e '80 culminando nel 2014 diventando così il primo grande birrificio in Europa a produrre birra quasi al

100% senza emissioni di CO2 fossile. L'obiettivo dell'intervista è di indagare le ragioni che hanno portato l'azienda a introdurre la BSC e la SBSC, come hanno introdotto nella propria strategia questo metodo e quali sono i principali riscontri pratici positivi e negativi nell'utilizzo di questo strumento. A rispondere a queste domande è stato il Dr. Techn. della Brauerei Murau Martin Kaltenegger. Il riscontro pratico, evidenziato dal Case Study, dimostra che lo strumento della BSC rispecchia la validità e l'efficacia del modello teorico ideato da Kaplan e Norton, portando numerosi vantaggi all'azienda sia in termini di risultati che di certificazioni. Tuttavia, va sottolineato che, per far funzionare il modello, non è sufficiente applicarlo in modo teorico; è fondamentale adattare lo strumento alle specifiche caratteristiche dell'azienda e promuovere una cultura aziendale completamente orientata alla BSC.

Capitolo 1

I criteri di misurazione delle performance aziendali

1.1 Definizione di misurazione

Prima di entrare nel fulcro della tesi, è importante definire il concetto di misurazione.

La parola "misurazione" deriva dal latino "mensura", a sua volta derivato da "ensus", il participio passato di "metiri", che significa "misurare".¹

Già dall'etimologia, la misurazione ha radici profonde nella nostra storia; fin dai tempi antichi, essa, infatti, ha avuto un ruolo fondamentale nella vita delle persone, basti solamente pensare all'utilizzo di unità di misura per il commercio, la costruzione di edifici o la navigazione.

Secondo l'enciclopedia Treccani, la misurazione è:

"L'operazione mediante la quale si determina il valore di una grandezza fisica, confrontandola con un'unità di misura campione."²

Operazione che consiste nel confrontare, direttamente o indirettamente, una grandezza fisica con la conveniente unità di misura, allo scopo di determinarne quantitativamente il valore.

In altre parole, la misurazione ci permette di quantificare un determinato attributo di un oggetto o di un fenomeno.

Essa è fondamentale in diversi campi, spaziando dalla scienza e dalla tecnologia fino all'economia e alla medicina. Ci permette, infatti, di *confrontare oggetti e fenomeni*: come, ad esempio, confrontare l'altezza di due persone o la temperatura di due città; *effettuare calcoli*: come calcolare l'area di un terreno o

¹ Dizionario Etimologico Online, 2004 <https://www.etimo.it/?term=misura> (ultimo accesso: 2024, 13 febbraio)

² Treccani, Vocabolario Online <https://www.treccani.it/vocabolario/misurazione/> (ultimo accesso: 2024, 13 febbraio)

la velocità di un'auto; *prendere decisioni*: come decidere se acquistare un prodotto in base alle sue dimensioni o se un paziente è in buone condizioni di salute in base alla sua temperatura corporea.

Per comprendere meglio il significato di misurazione bisogna innanzitutto avere chiaro la differenza tra l'attività di misurazione e quella di discriminazione.

La *misurazione* è l'atto di assegnare un valore numerico a una proprietà di un oggetto o di un fenomeno. Si tratta di un processo di quantificazione che ci permette di confrontare e classificare diversi oggetti o fenomeni.³

La *discriminazione*, invece, si riferisce alla semplice descrizione dei fenomeni osservati. Si tratta di un processo di identificazione e categorizzazione delle caratteristiche di un oggetto o di un fenomeno senza necessariamente assegnargli un valore numerico.⁴

Le due attività sono distinte, ma sono due facce della stessa medaglia perché prima di misurare un fenomeno è necessario:

Definire i legami tra gli oggetti: Cosa stiamo misurando? Quali sono le proprietà che ci interessano?

Comprendere il fenomeno: Qual è la teoria che spiega il fenomeno? Quali sono le ipotesi che vogliamo testare?

Solo dopo aver chiarito questi aspetti possiamo procedere con la misurazione. La rappresentazione numerica dei legami di discriminazione tra le proprietà dei fenomeni ci permette di:

Verificare le ipotesi teoriche: I dati supportano la teoria? Oppure la confutano?

³ Doe J. (2022), *Measurement and Discrimination: A Guide to the Basics*, Oxford University Press.

⁴ Doe J. (2022), *Measurement and Discrimination: A Guide to the Basics*, Oxford University Press.

Falsificare le ipotesi teoriche: I dati sono incompatibili con la teoria? È necessario formularne una nuova?⁵

1.2 Definizione di performance

Per comprendere cosa si intende per performance useremo un esempio: «Nel corso di un pit stop di Formula 1, sedici meccanici cambiano le quattro ruote in meno di quattro secondi. Chiunque di noi, se deve cambiare una sola ruota nella sua auto, impiega almeno 15 minuti. La performance del pit stop è possibile perché i meccanici sono preparatissimi e tutto è stato costruito, dall'auto, agli attrezzi e alle stesse ruote, per produrre un'elevatissima prestazione. La performance è quindi il risultato di un sistema, e non si può pensare di migliorarla agendo su una sola variabile, un solo comportamento, una tecnica o una procedura».⁶ Una azienda funziona alla stessa maniera: tutti gli ingranaggi devono lavorare all'unisono per raggiungere il medesimo obiettivo prefissato. Per fare questo, le competenze delle persone devono essere opportunamente formate e aggiornate, mentre i ruoli e le prestazioni devono essere trasformati in prestazioni coerenti con la strategia dell'impresa.

Questo sistema si definisce Performance Management ovvero: «un processo o una serie di processi intesi a creare un'idea condivisa di che cosa si voglia ottenere e di gestire il personale in modo tale da aumentare le probabilità di ottenere i risultati desiderati».⁷

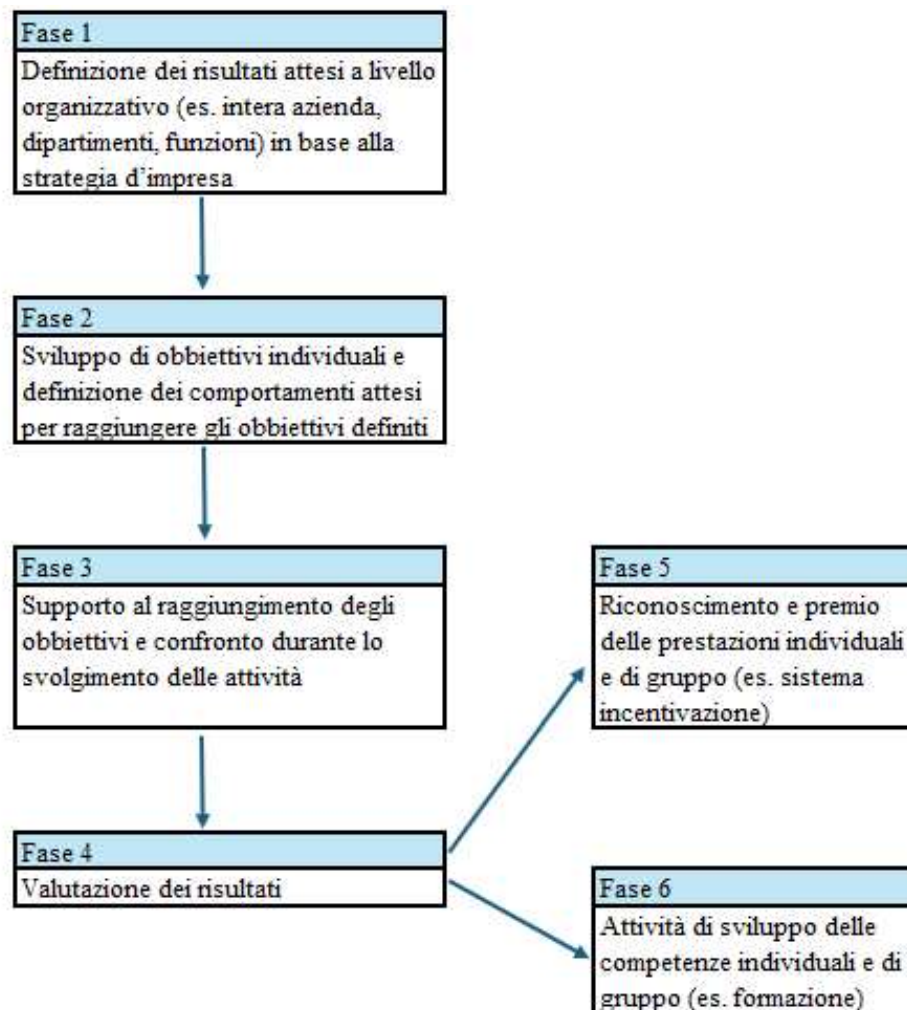
Il performance management è composto da cinque fasi come illustrate nella figura 1:

⁵ Smith J. (2023), The Importance of Measurement in Science, Nature.

⁶ Costa G. e Gianecchini (2019), M. Risorse umane: persone, relazioni e valore, 4 edizione, McGrawHill.

⁷ Hartle F. (1992), "La gestione delle performance: nuove prospettive", p.108, in Carretta A. et al., Dalle risorse umane alle competenze, Franco Angeli, Milano.

Figura 1 - Il processo di performance management



Fonte: Elaborazioni dell'autore su informazioni di performance management ⁸

Inoltre, il Performance management si fonda in modo sinergico su questi principali aspetti tanto da renderlo molto più di una semplice attività di valutazione delle performance. Il Performance management è un processo e pertanto non avviene ‘una tantum’ come per la valutazione della prestazione ed è governato dai partecipanti e non dalla Direzione Risorse Umane. Esso ha lo scopo di creare coerenza tra gli obiettivi individuali ed organizzativi e considera

⁸ Costa G. e Gianecchini (2019), M. Risorse umane: persone, relazioni e valore, 4 edizione, McGrawHill.

sia la performance passata che quella futura. La misurazione (delle performance), infatti, è solo uno dei tanti aspetti di un sistema di performance management; accanto ai risultati da raggiungere, devono essere presi in considerazione anche gli strumenti e i comportamenti da adottare.⁹

Tra i diversi punti menzionati la misurazione delle performance sarà l'elemento centrale su cui verterà il successivo approfondimento. A tal fine risulta significativo, preliminarmente rispetto ai criteri di misurazione, effettuare un approfondimento, seppur limitato, sulla strategia aziendale. Come evidenziato nella figura 1, la fase relativa ai criteri di misurazione è successiva ad altre tre importanti fasi sintetizzabili in una sola parola: Strategia.

1.3 Definizione di Strategia

Ma cosa si intende esattamente con strategia? Secondo Grant, economista britannico noto per il suo contributo nel campo della strategia aziendale, «la strategia si occupa del successo, ovvero guida il processo decisionale del management verso il raggiungimento del successo aziendale. Il successo aziendale è misurato dalla creazione di valore. Pertanto, si può affermare che la strategia deve guidare il processo decisionale aziendale verso la creazione di valore».¹⁰

Prima di entrare nel vivo della spiegazione della strategia, è bene fare una precisazione tra strategia e politica aziendale. Il termine strategia viene usato indicando concetti come: è la capacità di prendere decisioni; fa strategia chi decide, non chi esegue ordini; sono strategiche solo le decisioni che condizionano in misura rilevante il futuro dell'azienda, non sono strategiche le altre decisioni; le strategie riguardano decisioni di lungo periodo, pianificabili

⁹ Costa G. e Gianecchini (2019), M. Risorse umane: persone, relazioni e valore, 4 edizione, McGrawHill.

¹⁰ Grant R.M. (1999). L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna.

nell'arco di tre o cinque anni.

Alcuni esempi di strategia includono la strategia di marketing, la strategia di ricerca e sviluppo e la strategia di qualità.

Invece, con politica aziendale si intende l'insieme di norme di comportamento in azienda. Esempi di politica aziendale includono politiche di gestione, politiche di bilanci, politiche produttive, politiche logistiche.

Tuttavia, nella realtà operativa e nel linguaggio corrente si è ormai consolidata l'idea di una non distinzione terminologica tra strategia e politica aziendale e un uso più frequente della parola strategia.¹¹

1.4 Evoluzione del concetto di strategia aziendale

I primi studi sulla strategia aziendale risalgono agli anni '50 e '60 del Novecento e: «l'evoluzione è stata sollecitata più da esigenze pratiche delle imprese che dallo sviluppo di una teoria. In questi anni, i manager incontravano crescenti difficoltà nel coordinare le decisioni e nel mantenere il controllo di imprese sempre più grandi e complesse».¹² In passato, la redazione dei piani finanziari e la valutazione dei progetti d'investimento si concentravano sul breve termine. Questo approccio impediva alle aziende di avere una visione strategica e di guidare la crescita e lo sviluppo nel lungo periodo. Per superare questo limite, si è sviluppata la pianificazione aziendale, nota anche come pianificazione a lungo termine.

Essa si basava su previsioni macroeconomiche della durata di cinque anni in cui venivano stabiliti: gli scopi, gli obiettivi, le previsioni degli andamenti delle variabili chiave (tra cui domanda di mercato, ricavi, costi e margini),

¹¹ Pellicelli G. (1992). Strategie e pianificazione nell'impresa, Giappichelli, Torino.

¹² Grant R.M. (1999). L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna.

l'allocazione degli investimenti.

Le crisi petrolifere del 1974 e del 1979, associate a una crescente concorrenza internazionale da parte delle imprese giapponesi, hanno determinato un periodo di instabilità in cui le imprese non erano più in grado di fare previsioni di lungo termine.

Vennero così formulate strategie il cui obiettivo era quello di ottenere un vantaggio competitivo e la focalizzazione sulle fonti di profitto localizzate nell'ambiente esterno, piuttosto che controllare minuziosamente ogni aspetto dello sviluppo aziendale. Negli anni '90 l'analisi strategica si è concentrata sulle fonti di profitto interne all'impresa, identificando nelle risorse e competenze aziendali la base principale per ottenere un vantaggio competitivo.¹³ Questa strategia prende il nome di *Resource based-view of the firm* in cui si incentivava le imprese a differenziarsi dai concorrenti e a individuare strategie basate sulle risorse e sulle competenze interne. Nei primi anni del duemila, «la bolla TMT (tecnologia, media e telecomunicazioni) è stata una forza particolarmente potente tanto da creare nuovi modelli business basati su internet e dare vita a nuovi settori»¹⁴ portando le imprese ad adottare strategie che puntano continuamente a ricercare “gli oceani blu”, ovvero spazi di mercato privi di concorrenti. I continui mutamenti dell'ambiente esterno portano le imprese a focalizzarsi sullo sviluppo di flessibilità e reattività della strategia piuttosto che cercare di mantenere un prolungato vantaggio competitivo. Infine, con la crisi del 2008-2009 dei mutui sub-prime e il distacco dal capitalismo fondato sull'azionista, le imprese hanno iniziato a puntare sulla responsabilità sociale d'impresa, l'etica e la sostenibilità dell'ambiente nel lungo periodo.

¹³ Grant R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in California Management Review.

¹⁴ Christensen C. (1997). The Innovator's Dilemma, Boston, Harvard Business School Press.

Tabella 1 L'evoluzione del management strategico: i temi dominanti

Pianificazione del budget	Pianificazione degli investimenti sulla base dei flussi di cassa scontati	Controllo finanziario mediante budget operativi
1950		

Pianificazione aziendale	Previsione economica a medio termine	Pianificazione aziendale formale	Diversificazione e ricerca di sinergie	Creazione di dipartimenti di pianificazione aziendale
1960-1970				

Strategia come posizionamento	Analisi del settore	Segmentazione del mercato	Curva di esperienza	Analisi Pims
1980				

La ricerca del vantaggio competitivo	Analisi di risorse e competenze	Massimizzazione del valore per l'azienda	Ristrutturazione e ri-ingenerazione	Alleanze
1990				

La strategia per la new economy	Innovazione strategica	Nuovi modelli di business	Tecnologie dirompenti
2000			

La strategia del nuovo millennio	Responsabilità sociale d'impresa ed etica degli affari	Competizione per gli standard	Mercati <i>winner-take-all</i>	Strategie globali
2009				

Fonte: Elaborazioni dell'autore su evoluzione del management ¹⁵

Questa foto rappresenta l'evoluzione della strategia nel corso dei decenni e come le imprese si sono adattate ai mutamenti dell'ambiente esterno.

1.5 Caratteristiche della strategia odierna

Gli elementi di una strategia di successo si possono classificare in due gruppi: l'impresa e l'ambiente settoriale. La strategia ha il ruolo di creare un collegamento tra questi due gruppi.

Figura 2 - Lo schema di analisi: la strategia come collegamento tra impresa e il suo ambiente esterno



Fonte: Elaborazioni dell'autore su informazioni legate alla strategia ¹⁶

¹⁵ Grant R.M. (1999). L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna.

¹⁶ Grant R.M. (1999). L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna.

Come vediamo dallo schema sopra proposto, l'impresa si compone di tre coppie di elementi:

1. Obbiettivi e valori: gli obiettivi devono essere semplici, coerenti tra di loro e con la strategia e visti in un'ottica di medio-lungo periodo
2. Risorse e competenze: valutazione oggettiva delle competenze e conoscenze delle risorse aziendali al fine di verificarne la coerenza con la strategia
3. Struttura e sistemi organizzativi: efficace implementazione della strategia mediante strutture organizzative e sistemi di gestione e di controllo coerenti con le strategie

e l'ambiente settoriale da tre singoli elementi:

1. Concorrenti: Sono i rivali dell'impresa. È fondamentale conoscere le loro strategie, i loro punti di forza e di debolezza per poter competere efficacemente. L'analisi della concorrenza deve rispondere a più domande: con chi siamo in competizione, con chi saremo in competizione in futuro, quali obiettivi hanno i nostri concorrenti e quali sono quelli futuri.
2. Clienti: Sono coloro che comprano direttamente da un'impresa o potrebbero farlo e sono: consumatore finale, grossisti, dettaglianti, distributori, altre imprese, ecc. Comprendere il loro comportamento d'acquisto è fondamentale per qualsiasi impresa, poiché determina cosa comprano, quando lo fanno, in che modo e a quali prezzi.
3. Fornitori: L'impresa deve effettuare un'attenta analisi su: numero di fornitori, qualità di offerta, prezzi, ecc., in modo da poterne rilevare le caratteristiche e agire così con strategie più efficaci.^{17 18}

¹⁷ Saita M. Economia e strategia aziendale, Giuffré Editore, Milano.

¹⁸ Spaccavento S. (2022). Innovazione Finanziaria: Concetto, strategia, gestione e fintech.

Un modello che ha illustrato in modo approfondito il ruolo della strategia come strumento di collegamento fra l'impresa e l'ambiente settoriale è il modello di McKinsey *Le 7S*. Elaborato alla fine degli anni '70, conserva tutt'ora la sua validità; noi, infatti, prenderemo questo modello come base di partenza per poi adattarlo al contesto odierno e successivamente ricollegarci ai criteri di misurazione delle performance aziendali.

1.6 Modello delle 7S

McKinsey propone un'analisi basata su 7 elementi, nota come modello delle 7S, per valutare la capacità di un'impresa di attuare una determinata strategia. Egli prende in considerazione non solo l'ambiente esterno ma anche a quello interno con lo scopo di costruire e gestire una stretta relazione tra strategia, struttura dell'organizzazione e cinque elementi (sistemi, stile, risorse umane, capacità, valori condivisi).

«Muove dal principio secondo cui la struttura organizzativa di un'impresa evolve in rapporto alle evoluzioni delle strategie adottate dall'impresa stessa. Presupposto del successo di una strategia, è dunque, che la struttura organizzativa sia adeguata alla strategia scelta». ¹⁹

In questo modello, i sette punti sono collegati tra loro secondo un ordine a cascata partendo da concetti più ampi come la strategia fino ad arrivare a concetti più specifici come le skills dei dipendenti.

McKinsey parte dalla analisi/definizione di *Strategia* e afferma che il successo di una strategia dipende dalla capacità di individuare e sfruttare le opportunità dell'ambiente da un lato e della capacità di mobilitare e gestire le risorse interne

¹⁹ Pellicelli A. C. (2009). Introduzione al Marketing Strategico, Giappichelli.

dall'altro. Le difficoltà di realizzare una strategia non sono nella sua formulazione ma nella gestione degli altri sei elementi.

Il secondo passo da affrontare è il concetto di *Struttura* ovvero le relazioni tra le parti che la compongono e i meccanismi che la governano. I principali meccanismi includono l'accentramento o decentramento dell'autorità e delle responsabilità, il coordinamento e l'integrazione.

Successivamente, prende in considerazione i *Sistemi*. Essi comprendono sia i processi che sviluppano le principali attività dell'impresa (ad es. il lancio di un nuovo prodotto) sia quelli che sostengono tali attività (ad es. il sistema informativo).

Il concetto di *Stile* si riferisce al modo in cui i vertici aziendali interagiscono nei confronti dei collaboratori e degli altri stakeholders. Secondo l'autore, uno stile vincente è caratterizzato da un management capace di individuare le decisioni più importanti e di assegnare loro le giuste priorità.

Lo *Staff (Risorse Umane)* rappresenta un fattore di importanza strategica nel determinare l'efficienza dell'organizzazione (selezione, reclutamento, avanzamenti di carriera, remunerazioni, ecc.). Se cambia il business model come deve cambiare lo staff? Il ricambio generazionale nelle aziende è un tema molto sensibile che porta ad altre problematiche.

Il concetto di *Skills(capacità)* è fortemente legato al punto precedente; infatti, i vantaggi competitivi di un'impresa si basano spesso sulle capacità delle persone piuttosto che sulle risorse tecniche o finanziarie o da elementi tangibili o intangibili.

Infine, descrive i *Shared value (valori condivisi)*. Essi stanno al centro di questa rete di 7S, entrando in contatto con tutti gli altri punti. Ogni organizzazione ha un insieme di valori che guidano la sua cultura, le decisioni principali e il comportamento dei singoli.²⁰

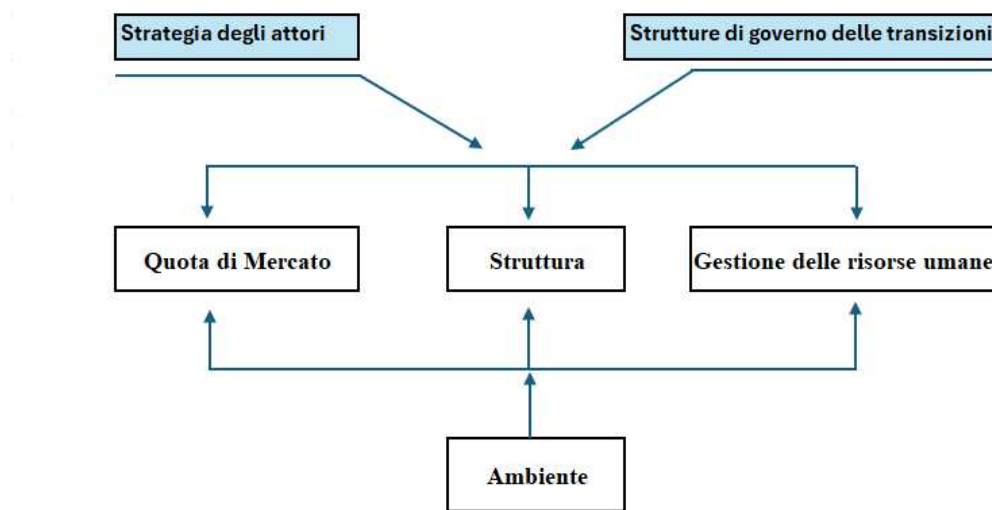
²⁰ Pellicelli A. C. (2009). Introduzione al Marketing Strategico, Giappichelli.

Oggigiorno, il concetto di McKinsey, in cui la struttura organizzativa di un'impresa evolve in rapporto alle evoluzioni delle strategie adottate dall'impresa stessa, non è cambiato anzi si è evoluto adeguandosi ai tempi. Infatti, si parla proprio di approccio evolutivo in cui l'organizzazione è un sistema che apprende e si trasforma attraverso l'azione di una pluralità di soggetti, interni ed esterni, che interagiscono con i cambiamenti ambientali. «Tali cambiamenti sono causa ed effetto delle azioni definite della strategia. La struttura conformata sul rapporto impresa-ambiente ha la capacità di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi (manager, quadri dirigenti, operai, gruppi professionali, sindacati e tutti gli altri stakeholder). Non è quindi il solo portato alle interdipendenze, ma anche delle strategie di tutti gli attori (interni ed esterni), il cui ruolo sarà differenziato dalla loro capacità di determinare o condizionare le performance dell'organizzazione».²¹

Si è passati, quindi, da un approccio lineare in cui la strategia influenza la struttura che a sua volta influenza la gestione delle risorse umane a un approccio interdipendente in cui strategia, struttura e risorse umane si influenzano reciprocamente e sono esposte alla pressione dell'ambiente esterno (processo circolare). Infine, si è arrivati ad una logica di path dependence in cui le decisioni passate interagiscono con quelle attuali. L'approccio che ne deriva si definisce evolutivo perché, oltre all'ambiente, ci sono strategie di attori e strutture che governano le relazioni tra gli attori. Quindi, la struttura non è definita solo da relazioni interne, ma anche dal mercato, dal contesto sociale, istituzionale e politico. Questo permette di cogliere i processi di trasformazione in atto e di adattare la propria strategia e il proprio sistema aziendale con flessibilità.

²¹ Costa G. e Gianecchini.M. Risorse umane: persone, relazioni e valore, 4 edizione, McGrawHill.

Figura 3 - Approccio evolutivo



Fonte: Elaborazioni dell'autore su informazioni legate alla strategia ²²

Dunque, per concludere, possiamo affermare che la strategia di una impresa deve essere flessibile, in continuo cambiamento e apprendimento al fine di raggiungere obiettivi e performance prefissate.

1.7 Criteri di misurazione delle performance aziendali

Come illustrato precedentemente, se mettiamo assieme il concetto di misurazione e lo applichiamo al concetto di strategia aziendale, arriviamo alla fase 4 del performance management ovvero i criteri di valutazione delle performance aziendali. Quando si parla di criteri di misurazione si intende un vasto insieme di strumenti che le imprese adottano per misurare l'efficacia e

²² Costa G. e Gianecchini. M. Risorse umane: persone, relazioni e valore, 4 edizione, McGrawHill.

l'efficienza delle prestazioni aziendali.²³ La valutazione delle performance si basa su un'attività comparativa tra le informazioni riguardanti le risorse impiegate, le attività svolte, i prodotti ottenuti e gli impatti generati e gli obiettivi prefissati dal top manager. La misurazione, quindi svolge un ruolo fondamentale per l'impresa perché, oltre a migliorare le prestazioni aziendali, permette di individuare quelle aree sottoperformanti e adeguare la strategia per correggere il tiro.

Non è sufficiente disporre di un'ampia gamma di indicatori, ma è fondamentale adottare quelli che vanno a dare utilità all'impresa. Per fare questo il sistema di misurazione deve essere: credibile, solo credendo fortemente nella validità degli indicatori si potrà sfruttare al meglio il loro utilizzo. La credibilità è determinata dall'attendibilità e dall'adeguatezza delle misure disponibili; deve diffondere a tutti i livelli organizzativi l'importanza di un adeguato e strutturato sistema di misurazione della performance aziendale, mettendo in rilievo la sua indispensabilità nel processo decisionale. Inoltre, deve avviare percorsi di formazione per consentire un utilizzo dello strumento anche da parte di coloro che non hanno partecipato alla fase di progettazione del sistema di misurazione. Un eccellente sistema di misurazione perderebbe ogni vantaggio se i possibili utilizzatori non hanno le competenze sufficienti per gestirlo. Esso deve incentivare l'utilizzo del sistema di misurazione. L'incentivo potrebbe essere costituito dall'assegnazione di una maggiore autonomia decisionale ai decisori in relazione al raggiungimento di prefissati obiettivi in determinate aree di responsabilità; deve verificare periodicamente l'adeguatezza delle misure di performance sostituendo le misure obsolete con nuove grandezze attuali che supportino adeguatamente il processo decisionale.²⁴

Nella letteratura economica, i modelli che hanno avuto un maggior riscontro e successo da parte delle imprese sono:

²³ NEELY A. (1995). Performance measurement system design: a conceptual framework, International Journal of Operations & Production Management.

²⁴ Da Ros M. (1999), Gli indicatori di performance, Sistemi e impresa; Manuale di Pubblica amministrazione, 2006, Misurare per decidere. La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e servizi. Rubettino Editore S.r.l.

- Piramide SMART (Lynch & Cross, 1991);
- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992);
- Prisma delle Performance (Neely, 2000);
- Knowledge Management;

Capitolo 2

Evoluzione e spiegazione dei principali metodi di valutazione aziendali

2.1 Elementi comuni modelli misurazione delle performance

Negli ultimi anni, la letteratura manageriale: «ha presentato un'ondata di proposte e modelli di misurazione delle performance aziendali, che, sebbene differenti sul piano metodologico, prendono le mosse dal comune riconoscimento dell'incapacità delle sole misure economico-finanziarie a rappresentare adeguatamente la performance dell'impresa. Viene evidenziata la necessità di colmare le lacune conoscitive e informative insite nella metrica monetaria, che si rivela imprecisa e incompleta nel rappresentare la qualità dei risultati aziendali, con riguardo sia alla stabilità nel tempo, che alla sostenibilità futura. Questa miopia può essere ricondotta ai seguenti fattori: l'eccessiva aggregazione, che non consente di evidenziare le aree gestionali che presentano criticità, l'incapacità di rappresentare adeguatamente le determinanti del successo aziendale (business drivers), le quali molto spesso non sono quantificabili attraverso un metro monetario (si pensi al caso delle risorse intangibili, così come alla condizioni di rischio operativo dell'impresa), la visione dei risultati e, quindi, il difetto di capacità predittiva che compromette la possibilità di avere indicazioni circa la sostenibilità e la capacità di sviluppo nel tempo del modello di business adottato dall'impresa»²⁵

Per queste ragioni Miolo Vitali, nel testo *Misure Multiple di Performance*, afferma che l'abbinamento di informazioni in termini quantitativo monetari con informazioni in termini quantitativo non monetari, ovvero quantità fisico-tecniche o temporali espresse in termini assoluti o percentuali, e informazioni in

²⁵ Pistoni A. (2009). *Corporate Performance Management: Misurare e gestire le performance aziendali*, HOEPLI.

termini qualitativi, ossia giudizi attraverso l'assegnazione di punteggi assicuri una maggiore efficacia alla misurazione delle performance.²⁶

I modelli sopra citati, infatti, sono multidimensionali e prevedono l'integrazione di misure finanziarie con misure non finanziarie, riconducendo gli indicatori di prestazione all'interno di aree o dimensioni critiche di rappresentazione della performance e proponendo mappe di collegamento logico tra le misure stesse, al fine di rendere espliciti i nessi causali tra i vari elementi di performance.²⁷

Inoltre, è bene sottolineare come questi modelli affondino le proprie radici dagli strumenti dei Key Performance Indicators (KPI) e dai Tableau de Bord.

2.1.1 Key Performance Indicators

Lo strumento dei KPI si sviluppa alla fine degli anni Settanta in seguito a uno studio del MIT che portò allo sviluppo del Critical Success Factor Method.

2.1.2 Critical Success Factor Method

John F. Rockart nel 1979 definisce i fattori critici di successo come: «quelle poche aree determinanti dove l'azienda deve funzionare perfettamente per avere successo nel business».²⁸ L'analisi dei CSF costituisce il primo passo nel processo di valutazione delle performance, infatti consente di creare le basi per correlare scelte strategiche, attività operative e sistema di controllo. Inoltre, essi permettono di estendere la misurazione anche a parametri e indicatori non monetari. I CSF variano da settore a settore e anche all'interno dello stesso settore si differenziano da un'azienda all'altra a seconda della strategia adottata e dall'organizzazione. Il metodo utilizzato per identificare gli indicatori segue un approccio top-down, in cui le informazioni sono individuate attraverso

²⁶ Miolo Vitali P. (2003). Misure multiple di performance, EGEA, Milano.

²⁷ Silvi R. (1999). La Misurazione delle performance dell'impresa, Giappichelli, Torino.

²⁸ Rockart J., Chief Executive Decline Their Own Data Needs, Harvard Business Review.

un'intervista ai manager sulle aree in cui ritengono di poter eccellere. Un altro modo di rilevazione dei CSF deriva da informazioni reperite dall'ambiente esterno come il settore, il mercato e i fattori ambientali e temporali. Successivamente, si procede con la verifica della robustezza degli indicatori, ovvero viene fornito un giudizio complessivo sulla qualità dell'indicatore scelto. Il grado di robustezza viene valutato attraverso una scala che va da un minimo di uno ad un massimo di cinque. Gli indicatori non robusti vengono scartati o modificati attraverso una nuova intervista. I criteri utilizzati sono: la facilità di comprensione, ovvero più è intuibile l'algoritmo con cui l'indicatore è calcolato, più esso risulta comprensibile; il costo dell'informazione, determinato dalla somma dei costi e dei tempi richiesti dall'elaborazione dell'informatica dei dati da una parte e dall'impegno richiesto da parte del personale dall'altra; la significatività identifica il contributo, espresso in termini percentuali, che l'indicatore dà alla misurazione del CSF corrispondente; la frequenza, considera la periodicità con cui gli indicatori vengono aggiornati; la strutturazione valuta la precisione con cui vengono rilevate le informazioni.²⁹

La definizione dei Key Performance Indicators è strettamente collegata al concetto di Critical Success Factor. I KPI non si limitano a misurare l'efficienza e l'efficacia di un processo, ma valutano anche l'impatto sulla creazione di valore per il cliente; in questo modo, si fornisce una visione globale delle prestazioni aziendali. Tali indicatori si possono sintetizzare in indicatori di efficienza, qualità e servizio. Gli indicatori di efficienza misurano la produttività e i costi unitari con cui sono ottenuti gli output. Gli indicatori di qualità, invece, misurano la qualità del prodotto/servizio offerto rispetto agli standard del cliente e sono ad esempio i reclami, i resi e gli scarti. Infine, gli indicatori di misurazione hanno lo scopo, appunto, di misurare i tempi di risposta alle richieste del cliente e la flessibilità del fornitore. I principali indicatori sono il time to market, il lead time e la flessibilità. La determinazione dei KPI segue il procedimento dei CSF. La determinazione del processo gestionale avviene attraverso un procedimento top-down fatto dall'analista. Egli, dopo aver individuato il processo, tramite la

²⁹ Bracchi G. et al. (2001). Sistemi informativi e aziende in rete, McGraw-Hill, Milano.

propria esperienza o tramite interviste agli utenti, identifica le caratteristiche principali del processo al fine di valutarlo e acquisire così le variabili rilevanti per il controllo. Solo successivamente l'esperto procederà all'identificazione degli indicatori di efficienza, di qualità e di servizio. Successivamente, si va a verificare il grado di robustezza degli indicatori come per i CSF.

Si procede, poi a incrociare l'elenco dei KPI con i CSF per valutare il grado di intersezione tra essi e se questi ultimi siano in grado di coprire le priorità strategiche aziendali. È importante che tra KPI e CSF esista un legame, anche parziale, perché altrimenti gli indicatori sono scollegati dalle aree di eccellenza. Grazie a questa analisi si può andare ad anticipare o risolvere eventuali criticità; essa, inoltre, permette di assegnare traguardi misurabili ai responsabili dei processi/funzioni e di valutare il livello di raggiungimento degli obiettivi.³⁰

2.1.3 *Tableau de Bord*

I Tableau de Bord, invece, si sviluppano in Francia negli anni Sessanta come strumento in grado di fornire al management informazioni tempestive per orientare la gestione. Le sue origini risalgono all'inizio del secolo scorso, quando gli ingegneri della produzione iniziarono a impiegare un insieme di indicatori fisico-tecnici per governare in modo efficace ed efficiente i processi produttivi, perché essi avevano chiare le relazioni causa-effetto tra gli input di processo e le prestazioni conseguite. «A partire dagli anni Cinquanta, tale approccio iniziò a diffondersi anche presso le funzioni di controllo direzionale, in quanto in grado di sopperire ai limiti dei tradizionali strumenti di contabilità e budgeting, essenzialmente basati sull'impiego di misure di tipo monetario.

Il Tableau de Bord si fonda sull'identificazione delle variabili chiave che spiegano i risultati aziendali, delle leve a disposizione dei singoli responsabili per influenzare tali variabili chiave e delle misure atte a valutare l'impatto delle singole azioni sui risultati finali. Esso prevede un insieme di indicatori fisico-

³⁰ Olivotto L. (2000). Valore e sistema di controllo. Strumenti per la Gestione delle Complessità.

tecniche che fondamentalmente misurano le determinanti dei risultati economico-finanziari. La caratteristica peculiare di tale strumento è proprio l'impiego di indicatori operativi collegati da relazione causa effetto, sia tra di loro, sia con gli indicatori economico-finanziari e capaci, quindi, di rappresentare in modo anticipato l'impatto delle azioni dei vari responsabili sui risultati economico-finanziari futuri».³¹

Questo metodo presenta diversi livelli di informazione a seconda della fascia gerarchica aziendale. Per i vertici aziendali esso presenta indicatori sintetici e di natura economico-finanziaria, per i livelli più bassi, invece, presenta un panel di informazioni più dettagliate e non finanziarie. Partendo dal basso della piramide, il modello prevede l'individuazione di numerose e specifiche informazioni per poi salire e arrivare a riassumere le suddette informazioni in pochi indicatori veramente significativi. «Vi sarebbero, quindi, tanti tableaux de bord quanti risulterebbero i sub-obiettivi individuati e riconducibili ciascuno a specifici responsabili presenti ai vari livelli organizzativi dall'unione dei distinti quadri deriva il tableau de bord unitario».³² La scomposizione in più sub-obiettivi per le singole aree d'impresa permette di assicurare un controllo analitico e, attraverso il loro ricongiungimento, si ottiene un quadro complessivo e attendibile della realtà aziendale. La suddivisione dell'analisi in più sub-aree e sub-obiettivi permette, inoltre, di prendere in considerazione anche parametri quantitativi non monetari.³³

³¹ Pistoni A. (2009). Corporate Performance Management: Misurare e gestire le performance aziendali, HOEPLI.

³² Sannino G. (2002). Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard.

³³ Marelli A. (2000). Il sistema di reporting interno. Logiche di strutturazione delle informazioni aziendali per le decisioni dell'Alta direzione, Giuffrè, Milano.

2.2 BALANCED SCORECARD

La Balanced Scorecard è uno strumento di misurazione delle performance aziendale che è stato sviluppato da Robert S. Kaplan e David P. Norton nel 1992. Grazie alla sua efficacia, molte aziende in tutto il mondo l'hanno ampiamente adottata, ottenendo notevoli benefici e risultati eccellenti.

Gli autori presentarono questo metodo in tre articoli accademici pubblicati sulla rivista Harvard Business Review:

- The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance (1992)
- Putting the Balanced Scorecard to Work (1993)
- Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System (1996)

In seguito, questi articoli vennero ripresi e sviluppati dagli stessi in tre libri che, oggi, sono tradotti in oltre diciannove lingue:

- The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (1996)
- The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment (2001)
- Having Trouble with Your Strategy? Then Map It! (2001)

In questa tesi, verranno ripresi i concetti esposti nei libri e negli articoli sopra citati seguendo l'evoluzione logica della Balanced Scorecard che ha avuto nel corso del tempo, in cui prima era vista esclusivamente come strumento di misurazione delle performance per poi passare a una visione manageriale basata sulla gestione strategica.

Lo spunto iniziale di questo metodo risale al 1990, quando «il Norton Nolan Institute, l'organismo del KPMG delegato alla ricerca, finanziò un progetto di studio della durata di un anno fondato sull'analisi di un gruppo di società, sul

tema “*Misurazione della performance nell’organizzazione del futuro*”». ³⁴ La ricerca era guidata dalla convinzione che gli approcci utilizzati fino a quel momento per la valutazione delle performance aziendali fossero obsoleti perché basati quasi unicamente su misure di carattere finanziario e, inoltre, rappresentassero un limite alle organizzazioni nella creazione di valore futuro.

Nella fase iniziale del progetto vennero esaminati alcuni casi aziendali di misurazione delle performance, tra cui quello dell’Analog Devices. L’analisi dimostrò come l’Analog utilizzasse una *Corporate Scorecard*, ovvero una scheda di valutazione d’impresa che, oltre a contenere misure economico-finanziarie, utilizzasse anche misure legate ai tempi di consegna al cliente, ai tempi di ciclo dei processi produttivi, all’efficienza dei nuovi prodotti e alla qualità. ³⁵

Questo concetto di *Corporate Scorecard* venne ripreso, ampliato e sviluppato fino ad arrivare a quello che abbiamo definito Balanced Scorecard.

La Balanced Scorecard (BSC), o scheda di valutazione bilanciata, si sviluppa attorno a quattro prospettive diverse:

1. Economico-finanziaria
2. Clientela
3. Processi interni
4. Apprendimento e Crescita

e ha l’obiettivo di equilibrare (*balance*) obiettivi a breve e lungo termine, misure finanziarie e non finanziarie, indicatori di tendenza e indicatori ritardati, performance interna ed esterna.

Il successo della BSC fu immediato e venne adottato da numerose imprese. Grazie a questo successo, Kaplan e Norton ebbero l’opportunità di entrare in contatto con molti dirigenti d’impresa che volevano adottare il metodo nelle rispettive organizzazioni e questo contatto con altri dirigenti permise uno

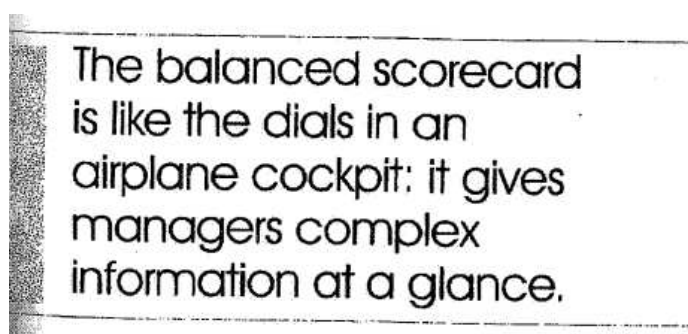
³⁴ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

³⁵ Kaplan R. S. (1990). *Analog Devices: The Half-life Metric*, Harvard Business School Case.

sviluppo ulteriore della BSC. Due dirigenti Norman Chambers, allora amministratore delegato della Rockwater, e Larry Brady, allora vicepresidente esecutivo della FMC corporation, svolsero, in questo senso, un ruolo efficace nell'estendere l'applicazione della BSC. Essi consideravano questo metodo qualcosa in più che un semplice sistema di misurazione e insieme a Kaplan e Norton misero in evidenza l'importanza di collegare le misure della BSC alla strategia dell'impresa. In questo modo, il ruolo della Balanced Scorecard cambiò e venne utilizzata per chiarire, esporre ed infine gestire la strategia.

2.2.1 La Balanced Scorecard in concreto

Figura 4 - Che cos'è la BSC



Fonte Kaplan R. S e Norton D. P. (1992) ³⁶

Kaplan e Norton partono da questa semplice metafora per iniziare a descrivere la BSC. Essi affermano che i dirigenti d'azienda navigano in ambienti estremamente complessi e competitivi e che quindi avere una batteria di strumenti a loro disposizione per guidare le aziende è necessario. Così come i piloti d'aereo hanno una strumentazione di bordo utile a fornire informazioni sul volo, alla stessa maniera, i dirigenti usano la BSC per ottenere il successo sulla concorrenza. Per fare questo, è necessario avere una esatta visione dei propri obiettivi e dei metodi da utilizzare per conseguirli. «La Balanced Scorecard

³⁶ Kaplan R. S e Norton D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review. <file:///C:/Users/39335/Downloads/MB92.pdf>

traduce la missione e la strategia di una società in una serie completa di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione. La scheda di valutazione bilanciata pone l'accento sul raggiungimento degli obiettivi finanziari, ma comprende anche i *driver* della performance che consente di raggiungere questi obiettivi. La BSC misura il successo organizzativo attraverso quattro prospettive: economico-finanziaria, del cliente, dei processi aziendali interni, dell'apprendimento e della crescita». ³⁷

Prima di entrare nel vivo della spiegazione della citazione sopra citata e dell'evoluzione della BSC nel corso del tempo bisogna procedere con ordine e spiegare alcuni concetti necessari su cui si basa la BSC, ovvero il concetto di visione, missione e strategia e le prospettive economico-finanziaria, del cliente, dei processi aziendali interni, dell'apprendimento e della crescita.

Una volta spiegati questi concetti fondamentali, ci focalizzeremo sul concetto di mappa strategica, sulle relazioni causa-effetto tra le varie prospettive, su come ogni prospettiva influenza ed è influenzata dalle altre e su come è cambiato il modo di vedere la BSC, passando a essere un sistema strategico di management.

La Balanced Scorecard può essere rappresentata graficamente dalla figura 5 di pagina seguente.

2.2.2 Vision Mission Valori Obiettivi

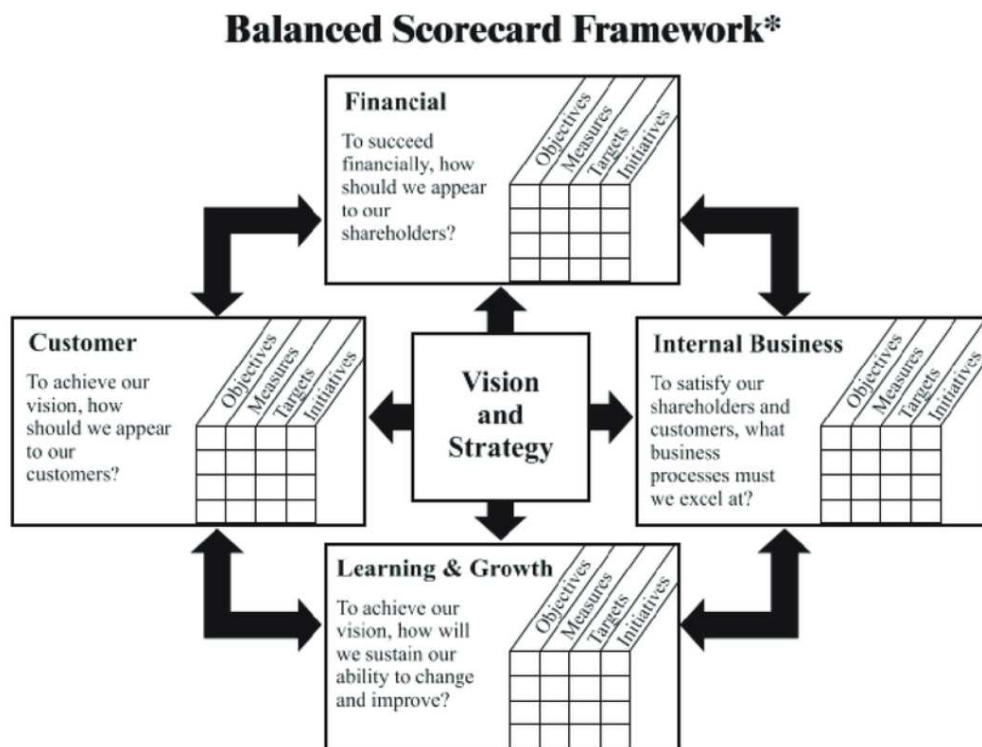
Vision, mission, valori e obiettivi costituiscono gli elementi generali che costituiscono la strategia.

Vision: La *vision* identifica il sogno che si vuole realizzare nel lungo termine. È il punto di riferimento su cui si ispira l'azienda. Indica il voler essere

³⁷ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

dell'organizzazione, la direzione nella quale intende muoversi e come vuole essere percepita.

Figura 5 - La scheda di valutazione bilanciata fornisce una struttura atta a convenire una strategia in termini operativi



Fonte Bubbio A. (2000) ³⁸

Mission: La *mission* specifica lo scopo ultimo dell'impresa, la ragion d'essere di una organizzazione, la funzione complessiva che vuole svolgere. Comunica l'ambito in cui l'organizzazione intende operare, comunica ai dipendenti e agli stakeholders quali sono le ambizioni e le intenzioni dell'impresa. In genere, la

³⁸ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

mission definisce quattro elementi: il mercato dell’impresa; gli obiettivi; i valori su cui si ispira l’impresa; il campo di scelta delle strategie.

Valori: I valori riflettono e rafforzano l’identità dell’organizzazione. Essi sono i principi fondamentali in cui l’azienda crede. Essi ispirano il comportamento e il loro rispetto è funzionale al conseguimento della *mission* e della *vision*.

Obiettivi: La scheda di valutazione bilanciata esercita il suo impatto al meglio quando viene utilizzata per incentivare cambiamenti nell’impresa. I *senior executive* fissano obiettivi ambiziosi che, se raggiunti in un arco da tre a cinque anni, cambieranno la società. Questi obiettivi vengono comunicati ai vari livelli dell’organizzazione mediante bollettini interni, circolari, e-mail e annunci al fine di realizzarli per mettere in atto la strategia scelta.³⁹

Per meglio rappresentare questi concetti, si è ritenuto di richiamare tre esempi di *vision* e *mission* di altrettanti grandi multinazionali:

Tabella 2 - Esempi di mission e vision di tre grandi multinazionali.

	Vision	Mission
Ikea	Creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone.	Offrire un vasto assortimento di articoli d’arredamento di buon design e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli. ⁴⁰

³⁹ Pellicelli A. C. (2009). Introduzione al Marketing Strategico, Giappichelli.

⁴⁰ Ikea, 2024 <https://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/about-us/la-visione-strategica-e-i-valori-ikea-pub9aa779d0> (ultimo accesso: 2024, 13 agosto).

Tesla	La visione EHS&S di Tesla consiste nell'accelerare l'avvento di un domani sostenibile, vivendo in un presente all'insegna della sicurezza, dell'equità e del divertimento.	La missione EHS&S di Tesla consiste nell'accelerare la transizione verso un consumo di energia sostenibile attraverso la costruzione, vendita, manutenzione e consegna di veicoli completamente elettrici e prodotti di accumulo e generazione di energia pulita scalabili all'infinito. ⁴¹
Google	Permettere l'accesso alle informazioni in rapidità.	Organizzare le informazioni a livello mondiale e le rendiamo universalmente accessibili e utili. ⁴²

Fonte: Elaborazioni dell'autore su esempi di Mission e vision

La formulazione di *Vision*, *Mission* e valori dovrebbero essere tali da ispirare e motivare l'organizzazione, ma la sola formulazione di esse non è sufficiente.

⁴¹ Tesla, 2024 https://www.tesla.com/it_it/legal/additional-resources#:~:text=Missione,energia%20pulita%20scalabili%20all'infinito. (ultimo accesso: 2024, 13 agosto).

⁴² Google, 2024 <https://www.google.com/intl/it/search/howsearchworks/> (ultimo accesso: 2024, 13 agosto).

Come afferma Peter Senge: «Molti leader hanno *vision* personali che non riescono mai a tradursi in visioni comuni, capaci di galvanizzare un'organizzazione. Quello che manca è la disciplina necessaria per tradurre la visione individuale in una visione comune». ⁴³

La scheda di valutazione bilanciata traduce missione e strategia in obiettivi e misure articolati in quattro prospettive: economico-finanziaria, del cliente, dei processi aziendali interni, dell'apprendimento e della crescita.

2.2.3 Prospettiva economico-finanziaria

La prospettiva economia-finanziaria rappresenta una dimensione fondamentale per la BSC. Essa svolge un duplice ruolo, definire la performance finanziaria prevista dalla strategia e collegare tutti gli obiettivi e le misure delle altre prospettive della BSC agli obiettivi economico-finanziari.

Gli obiettivi economico-finanziari rappresentano, pertanto, il traguardo a lungo termine dell'impresa.

Per queste ragioni, la descrizione partirà proprio da questa prospettiva.

Si è discusso molto se la componente economia-finanziaria fosse destinata a scomparire dalla BSC perché poco rilevante per fungere da *driver* della performance dell'organizzazione. Molti manager, infatti, si concentrano sui risultati a breve termine guardando misure come l'utile per azione, la redditività del capitale investito o la performance dell'unità di business perché sostengono che in un mondo così competitivo e mutevole le misure economico-finanziarie offrono scarse indicazioni per raggiungere il successo.

Questo orientamento a breve termine è molto limitante nella creazione di valore a lungo termine perché si esalta la redditività riportata nei bilanci

⁴³ Senge P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York.

cannibalizzando il patrimonio dell'impresa lasciando, così, quest'ultima esposta a una forte vulnerabilità nei confronti della concorrenza. Questo avviene perché si riduce l'attenzione alla fedeltà e alla soddisfazione della clientela, alla creazione di nuovi prodotti, al miglioramento dei procedimenti, al potenziamento delle risorse umane etc.

È necessario trovare, dunque, un equilibrio tra breve e lungo termine e per questa ragione viene usata la Balanced Scorecard.

Al fine di soddisfare gli *stakeholders*, gli obiettivi economico-finanziari si rifanno al reddito operativo, alla redditività del capitale investito, al valore economico aggiunto, ai cash-flow, alla riduzione dei costi, all'incremento delle vendite.⁴⁴

Il primo passo da fare nello sviluppo della BSC e, quindi, della prospettiva economica-finanziaria è avviare un dialogo tra il responsabile operativo dell'unità di business (C.E.O.) e il responsabile dell'ufficio finanziario (C.F.O.) dell'impresa per quanto riguarda gli obiettivi e il ciclo di vita dell'impresa. Questo ha lo scopo di: «identificare il ruolo che l'unità di business svolge nel portafoglio dell'impresa, e ovviamente richiede che l'amministratore delegato e il responsabile operativo abbiano formulato una strategia economico-finanziaria esplicita per ogni unità di business».⁴⁵

Inoltre, è necessario rivedere periodicamente gli obiettivi economico-finanziari per tutte le unità di business al fine di riconfermare o modificare la strategia finanziaria ad essa legata.

Gli obiettivi economico-finanziari possono differire a seconda della fase del ciclo di vita dell'impresa, che può trovarsi in uno stadio di sviluppo, mantenimento o raccolto. Ogni fase è caratterizzata da obiettivi specifici e molto diversi.

⁴⁴ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

⁴⁵ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

Lo stadio di sviluppo è caratterizzato da imprese che, si trovano nella fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa, e che offrono prodotti e servizi con un forte potenziale. Gli obiettivi in questo stadio sono l'aumento delle vendite, ottenere nuovi clienti, crescere nel mercato, sviluppare prodotti e servizi nuovi. Le imprese possono operare con *cash flow* negativi e uno scarso ritorno sul capitale investito.

Nel secondo stadio, ovvero il mantenimento, le imprese si aspettano di mantenere la quota di mercato esistente accrescendola di anno in anno. I progetti di investimento sono orientati a potenziare il miglioramento eliminando le strozzature ed espandendo le capacità. Questi obiettivi si possono esprimere attraverso misure finanziarie tradizionali come il ROI, il reddito operativo e il risultato lordo industriale.

Infine, l'ultima fase, ovvero quella del raccolto, l'impresa è matura e raccoglie i frutti degli investimenti fatti nei due stadi precedenti. Le imprese non effettuano più investimenti significativi per espandersi, ma il fine è massimizzare il *cash flow* che può rientrare dagli investimenti passati a causa della breve vita che resta all'unità di business. Gli obiettivi si identificano con il *cash flow* operativo al netto delle riduzioni dovute al capitale circolante.

Per ciascuna delle tre fasi esistono tre finalità strategiche per la prospettiva economico finanziaria: crescita e mix dei ricavi di vendita, riduzione dei costi/miglioramenti della produttività, utilizzazione del patrimonio aziendale/strategia degli investimenti.

Tabella 3 - Indicatore economico-finanziario per finalità strategica e per fase del ciclo di vita del business.

Finalità strategiche				
		Crescita e mix dei ricavi di vendita	Riduzione dei costi/aumento	Utilizzazione degli investimenti

Strategia della fase di ciclo del business			delle produttività	
	Sviluppo	Tasso di aumento delle vendite per segmento. Percentuale del reddito derivato da prodotti, servizi e clienti nuovi	Ricavi per dipendente	Investimento (percentuale di vendite) ReD (percentuale di vendite)
	Mantenimento	Quota dei clienti e conti mirati. Vendite incrociate (cross selling). Percentuale dei ricavi da nuove applicazioni. Redditività di clienti e linea di prodotti	Costi nei confronti della concorrenza Tassi di riduzione dei costi Costi indiretti (percentuale delle vendite)	Coefficienti di capitale d'esercizio (cicli monetari) ROI per categorie chiave di asset. Tassi di utilizzazione degli investimenti
	Mietitura	Redditività del cliente e della linea di prodotti. Percentuale dei clienti con redditività non soddisfacente	Costo unitario (per unità di prodotto, per transazione)	Periodo di recupero. Tempi di attraversamento

Fonte: Elaborazioni dell'autore su informazioni economico-finanziario ⁴⁶

47

⁴⁶ Bubbio A. (2000). Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione, ISEDI, Torino.

⁴⁷ Questa tabella rappresenta una esemplificazione di una matrice 3x3 che abbina le tre strategie di business ai tre temi economici-finanziari.

2.2.4 Prospettiva della clientela

Nell'era digitale in cui viviamo, il rapporto tra imprese e cliente è diventato fondamentale. È cambiata la visione con cui le imprese si basavano sulle capacità interne di creazione del prodotto e di innovazione tecnologica verso una visione di *customer satisfaction*. Questo nuovo *focus* si basa sulla clientela, in particolare sulla soddisfazione delle esigenze di essa attraverso la creazione di prodotti e servizi che rispondano ai nuovi bisogni e alle aspettative del cliente. Sono numerosi i vantaggi derivanti da questa visione, soprattutto perché i clienti coinvolti restano più a lungo, generando maggiore redditività perché mantenere i clienti più a lungo abbassa i costi di trovare nuovi clienti e quindi a parità di condizioni aumentano gli utili.

Pertanto, molte strategie d'impresa pongono l'attenzione proprio all'esterno, verso la clientela perché essa ha assunto, dunque, un ruolo decisivo nella creazione di valore.

I manager devono quindi riuscire a “tradurre”, nell'ambito della prospettiva della clientela della BSC, la formulazione della *mission* e della strategia in obiettivi specifici legati al segmento di clientela e di mercato nei quali hanno deciso di competere. Una volta identificati i vari segmenti, la scheda di valutazione bilanciata può formulare obiettivi e misure per ognuno di essi. Questi segmenti rappresentano la voce ricavi negli obiettivi economici-finanziari della società.

Le società, per la prospettiva della clientela, scelgono due serie di misure. La prima serie, detta *gruppo di misure primarie*, comprende misure generiche valide per tutte le imprese e compaiono in tante schede di valutazione bilanciata. Esse sono:

- Quota di mercato
- Fedeltà del cliente
- Acquisizione dei clienti
- Soddisfazione della clientela
- Redditività della clientela

Inoltre, le imprese hanno la possibilità di verificare se le misure primarie siano in linea con i segmenti di clientela e mercato prescelti.

La seconda serie di misure rappresenta i *driver* della performance della clientela e permette di misurare le proposte di valore che l'impresa propone ai segmenti di clientela e mercato. Questi driver hanno la funzione di differenziazione in quanto rispondono alla domanda: «che cosa deve offrire la società ai suoi clienti per ottenere un alto grado di soddisfazione, fedeltà acquisizione e quota di mercato». ⁴⁸

Partendo con la descrizione delle misure primarie, sono cinque e sono collegate in una catena di rapporti di casualità; infatti, la quota, la fedeltà, l'acquisizione e la soddisfazione hanno come fine massimizzare la redditività della clientela.

Figura 6 - Prospettiva della clientela



Fonte: Bubbio A. (2000) ⁴⁹

Tabella 4 - La prospettiva della clientela-Misure Primarie.

Quota di mercato	Esprime (in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendite in unità) la parte del volume d'affari complessivo di un business, realizzata da una determinata unità
------------------	---

⁴⁸ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

⁴⁹ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

	(azienda, business unit, dimensione, ecc.).
Acquisizione del cliente	Misura, in termini assoluti o relativi, il tasso col quale una certa unità di business attira o acquisisce nuovi clienti o commesse.
Fidelizzazione del cliente	Individua, in termini assoluti o relativi il tasso col quale una certa unità di business conserva o mantiene rapporti con il cliente.
Soddisfazione del cliente	Valuta la soddisfazione dei clienti in rapporto a criteri specifici di <i>performance</i> che rientrano nella proposta di valore.
Redditività del cliente	Misura il profitto netto ricavato da un cliente, o un segmento di clientela, una volta detratte le spese necessarie per supportare quel cliente.

Fonte: Elaborazioni dell'autore su informazioni della prospettiva della clientela

Quota di mercato

La quota di mercato esprime in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendita la parte di volume d'affari complessivo di un business. Una volta individuato il segmento di mercato e clientela, misurare la quota di mercato è un'operazione lineare. Questo parametro consente all'impresa di comprendere il proprio grado di penetrazione nel mercato. Inoltre, costituisce una misura

importante per l'impresa quando cerca di controllare l'acquisto del cliente tramite prodotti o servizi che rientrano nella fascia dell'impresa.

Fidelizzazione del cliente

La fidelizzazione del cliente individua il tasso con il quale una unità di business mantiene, appunto, fedele il cliente. La fidelizzazione del cliente è molto importante per mantenere o aumentare la quota di mercato. Le imprese che riescono a individuare i loro clienti possono misurare la fedeltà della clientela in base alla crescita percentuale d'ordini ricevuti dai clienti.

Acquisizione di clienti

L'acquisizione di clienti individua il tasso con il quale un'unità di business acquisisce nuovi clienti. Le imprese per misurare l'acquisizione di clienti possono guardare o il numero di nuovi clienti o in base al totale delle vendite a nuovi clienti.

Soddisfazione del cliente

La soddisfazione del cliente svolge un ruolo fondamentale nella prospettiva della clientela perché influenza sia la fidelizzazione che l'acquisizione del cliente. Le misure della soddisfazione del cliente costituiscono un feedback relativo all'andamento dell'azione dell'impresa. Essa valuta la soddisfazione in rapporto ai criteri specifici di performance che rientrano nella proposta di valore. Maggiore è la soddisfazione del cliente maggiore è la redditività e la fedeltà; solo quando i clienti giudicano l'esperienza d'acquisto estremamente soddisfacente ripeteranno l'acquisto.⁵⁰ Le imprese per valutare il grado di soddisfazione di solito adottano tre tecniche: i sondaggi per posta, le interviste

⁵⁰ Jones T.O. e Sasser W.E. (1995). Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November.

telefoniche e i colloqui personali. Tuttavia, queste tecniche presentano delle difficoltà a dare conclusioni utili alle imprese perché ottenere risposte valide non è semplice, comportano costi significativi e a talvolta richiedono consulenze specializzate.

Redditività del cliente

Redditività del cliente misura il profitto netto ricavato da un cliente o da un segmento di clientela, una volta detratte le spese per supportare quel cliente. Come abbiamo visto precedentemente nell'immagine, le altre quattro misure non sono che mezzi per aumentare la redditività dell'impresa. È sicuramente importante avere clienti soddisfatti e fedeli ma che siano anche redditizi. Grazie a questa misura, i manager possono ricevere *feedback* sull'efficacia delle loro strategie di segmentazione del mercato.

Una volta descritte le misure primarie, passeremo all'analisi delle proposte per creare valore ai clienti. Queste rappresentano i caratteri qualitativi che le imprese offrono, tramite prodotti e servizi, per creare fedeltà e soddisfazione nei clienti. La proposta per creare valore varia da settore a settore e da segmento di mercato all'altro, tuttavia è possibile notare una serie comune di proposte che si possono suddividere in tre categorie ovvero caratteri qualitativi del prodotto/servizio, rapporto con il cliente e immagine e reputazione.

I caratteri qualitativi del prodotto/servizio si concentrano sulla funzionalità del prodotto/servizio, sul prezzo e sulla qualità.

Il rapporto con il cliente comprende la consegna del prodotto/servizio al cliente, il tempo di risposta e di consegna e la reazione del cliente all'acquisto. Per rendere eccellente il rapporto con i clienti, il personale deve essere competente

e disponibile, il cliente deve poter accedere al servizio con comodità e i tempi di risposta al cliente devono essere efficienti e rapidi.

La dimensione dell'immagine e della reputazione riflette i fattori immateriali che attraggono il cliente all'azienda come, ad esempio, la pubblicità e la qualità delle attività di consegna dei prodotti/servizi.

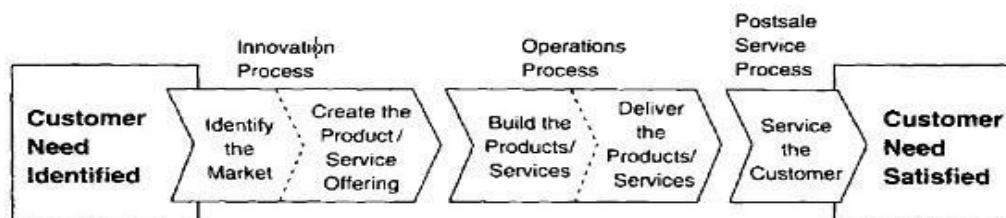
2.2.5 Prospettiva dei processi interni

Di solito, i dirigenti d'impresa si concentrano prima sul conseguimento degli obiettivi economico-finanziari per soddisfare le aspettative degli azionisti e sui processi destinati ad avere il massimo impatto sulla soddisfazione della clientela, per poi passare alla prospettiva dei processi interni. In questa maniera, le imprese possono adeguare gli obiettivi e gli indicatori dei processi interni al conseguimento dei traguardi prefissati per gli azionisti e i clienti. Questa prospettiva si basa sulla creazione della catena del valore completa dei tre processi ovvero di innovazione, operativi e dei servizi postvendita (andremo in seguito a spiegarli). Tuttavia, rispetto ai sistemi di misurazione tradizionali che sono finalizzati al miglioramento dei processi operativi esistenti, la Balanced Scorecard, invece, fa ricavare obiettivi utili per il raggiungimento dei traguardi prefissati per gli azionisti e i clienti. Inoltre, la BSC identifica processi del tutto nuovi in cui l'impresa deve eccellere e incorpora questi processi nella prospettiva della catena di valore. L'orizzonte temporale su cui si basa la BSC non è più solo la creazione di valore nel breve termine, come nei sistemi tradizionali, ma anche nel lungo periodo e quindi creare prodotti e servizi del tutto nuovi destinati a soddisfare le esigenze di clienti attuali e futuri. La prospettiva, quindi, è incorporare obiettivi e misure tanto per il breve periodo che per il lungo periodo.

La catena del valore dei processi aziendali interni si compone di tre processi: quello d'innovazione, quello operativo e il Servizio postvendita.

Figura 7

Prospettiva dei processi interni



Fonte Bubbio A. (2000) ⁵¹

La prima fase, ovvero il processo di innovazione, si basa su due componenti: l'identificazione del mercato e la creazione di prodotti e servizi. Nella prima, i manager identificano le dimensioni del mercato, le preferenze dei clienti, le opportunità latenti o emergenti del mercato. Queste informazioni forniscono l'input per i processi di progettazione e sviluppo di prodotti e servizi. In questa maniera entriamo nella seconda fase, definita anche di ricerca e sviluppo. In passato, questa fase di ricerca e sviluppo aveva un ruolo marginale perché si usava dare più importanza alla fase operativa perché il successo si basava sulla produzione ad alto volume; oggi, invece, il successo si basa su prodotti/servizi innovativi con una corsa continua a soddisfare le esigenze della clientela. Inoltre, questa ricerca e sviluppo permette la creazione di valore nel lungo periodo identificando nuovi mercati, nuovi clienti e nuove opportunità.

Il processo operativo-gestionale rappresenta la seconda parte della catena del valore. Essa ha inizio con l'arrivo dell'ordine e si conclude con la consegna del prodotto/servizio al cliente. Questo processo è caratterizzato da operazioni ripetitive, perciò è possibile applicare tecniche di management per controllare e migliorare il processo. L'obiettivo è la consegna efficiente, regolare e puntuale dei prodotti e servizi ai clienti.

⁵¹ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

Infine, l'ultima fase della catena del valore è il servizio postvendita. Questa attività consiste nell'assistere il cliente dopo la vendita attraverso

2.2.6 Prospettiva dell'apprendimento e della crescita

La prospettiva dell'apprendimento e della crescita è la quarta e ultima prospettiva presente nella scheda di valutazione bilanciata; tuttavia, nonostante sia stata presentata come ultima, non ha meno importanza delle altre trattate in precedenza, anzi. Infatti, gli obiettivi individuati dalla prospettiva economico-finanziaria, della clientela e dei processi aziendali interni rappresentano gli ambiti nei quali l'impresa deve eccellere e per farlo l'organizzazione usa gli strumenti presenti nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita.

Questi strumenti sono:

- Il Personale
- I Sistemi informativi
- La Motivazione, l'empowerment e l'allineamento

Sicuramente investire nelle aree di ricerca e sviluppo e nei nuovi impianti è fondamentale ma non è sufficiente per il raggiungimento di obiettivi ambiziosi in quanto, secondo il modello, nel lungo periodo è necessario investire anche nelle risorse umane, nei sistemi e nei processi.⁵²

In quest'era dell'informazione, i sistemi informativi svolgono un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi dell'impresa perché per intraprendere un'azione incisiva è necessario avere sempre informazioni

⁵² La visione della capacità del personale è cambiata nel corso del tempo. Si è passati da un'era industriale in cui i dipendenti non dovevano pensare ma solo eseguire compiti specifici, all'era dell'informazione in cui è necessario che le idee vengano anche dai dipendenti che lavorano in prima linea a stretto contatto con i processi interni e della clientela e non solo dal top management.

accurate e precise. Per farlo, sono necessari sistemi informativi all'avanguardia che diano informazioni in tempo reale sui clienti, sui processi interni, sul mercato consentendo all'impresa di soddisfare le esigenze del cliente. Inoltre, le persone che lavorano nei processi operativi hanno bisogno di un *feedback* tempestivo sul prodotto/servizio offerto per andare a migliorare i difetti e i costi; quindi, avere un sistema informativo è indispensabile per migliorare i processi all'interno di una azienda.

Infine, l'ultimo dei fattori che consente l'apprendimento e la crescita è il clima aziendale ideale che favorisce la motivazione e lo spirito di squadra. Infatti, in un'impresa in cui i dipendenti non sono motivati e non godono di libertà decisionale, non possono contribuire al successo aziendale.

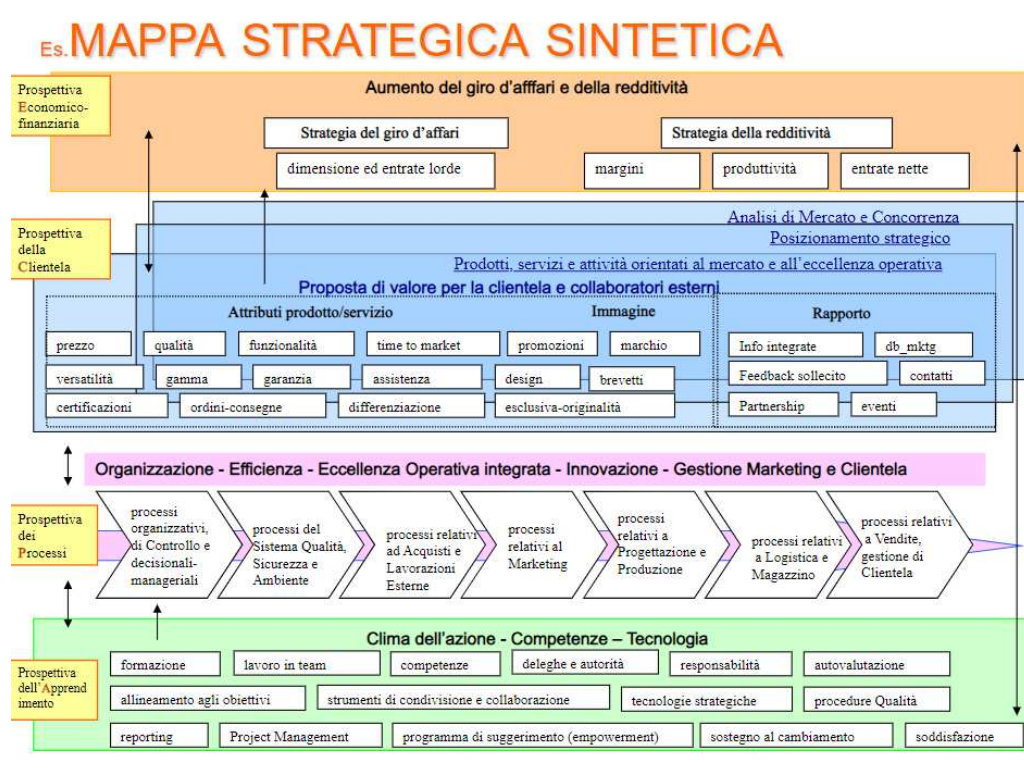
2.2.7 Mappe strategiche

Una volta descritte le quattro prospettive della Balanced Scorecard, è possibile proseguire l'approfondimento degli altri argomenti trattati da quest'ultima ovvero le mappe strategiche.

I due autori della BSC, nel corso degli anni e grazie alle numerose esperienze con la BSC, hanno definito il concetto di mappa strategica. Essa rappresenta il vero fulcro innovativo della BSC che distingue quest'ultima dagli altri strumenti di misurazione ovvero i Tableau de Bord e i KPI. Rappresenta una soluzione non a supporto della formulazione della strategia bensì della gestione strategica. È uno schema visivo, racchiuso in una sola pagina, utile per descrivere con maggiore chiarezza la strategia. Rappresenta, dunque, l'anello mancante tra la formulazione delle strategie e la sua esecuzione. Una mappa strategica abbinata a una BSC rende esplicite le ipotesi implicite della strategia. «Ogni misura della BSC viene inserita in una catena logica di rapporti causa-effetto che collega i

risultati previsti dalla strategia con i driver che porteranno ai risultati strategici».⁵³

Figura 8 - Esempio di Mappa Strategica



Fonte Slide Player, (2024)⁵⁴

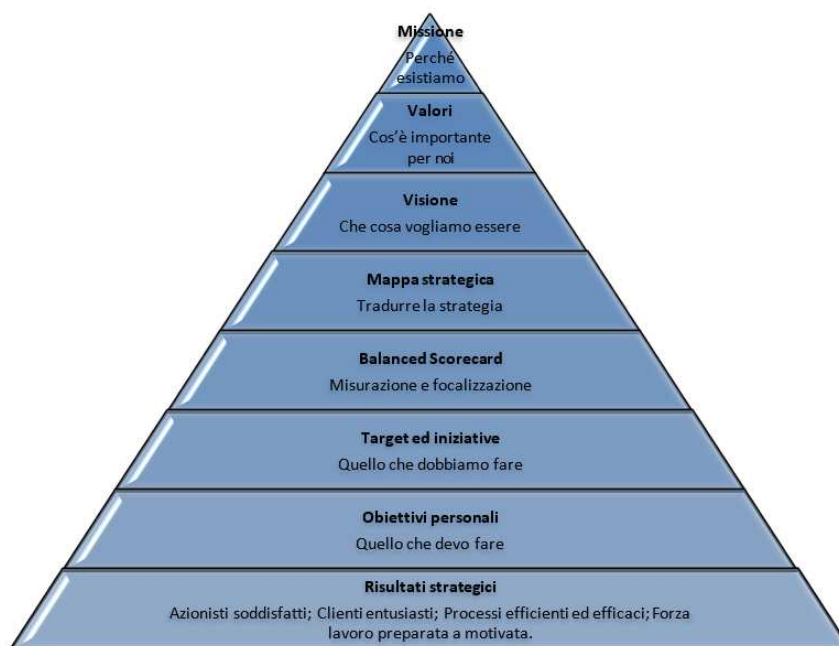
Gli obbiettivi delle quattro prospettive sono collegati tra loro da rapporti causa-effetto. Al vertice risiede l'ipotesi che è possibile raggiungere i risultati economico-finanziari solo se i clienti sono soddisfatti. La prospettiva della clientela è fornita e sostenuta dai processi aziendali interni che a loro volta sono favoriti dai beni immateriali, prospettiva dell'apprendimento e della crescita che sono la base della strategia. Questa impalcatura architettonica di causa-effetto rappresenta la struttura della mappa strategica, obbligando così l'impresa a

⁵³ Bubbio A. (2001). L'impresa orientata dalla strategia: Balanced Scorecard in Azione, ISEDI, Torino.

⁵⁴ Slide Player, 2024 <https://slideplayer.it/slide/939236/> (ultimo accesso: 2024, 13 febbraio)

chiarire la logica per la creazione di valore attraverso l'allineamento degli obiettivi delle quattro prospettive verso una strategia ben focalizzata.⁵⁵

Figura 9 -Rappresentazione della struttura di una impresa



Fonte: Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), Op. Cit.

56

Come si vede dalla descrizione precedente, la mappa strategica rende esplicito due altri concetti molto importanti della BSC, ovvero le relazioni causa-effetto e come le varie prospettive influenzano e sono influenzate tra di loro. Analizzando una mappa strategica dovremmo essere possibile comprendere la logica della strategia dell'impresa attraverso una sequenza di relazioni causa-effetto tra le varie prospettive che sono rappresentate da frecce, nodi e figure geometriche. Questo dimostra che tutte le prospettive e quindi le misure e gli obiettivi legate a esse sono collegate tra loro. «Se miglioreremo il grado di conoscenza che il personale ha dei prodotti, allora questi diventeranno più

⁵⁵ Bubbio A. (2005). Mappe Strategiche: Come Convertire i Beni Immateriali in Risultati Tangibili, ISEDI, Torino.

⁵⁶ Bubbio A. (2005). Mappe Strategiche: Come Convertire i Beni Immateriali in Risultati Tangibili, ISEDI, Torino.

competenti riguardo la gamma completa dei prodotti che possono vendere; se le persone ne sapranno di più sui prodotti, allora l'efficacia delle vendite aumenterà. Se l'efficacia delle vendite aumenterà, allora i margini medi ottenuti dai prodotti venduti aumenteranno». ⁵⁷ Secondo questa metodologia, è possibile elaborare dalla base della BSC, ovvero la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, per poi evolvere verso la prospettiva dei processi interni e della clientela. Il fine ultimo delle relazioni cause-effetto è ottenere gli obbiettivi preposti dalla prospettiva economica-finanziaria.

2.2.8 Impresa orientata alla strategia

Kaplan e Norton, quando hanno introdotto l'uso della BSC, erano convinti che la scheda riguardasse la misurazione e non la strategia. Con il passare del tempo e dell'esperienza, si sono accorti che le imprese che utilizzavano la BSC riuscivano ad attuare le strategie programmate con ampi risultati positivi. Era così nata una «nuova forma di organizzazione, l'impresa orientata alla strategia». ⁵⁸

Questa nuova visione orientata alla strategia si basa su cinque principi:

1. Tradurre la strategia in termini operativi
2. Allineare l'organizzazione alla strategia
3. Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno
4. Fare della strategia un processo continuo
5. Mobilitare le risorse per il cambiamento attraverso la leadership degli executive

⁵⁷ Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

⁵⁸ Bubbio A. (2001). *L'impresa orientata dalla strategia: Balanced Scorecard in Azione*, ISEDI, Torino.

Tradurre la strategia in termini operativi

La Balanced Scorecard fornisce la “ricetta” per la creazione di valore nel lungo periodo grazie all’utilizzo di capacità e beni che prima non venivano sfruttati correttamente. La ricetta corrisponde a una strategia societaria che combina tutte le risorse interne per ottimizzarne l’efficacia. Per attuare una strategia è necessario poterla descrivere: è qui che la BSC entra in gioco offrendo una griglia di riferimento per descriverla e comunicarla. La strategia può essere rappresentata attraverso l’uso della mappa strategica che evidenzia chiaramente i rapporti di causa-effetto tra le varie prospettive rendendo il tutto più chiaro e intuitivo.

Allineare l’organizzazione alla strategia

Dati i numerosi settori, dipartimenti e unità di business all’interno dell’impresa, ognuna con la propria strategia, è fondamentale evitare che la performance complessiva dell’organizzazione sia la semplice somma delle strategie individuali. È necessario invece creare sinergie e correlazioni per integrare queste singole strategie in un’unica visione coesa. Tendenzialmente le imprese tradizionali hanno difficoltà a creare questa coesione strategica, invece, le imprese orientate alla strategia riescono a infrangere questa barriera e a creare una strategia comune.

Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno

Un altro passo importante per raggiungere l’impresa orientata alla strategia è il contributo di tutti i componenti dell’organizzazione. I senior manager, da soli, non avrebbero potuto attuare la strategia. Non si tratta di direttive impartite dal vertice alla base, ma di creare un sistema di comunicazione fra il vertice e la base in modo che tutti i dipendenti comprendano quale sia la strategia. Alcuni studiosi erano scettici sul fatto di comunicare la strategia a tutta l’organizzazione per il timore di far pervenire informazioni preziose alla concorrenza. Questo riversarsi

a cascata di informazioni dal vertice alla base, invece, ha generato molte sorprese piacevoli portando così la strategia a diventare il lavoro quotidiano di ciascuno.

Fare della strategia un processo continuo

Nella maggior parte delle organizzazioni, le riunioni mensili si concentrano sulle variazioni della performance passata e su come gestirle, trascurando così la discussione della strategia. Non sorprende quindi che molte imprese incontrino difficoltà nell'attuare le proprie strategie. Al contrario, le aziende orientate alla strategia adottano un approccio diverso. Le imprese, che adottano la BSC, utilizzano un processo di gestione della strategia definito a “circuiti doppio” in cui integrano la gestione della tattica e la gestione della strategia in un processo unico. Questo circuito prevede l'introduzione di riunioni mensili o trimestrali sulla revisione della strategia, in modo tale da monitorare l'evoluzione di essa. A questo si collega un ulteriore passo importante di questo circuito, ovvero il processo di apprendimento e adattamento della strategia. Anziché aspettare il report dell'anno successivo sui risultati del passato, la BSC permette di aggiornare in corso d'opera il tiro della strategia sfruttando nuove opportunità e idee che si sono create o correggere eventuali errori. In questa maniera, invece di essere un evento annuale, la strategia diventa un processo continuo

Mobilizzare le risorse per il cambiamento attraverso la leadership degli executive

I primi quattro principi sono focalizzati sullo strumento della BSC, però la condizione più importante per il cambiamento è la partecipazione attiva degli executive. Il cambiamento richiede un lavoro di squadra, un'attenzione e una concentrazione continua per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma se al vertice i dirigenti non fanno da guida, il cambiamento non avrà luogo e la strategia non verrà adottata. Il primo passo verso il cambiamento si chiama “mobilitazione” e ha inizio quando gli executive rendono evidente agli occhi di tutti la necessità del cambiamento. È necessario la creazione di un impulso che

permette di lanciare il progetto. Una volta mobilitata l'organizzazione, l'attenzione si sposta su un'altra fase: il controllo. Questa fase definisce e rafforza i nuovi valori culturali dell'organizzazione. A mano a mano che il processo si evolve, l'executive modifica il sistema di management esistente per consolidare i progressi e rafforzare i cambiamenti, creando così un nuovo sistema di management orientato alla strategia.

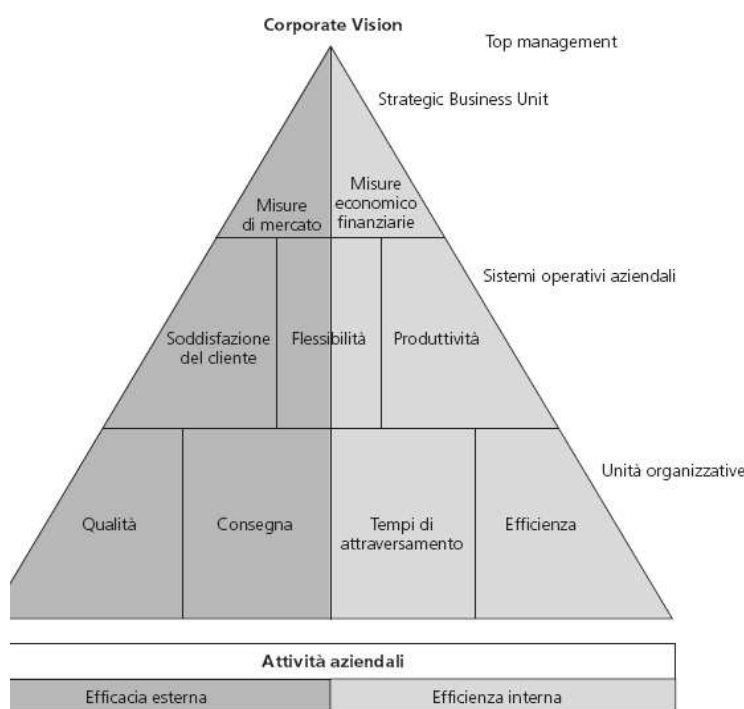
2.3 Piramide Smart

La Piramide delle Performance, nota anche come piramide SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique), è stata sviluppata nel 1991 da Lynch e Cross nei laboratori di Wang in Massachusetts. A causa delle manchevolezze dei sistemi di misurazione di tipo tradizionale come, ad esempio, l'incapacità di collegare le attività operative agli obiettivi strategici, di integrare informazioni di tipo contabile e non e di orientare l'azione individuale verso le esigenze del cliente, i due autori hanno creato questo metodo con l'obiettivo di superare tali lacune e consentire alle aziende di conseguire il successo in un ambiente fortemente competitivo.

Gli autori partono dal presupposto che la soddisfazione del cliente, la flessibilità e la produttività rappresentano dimensioni su cui puntare per il successo aziendale. Essi, infatti, impostano il sistema di misurazione su tre presupposti fondamentali: le attività devono essere collegate agli obiettivi strategici, in modo da tradurre gli obiettivi finanziari e di mercato in concetti chiari e in misure operative concrete per ciascun reparto; le misure devono essere definite in modo tale da consentire il miglioramento dei processi aziendali e il raggiungimento degli obiettivi; infine, le attività aziendali devono essere incentrate sulle esigenze dei clienti, favorendo una comunicazione da valle a monte dell'organizzazione.

Il modello raffigura una piramide a quattro livelli basata sul bilanciamento tra obiettivi e misure della strategia. Identifica gli *obiettivi strategici* utilizzando una logica top-down, cioè dall'alto verso il basso, e le connesse *misure di performance* attraverso una logica bottom-up cioè dal basso verso l'alto.

Figura 10 - Rappresentazione della Piramide Smart



Fonte CROSS K. F. e LYNCH R. L. (1989) ⁵⁹

Partendo dal vertice della piramide, si trova il primo livello definito di *corporate vision* in cui viene definita la visione dell'impresa che si traduce poi nel modo in cui l'impresa intende implementare la propria strategia per il raggiungimento degli obiettivi strategici e nella definizione delle misure critiche per il conseguimento del successo aziendale.

Successivamente, la vision viene tradotta in obiettivi strategici definiti secondo le strategie scelte e questo rappresenta il secondo livello, cioè *strategic business unit*.

Per consentire all'intera impresa di realizzare la propria visione, ogni singola unità di business dovrà adempiere con successo alle proprie funzioni.

⁵⁹ CROSS K. F. e LYNCH R. L. (1989). The "SMART" way to Define and Sustain Success, NationalProductivity Review.

Una Strategic Business Unit può definirsi tale quando: ogni SBU ha missioni e concetti propri, ha concorrenti propri, i concorrenti sono esterni, ottiene risultati migliori quando gestisce autonomamente le proprie strategie; qui vengono fissati gli obiettivi di breve periodo attraverso indicatori quali ROI, ROE, flussi di liquidità, costo di prodotto, livello di indebitamento e obiettivi di lungo periodo attraverso indicatori quali quota di mercato assoluta e relativa, grado di concentrazione e posizionamento e vengono delineate le strategie per raggiungerli.

Il terzo livello viene definito dei sistemi operativi aziendali perché l'insieme delle funzioni, delle attività e delle procedure traducono in termini operativi la strategia. Questo livello rappresenta il tassello determinante del successo aziendale. Le variabili da monitorare sono:

La soddisfazione del cliente: implica una maggiore attenzione alle esigenze del cliente e gli indicatori da valutare sono tasso di fedeltà, fatturato medio per cliente, propensione al riacquisto etc.

La produttività: esprime il grado di efficienza nella gestione delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi. Gli indicatori utilizzati sono i consumi unitari, i margini, il costo del venduto, il valore aggiunto per dipendente

La flessibilità: rappresenta la capacità di rispondere alle diverse esigenze del mercato, modificando la struttura operativa. Gli indicatori utilizzati sono il lead time, % consegne puntuali, il time to market.

Infine, il quarto livello è rappresentato dalle unità organizzative e ognuna delle quali ha l'obiettivo di migliorare la qualità, la consegna, il tempo di ciclo e sprechi.

La parte sinistra della piramide fa riferimento alle prestazioni esterne all'azienda, come ad esempio i clienti (esempio qualità, consegne e customer satisfaction) ed i concorrenti (esempio quota di mercato, posizionamento competitivo). Invece la parte destra della piramide fa riferimento all'efficienza interna dell'azienda come, ad esempio, le misure economico finanziarie e la produttività.

Il punto di forza di questo modello è il legame che c'è tra la vision e gli obiettivi strategici aziendali, che consente di raggiungere la performance desiderata. Inoltre, questo metodo non si limita solo alla rilevazione dei risultati conseguiti, ma: «funge anche da mezzo di comunicazione e di divulgazione delle strategie aziendali all'interno dell'organizzazione, creando consenso a tutti i livelli».⁶⁰

Tuttavia, questo approccio non fornisce nessuno strumento utile per identificare gli indicatori, né esplicita il concetto di miglioramento continuo; per queste ragioni, tale modello, non ha mai riscontrato un grande successo.

⁶⁰ CROSS K. F. e LYNCH R. L. (1989). The "SMART" way to Define and Sustain Success, National Productivity Review.

2.4 Prisma delle Performance

Nel 2001 Andy Neely e Chris Adams hanno introdotto un nuovo modello di misurazione chiamato il Prisma delle Performance ideato con lo scopo di colmare le lacune presenti nei metodi di valutazione delle performance presenti nella letteratura economica. Essi sono partiti dalla convinzione che per la misurazione bisogna prima prendere in considerazione gli stakeholders e le loro esigenze prima ancora della strategia aziendale e, inoltre, che la performance non per forza derivi dalla strategia. Il modello viene definito, infatti, “*stakeholder-centric*”, in quanto la *performance* rappresenta la capacità dell’impresa di soddisfare le esigenze degli *stakeholders* essendo questi dei soggetti che, interagendo con l’azienda, riescono a influenzarne le *performance*.⁶¹

Gli autori quando parlano di stakeholders fanno riferimento non solo agli azionisti, ma anche ai clienti, ai dipendenti e ai fornitori. Una volta individuati gli stakeholder e le loro esigenze, è necessario che l’azienda metta in atto strategie adeguate alla loro soddisfazione.

Il metodo si basa sulle cinque facce del prisma, tutte collegate tra loro, con una domanda chiave su ciascuna faccia che serve per disegnare la misurazione delle performance.

Ora esamineremo le cinque prospettive, ciascuna accompagnata dalla sua domanda chiave:

- **Soddisfazione dello stakeholder:** Chi sono gli stakeholder chiave? Quali sono i loro desideri e le loro necessità?

Il modello si basa sul ruolo assunto dagli stakeholders. L’impresa deve prendere in considerazione tutti gli stakeholders, senza limitarsi ai soli azionisti e clienti, ma anche investitori, fornitori, dipendenti e creare con

⁶¹ NEELY A. (2002). Business Performance measurement: theory and practice, Cambridge University Press.

ciascuno di essi solide relazioni di reciprocità. Solo in questa maniera si avrà il raggiungimento del successo aziendale.

- **Strategie:** Che strategie dobbiamo mettere in atto per soddisfare le richieste e i bisogni di questi stakeholder chiave?

Normalmente, si sostiene che la strategia suggerisca le misure da adottare per lo sviluppo dell'impresa gli autori, invece, sostengono che la strategia serve solo per fornire valore a determinati gruppi di stakeholders. Prima di tutto bisogna identificare i propri stakeholders e le loro esigenze e poi si potrà definire la strategia che permette di rispondere alle richieste e aspettative degli stessi.

- **Processi:** Di quali processi critici abbiamo bisogno se dobbiamo eseguire queste strategie?

Una volta identificati gli stakeholders, le loro esigenze e, di conseguenza, la strategia si andranno a scegliere i processi per realizzare la strategia scelta. Per ogni processo adottato si dovranno poi identificare specifiche misure in grado di supportare il management.

- **Capacità:** Di quali capacità abbiamo bisogno per operare e migliorare questi processi?

Neely e Adams definiscono le capacità l'insieme di abilità, consuetudini, tecnologie e infrastrutture che supportano la realizzazione dei processi. Prima di tutto, bisogna interrogarsi su quali siano le capacità necessarie per la realizzazione dei processi e solo dopo bisogna andare a verificare se l'organizzazione dispone di queste capacità oppure implementarle.

- **Contributo dello stakeholder:** Che contributi richiediamo ai nostri stakeholder se dobbiamo mantenere e sviluppare queste capacità?

Non è solo l'impresa che crea valore per i propri stakeholders, ma sono essi stessi che forniscono valore all'organizzazione. Infatti, dipendenti,

fornitori, clienti, investitori attraverso il loro contributo danno valore all'impresa.⁶²

Rispondere a queste domande porta alla misurazione dell'azienda.

In questa maniera si viene a creare un quadro multidimensionale che riflette tutte le aree dell'impresa: misure esterne (stakeholder) ed interne (strategia, processo e capacità) e misure finanziarie e non-finanziarie, misure di efficienza e di efficacia.

⁶² Neely A.D. e Adams C.A. (2000). *Perspectives on Performance: The Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.

2.5 Knowledge Management

Per concludere andremo a trattare questo ultimo nuovo metodo di valutazione che si adegua all'evoluzione dei tempi in cui si è passati da un'economia industriale a un'economia della conoscenza che si basa sull'integrazione della conoscenza all'interno di ogni impresa.⁶³ Oggigiorno, ogni impresa è di fronte a un duplice scenario in cui da una parte si ha una un'offerta abbondante di informazioni e dall'altra una domanda selettiva che esige la manipolazione e trasformazione dell'informazione per trasformarla in conoscenza. Per questa ragione le imprese devono essere in grado di integrare questa nuova economia all'interno della propria struttura organizzativa e, quindi, nasce l'obbligo di sviluppare delle logiche di gestione in grado di capitalizzare questa nuova risorsa.

I primi passi mossi in questa direzione risalgono alla metà degli anni '80 e i primi degli anni '90 con lo sviluppo del *Data Management* che permetteva la formalizzazione di eventi aziendali in dati informativi.⁶⁴

Successivamente, tra la metà degli anni '90 e i primi anni '00, si passò ad un'altra fase chiamata *Business Intelligence* in cui grazie allo sviluppo di nuove tecniche e metodologie, come ad esempio ERP, CRM, Data Mining, Esecuzione della Query, Analisi Statistica etc., i dati vengono estratti, trasformati ed elaborati in informazioni strutturate e finalizzate al supporto delle decisioni aziendali.

Infine, l'ultimo passo evolutivo che arriva fino ai giorni nostri è il *Management Intelligence (MI)*. Il passaggio da *Business Intelligence* a *Management Intelligence* è un processo graduale, in cui i due concetti si integrano e completano reciprocamente, e non è possibile distinguerli separatamente. Il MI consiste nel passaggio da informazioni ad azioni e poi queste azioni si riversano sugli stessi processi decisionali e sulle strategie dell'impresa. Il concetto che sta

⁶³ Drucker P. R. (1993). La società post-capitalistica. Economia, politica e conoscenza alle soglie del Duemila, Sperling& Kupfer.

⁶⁴ Sprague R.H. (1993). Decision Support Systems: putting Theory into Practice, Prentice Hall, NJ.

alla base del MI è che: «Le informazioni da sole non creano valore per il business, creano valore quando fanno cambiare le azioni». ⁶⁵

Dopo aver introdotto il concetto di MI, si andrà a spiegare un ultimo modello di misurazione delle performance aziendali chiamato *Knowledge Management*. Questo modello rientra nel nuovo filone di economia della conoscenza e significa letteralmente “Gestione della conoscenza”. Per conoscenza si intende: «l’insieme delle informazioni contestualizzate, delle esperienze e delle competenze applicate da persone e organizzazioni per risolvere problemi». ⁶⁶

La conoscenza si può dividere in due tipi, quella esplicita ovvero la conoscenza rappresentata sotto forma di testi, dati, immagini etc. e quella tacita ovvero l’insieme di esperienze, competenze e capacità che possiede ogni singola persona.

La conoscenza tacita è più difficile da trasferire perché è la conoscenza presente nella testa delle persone.

A questo punto è possibile definire il *Knowledge Management* come: «l’uso integrato di processi e tecnologie per aiutare individui e team ad applicare conoscenze per migliorare le performance». ⁶⁷

Innanzitutto, il modello di *Knowledge Management* è un insieme di attività molto complesse che interagiscono con numerose funzioni aziendali. Esso, infatti, deve essere perfettamente allineato alla strategia dell’impresa per portare dei miglioramenti alle performance aziendali. Inoltre, è necessario che tutte le persone dell’azienda siano, prima a conoscenza dell’avvio di un progetto di KM e poi degli obiettivi e dei vantaggi che possono conseguire grazie a esso.

Il KM per avere successo deve essere supportato da: una cultura aziendale che spinge verso l’innovazione, la creatività e, soprattutto, la condivisione della

⁶⁵ Quagini L. Business Intelligence e Knowledge Management: Gestione delle Informazioni e delle Performances nell’era digitale, Franco Angeli.

⁶⁶ Quagini L. Business Intelligence e Knowledge Management: Gestione delle Informazioni e delle Performances nell’era digitale, Franco Angeli.

⁶⁷ Quagini L. Business Intelligence e Knowledge Management: Gestione delle Informazioni e delle Performances nell’era digitale, Franco Angeli.

conoscenza. Quest'ultima rappresenta l'aerea più critica perché determina il successo o il fallimento di un progetto di KM e per questo le persone devono acquisire la cultura di KM e rivedere il loro approccio in un'ottica Knowledge based. Esistono figure professionali dedicate che hanno il compito di facilitare l'utilizzo della conoscenza all'interno dell'impresa, la tecnologia, inoltre, è uno degli strumenti a supporto del *Knowledge Management* perché aiuta e facilita lo sviluppo della conoscenza nell'azienda e, infine, i modelli di gestione devono essere disegnati e costruiti in modo tale da favorire un flusso continuo di conoscenza tra le strutture che operano all'interno dell'azienda.

Generalmente il modello di *Knowledge Management* si basa su sei attività:⁶⁸

Acquisire

Ogni azienda al suo interno ha conoscenza sia esplicita che tacita, ma a volte è necessario acquisirne di nuova. Questo può avvenire o internamente attraverso, ad esempio, corsi di aggiornamento del personale o esternamente tramite acquisizioni, assunzioni o collaborazioni. L'acquisizione esterna ha il vantaggio di essere più rapida da acquisire, ma quella interna viene assimilata meglio.

Creare

Se la conoscenza di cui si ha bisogno non è disponibile né internamente, né esternamente è necessario crearla. La creazione non è semplice e necessita di creatività e innovazione. La creazione può avvenire in qualunque funzione aziendale e quando viene creata è necessario condividerla con l'impresa.

Catturare

La conoscenza che sia posseduta, creata o acquisita va catalogata in modo da renderla accessibile a tutti. Questo è più facile per la conoscenza esplicita perché

⁶⁸Quagini L. Business Intelligence e Knowledge Management: Gestione delle Informazioni e delle Performances nell'era digitale, Franco Angeli.

definita appunto, ma risulta più difficile per quella tacita. Per questo la conoscenza tacita andrebbe esplicitata rendendo le conoscenze, le competenze e le esperienze tangibili o codificabili.

Condividere

Una volta acquisita, creata e catalogata, la conoscenza va distribuita. La distribuzione deve essere mirata e distribuita a persone strettamente legate al processo innovativo di sviluppo per evitare che le informazioni possano finire nelle mani dei competitor. Inoltre, la distribuzione dovrebbe essere bidirezionale consentendo a chi è a valle della catena produttiva di trasmettere gli aspetti pratici a chi è a monte. Un altro elemento importante sono i feedback degli utenti che permettono da un lato di valutare il progetto di KM e dall'altro di ottenere nuovi spunti per migliorarlo. Un'altra caratteristica importante è la flessibilità della distribuzione della conoscenza; infatti, essa non avviene sempre in modo strutturato, ma spesso avviene in modo informale attraverso dialoghi durante la pausa caffè, lo scambio di mail oppure come vengono disposti gli uffici. Infine, la distribuzione della conoscenza può essere soggetta ad alcuni vincoli: funzionali, cioè quando un progetto non può essere realizzato a causa di vincoli economici o tecnici; gerarchici, ovvero quando alcune informazioni non possono essere rese note ai livelli più bassi; culturali, come ad esempio stili di vita o modi di pensare estremamente diversi.

Applicare

Il passaggio fondamentale della conoscenza sta nel fatto che deve essere applicata perché la conoscenza fine a sé stessa è inutile. Il dogma di questa fase è il concetto di semplicità: fornire all'utente ciò di cui ha bisogno attraverso pochi e semplici passi.

Misurare

Infine, l'ultima attività è quella di misurare, infatti un progetto di *Knowledge Management* deve essere sempre valutato. È quindi importante fissare degli obiettivi misurabili in grado di stabilire le variazioni delle performance aziendali. Inoltre, è bene sottolineare che un progetto di KM non deve essere misurato sulle performance del progetto stesso, ma sulle performance aziendali legati al suo business come, ad esempio, il time to market di un prodotto, il livello di soddisfazione del cliente e il tasso di errori nei processi.

Mettendo insieme queste sei attività arriviamo alla “spirale della conoscenza”. Ikujiro Nonaka è forse il maggiore esponente della gestione della conoscenza e grazie ai suoi studi si è arrivati a dire che la creazione di conoscenza è un processo a spirale crescente che ha inizio a livello individuale, per passare poi a un livello di gruppo e quindi a quello organizzativo, fino ad arrivare a volte a quello interorganizzativo. L'interazione tra conoscenza tacita ed esplicita è sempre maggiore man mano che si passa dal livello individuale a quello organizzativo.⁶⁹

I principali vantaggi che l'azienda può trarre dal modello di KM sono: innanzitutto, il miglioramento dell'efficienza e della qualità della conoscenza attraverso la documentazione di essa e la creazione di basi di conoscenza (memorie tecniche, lessons learned, expertise mapping); a questo si aggiunge il potenziamento dei processi operativi facilitando l'accesso alla conoscenza interna e la velocità di diffusione di essa. Innovazioni di prodotto/servizio e presidio del mercato attraverso la circolazione della conoscenza per lo sviluppo di innovazioni incrementali e migliorare la conoscenza del cliente e la

⁶⁹ Ikujiro N. (2008). Takeuchi Hirotaka, The knowledge-creating company, Harvard Business Review.

valorizzazione delle conoscenze mediante la gestione della conoscenza come asset in grado di incrementare il valore aziendale.⁷⁰

⁷⁰ Quagini L. Business Intelligence e Knowledge Management: Gestione delle Informazioni e delle Performances nell'era digitale, Franco Angeli.

Capitolo 3

Approfondimento sulla BSC e sulla SBSC

3.1 Vantaggi e svantaggi della Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard è uno strumento di gestione strategica che aiuta le aziende a tradurre la missione e la strategia in obiettivi e misure raggiungibili, riuscendo a bilanciare, grazie alle relazioni di causa-effetto che avvengono tra le quattro prospettive, obiettivi che, a prima vista, potrebbero essere molto lontani tra di loro.

Questo metodo rappresenta un punto di svolta nell'ambito di misurazione delle *Performance* tanto da essere considerato una pietra miliare per le innovazioni e le potenzialità dello strumento e per i benefici che ha portato alle aziende in cui è stata implementata: tuttavia, esso presenta comunque delle criticità.

Ora, infatti, si cercherà di analizzare i punti di forza e di debolezza della BSC e le ragioni per le quali ha e non ha avuto successo tra le aziende.

Partendo con ordine, la ragione principale per cui molte aziende hanno adottato la BSC, è la capacità di tradurre la visione e gli obiettivi strategici in termini operativi. La mappa strategica è l'elemento innovativo e distintivo della BSC e rappresenta l'anello mancante tra la formulazione delle strategie e la sua esecuzione. Una mappa strategica abbinata a una BSC rende esplicite le ipotesi implicite della strategia.

A questo primo punto di forza, si collega un ulteriore elemento cardine della BSC, la multidimensionalità. La BSC considera non solo gli aspetti finanziari, ma anche quelli relativi ai clienti, ai processi interni, all'apprendimento e alla crescita. La mappa strategica grazie alle relazioni causa-effetto fa sì che le quattro prospettive influenzino e siano influenzate tra di loro e questo permette di allineare gli obiettivi e driver di tutte le prospettive verso il raggiungimento degli obiettivi comuni strategici a lungo termine.

In tale contesto si inserisce la peculiarità della BSC di prendere in considerazione anche l'aspetto temporale riuscendo a bilanciare obiettivi di breve e di lungo termine. Molte imprese adottano processi separati per la pianificazione degli obiettivi a breve e lungo termine, oppure si concentrano solo sul breve termine. Con la BSC, invece, non si ha solo una visione sul presente, ma si punta anche ad anticipare il futuro guardando il lungo periodo per ottenere un vantaggio competitivo.

Tra gli aspetti di maggior vantaggio della BSC risulta fondamentale porre l'attenzione sul sistema strategico di *Management* condiviso. Esso si discosta dal sistema di pianificazione gerarchico in cui i vertici fissano gli obiettivi a lungo termine e poi ordinano ai manager e ai dipendenti di agire per ottenere quegli obiettivi: in questo caso invece, si ha un approccio a doppio anello in cui i manager mettono in discussione la teoria alla base pensata dai vertici aziendali nel caso questa non sia coerente con le prove ed esperienze aziendali. Per questa ragione, quindi, è necessario creare un processo di *feedback* che raccoglie i dati della *performance* relativa alla strategia consentendo la verifica delle ipotesi formulate e un processo di squadra per la soluzione dei problemi che adatti la strategia alle problematiche affinché l'impresa ne tragga miglioramento.

Infine, tutti questi vantaggi che la BSC riesce ad ottenere derivano da una base comune e fanno riferimento al concetto di flessibilità e di adattabilità del modello. Kaplan e Norton, quando hanno progettato la BSC, non hanno mai normato che le prospettive debbano essere esclusivamente quattro, anzi hanno sempre sottolineato la flessibilità dello strumento alle esigenze delle imprese. Questo implica che si possono aggiungere una più prospettive a quelle già esistenti, ma anche toglierne una. Inoltre, la scheda di valutazione bilanciata può essere adattata alle specifiche esigenze di qualsiasi impresa, settore o dimensioni.

Nonostante l'ampia gamma di punti di forza, numerosi autori hanno individuato alcuni limiti e critiche alla Balanced Scorecard.

Tra i principali problemi riscontrati nell'uso della BSC, è bene evidenziare la difficoltà nell'espone in modo chiaro la strategia adottata dall'impresa. Se non ben definita, la BSC può risultare vaga e poco chiara, con obiettivi e misure difficili da comprendere e da tradurre in azioni concrete. A questo, se si aggiungono la mancanza di cultura aziendale e di risorse adeguate (umane, tecnologiche e finanziarie) potrebbe portare a un grave fallimento dell'impresa.

In aggiunta a ciò, alcuni autori affermano che la BSC non prende in considerazione alcune dimensioni fondamentali come quella degli stakeholders e dei dipendenti. Pessanha e Prochnik nel 2006 hanno criticato la concezione della BSC perché si occupa solo degli interessi degli azionisti ignorando quelli di altri stakeholder come ad esempio fornitori, governo e ambiente. Oltre a questo, Pessanha e Prochnik criticano anche la mancanza di coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi e delle misure. Sebbene le metriche di performance del processo interno, dell'apprendimento e della crescita coinvolgano i dipendenti, non includono il supporto ai dipendenti e, a volte, la BSC è sconosciuta a essi.⁷¹

Un'altra critica, che si ricollega al limite precedente, sempre legata a una mancanza di analisi della BSC, è la visione limitata verso l'esterno. Voelpel et al. nel 2005 e Rillo nel 2004 hanno criticato la BSC perché pone un'enfasi particolare sulle misure economico-finanziarie interne. Infatti, tre delle quattro prospettive analizzate si focalizzano sulle relazioni causa-effetto che caratterizzano i meccanismi interni dell'azienda senza però considerare ciò che desidera il cliente. Per questo, sarebbe più opportuno orientare maggiormente la BSC verso l'esterno, riconoscendo, quindi, l'efficacia della catena del valore allargata non solo ai clienti, ma anche ai fornitori, ai sistemi distributivi e al tessuto sociale esterno.⁷²

⁷¹[Microsoft Word - Practitioners' Opinions on Academics' Critics on the Balanced Scorecard.doc \(elsevier-ssrn-document-store-prod.s3.amazonaws.com\)](http://elsevier-ssrn-document-store-prod.s3.amazonaws.com/Microsoft Word - Practitioners' Opinions on Academics' Critics on the Balanced Scorecard.doc)

⁷² Rillo M., LIMITATIONS OF BALANCED SCORECARD, Tallinn Technical University. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2004/12_Rillo.pdf

Se prima avevamo elogiato la flessibilità della BSC, ora analizzeremo il rovescio della medaglia facendo riferimento alla rigidità della BSC. Voelpel et al. hanno affermato che limitare le misure di performance a quattro prospettive porti rigidità. La BSC si focalizza sugli indicatori di successo presenti nelle quattro prospettive non lasciando, però, spazio agli indicatori di successo che non rientrano in esse e concentrandosi solo su ciò che si vuole misurare ignorando i cambiamenti nell'ambiente aziendale e esterno.⁷³

Infine, Hanne Nørreklit nel 2000 ha pubblicato un articolo in cui fa un'analisi critica sulla BSC ed evidenzia un possibile sfasamento temporale tra le diverse prospettive del modello. La prospettiva economico-finanziaria è orientata al passato, mentre quelle dei clienti e dei processi interni sono focalizzate sul presente e la prospettiva dell'innovazione e apprendimento guarda al futuro. Questo implica che lo strumento non tiene conto del fatto che gli effetti delle misure si manifesteranno in momenti diversi, poiché le diverse aree coinvolte operano su scale temporali differenti.⁷⁴

Una volta definiti i punti di forza e di debolezza, è possibile osservare le ragioni per le quali la BSC ha e non ha avuto successo. Alcuni punti trattati precedentemente sono anche le ragioni di successo o di insuccesso.

Madsen e Stenheim nel 2014 hanno sostenuto che, nonostante le numerose critiche alla BSC, la pratica diffusa della BSC suggerisce che il suo utilizzo abbia alcuni benefici, siano essi percepiti o reali, per migliaia di organizzazioni che l'hanno implementata.⁷⁵ In effetti, Rigby e Bilodeau nel 2013 hanno sostenuto che la rapida e diffusa adozione della BSC tra migliaia di organizzazioni è una prova sufficiente che le organizzazioni che la implementano siano soddisfatte

⁷³ Voelpel S. C. (2006), The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy, Journal of Intellectual Capital.

https://www.researchgate.net/publication/242338593_The_tyranny_of_the_Balanced_Scorecard_in_the_innovation_economy

⁷⁴ Norreklit H. (2000), The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, vol 11 no. 1.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S10445005990121X>

⁷⁵ Awadallah E. A. e Allam A. (2015), A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 7. [pro e contro bsc.pdf](#)

del concetto o almeno trovino alcuni benefici per migliorare le prestazioni.⁷⁶ Nel giro di due decenni dalla sua nascita, l'uso della BSC si è diffuso ampiamente in tutti i settori industriali, dai manifatturieri ai servizi, dalle grandi alle piccole imprese e dai progetti pubblici a quelli privati. Secondo Giannopoulos et al., la BSC ha il potenziale di aiutare le piccole imprese a collegare fattori interni ai processi aziendali, alla prospettiva di apprendimento e crescita, a fattori esterni ai clienti e alla prospettiva finanziaria per aumentare le possibilità di successo.⁷⁷ Le ragioni di questo successo sono dovute al fatto che la BSC integra tre metriche non finanziarie ovvero cliente, processi interni e apprendimento e crescita con metriche finanziarie tradizionali. In questa maniera, i benefici della BSC includono il superamento delle limitazioni degli strumenti tradizionali di misurazione delle performance, fornendone una visione olistica e trasformando la strategia in misure di performance tangibili, allineando le attività dell'organizzazione alla strategia e fornendo una comprensione più profonda delle operazioni aziendali e dei modi per creare valore, riuscendo così a ridurre gli alti tassi di fallimento.

Nonostante tre revisioni concettuali e tre generazioni della BSC, ci si potrebbe aspettare che questo metodo sia ormai maturo e la sua applicazione facilmente replicabile nelle organizzazioni, tuttavia questo concetto attira ancora un numero critiche. Le limitazioni della BSC, come ad esempio gli alti tassi di fallimento nell'implementazione e le notevoli variazioni sia a livello concettuale che pratico, dimostrano le ragioni per cui la BSC non ha avuto il successo sperato.⁷⁸ BizShifts nel 2010 sosteneva che, entro un decennio dalla sua nascita, il 44% delle organizzazioni mondiali avrebbe implementato la BSC. Tuttavia, solo il 22% di queste organizzazioni ha ottenuto un ritorno sugli asset e un ritorno sul capitale più elevato invece si stima che l'85% delle organizzazioni abbia

⁷⁶ Awadallah E. A. e Allam A. (2015), A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 7. [pro e contro bsc.pdf](#)

⁷⁷ Giannopoulos G. e al., (2013), The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies, International Journal of Business and Management, vol 8 no. 14 https://www.researchgate.net/publication/272723729_The_Use_of_the_Balanced_Scorecard_in_Small_Companies

⁷⁸ Pessanha D. S. e Prochnik V, PRACTITIONERS' OPINIONS ON ACADEMICS' CRITICS ON THE BALANCED SCORECARD, Federal University of Rio de Janeiro [ssrn-1094308.pdf](#)

riscontrato problemi durante l'implementazione. Nella critica, Kraaijenbrink sostiene che la BSC è più adatta per le aziende di ingegneria e meno per le industrie dei servizi e per le società di consulenza.⁷⁹ Inoltre, un'altra limitazione al successo è dovuta al fatto che le piccole medie imprese rappresentano il 99% di tutte le imprese al mondo e l'uso della BSC è stato introdotto quasi esclusivamente nelle grandi imprese. Di conseguenza, Johnson e Schaltegger hanno mostrato che, sebbene siano stati sviluppati diversi strumenti negli ultimi tre decenni, la maggior parte di questi non viene ancora implementata nelle PMI o perché non ne hanno conoscenza o perché tali questioni non sono state ancora affrontate nel contesto delle PMI.⁸⁰

3.2 Sustainability Balanced Scorecard

Negli ultimi anni la sostenibilità ha assunto un ruolo sempre più importante tanto da diventare una necessità per le imprese. Si sta assistendo, infatti, all'integrazione di tematiche di sostenibilità nelle strategie aziendali. Allinearsi a queste politiche ambientali, oltre a essere un obbligo normativo, permette all'azienda non solo di contribuire a un futuro migliore per il pianeta, ma soddisfa anche le esigenze dei consumatori, degli stakeholders e dell'opinione pubblica. L'azienda deve essere in grado di integrare adeguatamente la variabile ambientale in modo da ottenere ricavi dalle attività e soprattutto l'acquisizione di un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

⁷⁹ Awadallah E. A. e Allam A. (2015), A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 7. [pro e contro bsc.pdf](#)

⁸⁰ Falle S. (2016), Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study, MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/6/545>

L'integrazione di temi di sostenibilità nelle aziende si basa su parametri sia economico-finanziari sia di tipo qualitativo e quantitativo non monetari e si basano su quattro obiettivi:

- Soddisfazione degli Stakeholders
- Performance dei processi interni
- Grado di innovazione e apprendimento
- Performance economico-finanziarie⁸¹

Questi quattro obiettivi sono gli stessi punti su cui si basa la Balanced Scorecard. La BSC, rispetto ai tradizionali metodi di valutazione, considera anche parametri di tipo qualitativo, come la sostenibilità e, pertanto, rappresenta lo strumento più adatto per l'integrazione della misurazione della sostenibilità nelle aziende. Non esiste alcun teorema matematico che afferma che ci devono essere per forza quattro prospettive nella BSC in quanto è possibile aggiungere una più prospettive a seconda delle esigenze.⁸² L'evoluzione della BSC in ambito ambientale potrebbe portare ad aggiungere una quinta prospettiva.

La Sustainability Balanced Scorecard mira ad ampliare la *vision* dell'impresa integrando la componente di sostenibilità nella strategia dell'impresa attraverso legami di causa-effetto tra le prospettive per la creazione di valore dell'impresa. Affinché la Sustainability Balanced Scorecard (d'ora in poi la chiameremo SBSC) funzioni è necessario che vengano rispettate alcune esigenze, come ad esempio: il legame con gli obiettivi strategici, l'equilibrio tra elementi di breve e di lungo periodo, bilanciare misure di efficienza ed efficacia, bilanciare le misure delle quattro prospettive con quelle della sostenibilità.

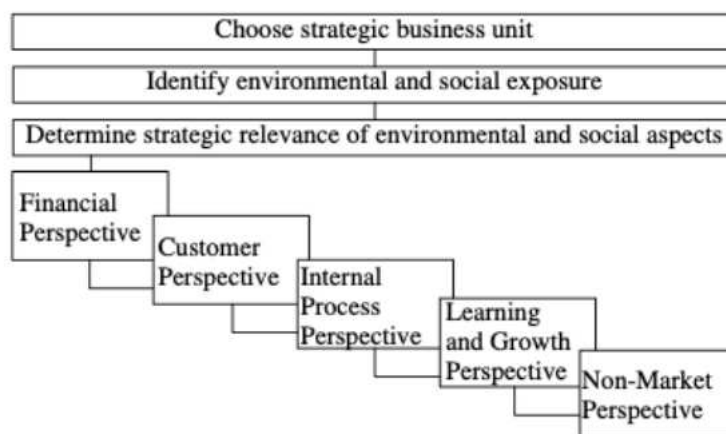
Il primo passo da fare per la costruzione di una SBSC è la scelta di una *Business Unit* con strategia orientata alla sostenibilità. Successivamente si vanno a

⁸¹ Berti F. (2018), La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale, *Economia Marche Journal of Applied Economics*, vol 37 no. 1 [View of La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale | Economia Marche - Journal of Applied Economics \(univpm.it\)](#)

⁸² Bubbio A. (2000). *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino.

identificare tutti gli aspetti sociali ed ambientali strategicamente rilevanti che influenzano l'unità di business. Questo passaggio fondamentale si raggiunge attraverso un processo top-down definito a cascata che permette la creazione di nessi causa-effetto tra le prospettive e ne facilita l'allineamento.

Figura 11 - La Sustainability Balanced Scorecard



Fonte Figge F. e al., (2002) ⁸³

Per integrare la sostenibilità nella BSC abbiamo tre modi diversi:

1 Modo: Aggiungere una quinta prospettiva

Kaplan e Norton sostengono che, grazie alla flessibilità della BSC, si possa aggiungere una o più prospettive a seconda delle esigenze dell'impresa. J. B. Butler e S.C. Henderson, gli autori dell'articolo "Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting",⁸⁴ affermano che aggiungere una prospettiva alla BSC sia l'approccio più semplice per integrare la sostenibilità perché la prospettiva della sostenibilità consiste di

⁸³ Figge F. e al., (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, Business Strategy and Environment, Wiley Online library, vol 11 no. 5.

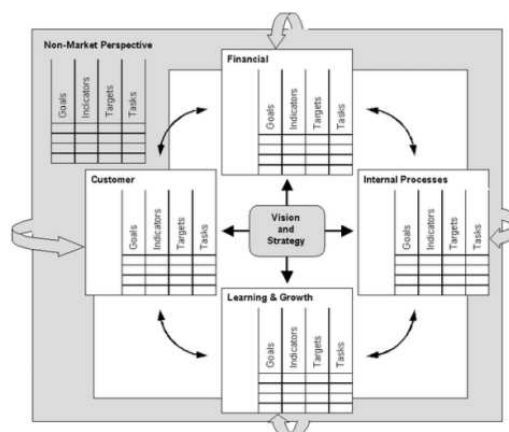
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.339?saml_referrer

⁸⁴ Butler J. B e al. (2011), Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, Management Accounting Quarterly, vol 12 no 2. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

indicatori che si collegano alle altre prospettive della BSC. Essi sostengono che integrare le misure di sostenibilità alle altre quattro prospettive sia molto difficile perché i prezzi di mercato dei beni e servizi non riflettono pienamente le attività ambientali e sociali. Quindi avere una prospettiva in più non comprometterebbe l'organizzazione dell'impresa. Invece, creare una SBSC separata potrebbe indebolire il legame con le altre prospettive della BSC.

Le prospettive tradizionali operano esclusivamente nella sfera di mercato senza prendere in considerazione elementi ambientali e sociali. La quinta prospettiva, pertanto, viene definita prospettiva non di mercato o “*non-market perspective*” perché prende in considerazione aspetti ambientali e sociali utili dal punto di vista strategico. Essa riflette la rilevanza strategica che questa prospettiva non di mercato ha sulla parte finanziaria attraverso legami di causa-effetto.

Figura 12 - Aggiungere la quinta prospettiva alla BSC



Fonte Möller A e Schaltegger S. (2008) ⁸⁵

Questo approccio potrebbe migliorare la visibilità della sostenibilità, ma non necessariamente aumentare la sua importanza nella gestione aziendale. Inoltre, è possibile riscontrare questo metodo solo nelle aziende che dispongono di

⁸⁵ Möller A e Schaltegger S. (2008), The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis, Journal of Industrial Ecology, Wiley Online library, vol 9 no. 4.
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1162/108819805775247927?saml_referrer

un'alta attenzione alla sostenibilità e di una chiara strategia aziendale, perché altrimenti si rischia di creare legami deboli tra le varie prospettive della BSC.⁸⁶

2 *Modo: Integrare le misure attraverso le quattro prospettive*

Questo approccio consiste nell'incorporazione degli elementi di sostenibilità all'interno delle quattro prospettive tradizionali. Non basta l'introduzione di nuovi indicatori a quelli esistenti, ma è necessario rivedere la mappa strategica facendo leva sulla creazione di nuovi legami causa-effetto tra le quattro prospettive e la sostenibilità. Il vantaggio di questo approccio è che queste nuove misure di sostenibilità siano viste come fondamentali per le operazioni quotidiane dell'azienda perché prese in considerazione come elementi fondamentali della BSC. Lo svantaggio, invece, è il livello di integrazione della sostenibilità nella BSC: questo perché se il livello di integrazione fosse parziale potrebbe portare a un effetto limitato dei risultati dal punto di vista sostenibile, mentre un livello di integrazione globale potrebbe richiedere un impegno troppo grande che l'azienda non è in grado di affrontare per mancanza di tempo o di risorse.⁸⁷

3 Modo: Sviluppare una SBSC separata

Questo terzo approccio viene considerato come un'estensione degli altri due approcci precedenti e consiste nella creazione di una scheda di valutazione bilanciata che però è indipendente sui temi ambientali e sociali. Esso può essere usato, solamente dopo l'implementazione di uno dei due approcci precedenti. In questa nuova Sustainable BSC devono essere presenti le quattro prospettive della

⁸⁶ Butler J. B e al. (2011), Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, Management Accounting Quarterly, vol 12 no 2. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

⁸⁷ Butler J. B e al. (2011), Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, Management Accounting Quarterly, vol 12 no 2. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

sostenibilità: quella della sostenibilità che comprende gli obiettivi economici, ambientali e sociali; la prospettiva degli Stakeholders che comprende obiettivi di etica aziendale, lavorativi e di impatto sulla società; la prospettiva dei processi interni che comprende obiettivi sia interni che esterni, prodotti e sistemi organizzativi; infine, l'ultima prospettiva è quella dell'apprendimento e della crescita che si basa su obiettivi di ricerca e sviluppo, formazione e sinergia organizzativa. Attraverso la creazione di una SBSC separata si ha il vantaggio di focalizzarsi meglio sui temi di sostenibilità, portando anche a creare un vantaggio competitivo nei confronti dei *competitors*; tuttavia, però, questo può essere anche un limite perché si viene a creare una prospettiva separata con il resto della strategia aziendale senza creare quei nessi di causa-effetto che sono alla base della BSC.⁸⁸

La scelta di come integrare la Sustainable nella BSC dipende dalla natura degli aspetti ambientali e sociali strategicamente rilevanti identificati durante il processo di formulazione di un SBSC e per questa ragione, quindi, la scelta non viene presa all'inizio, ma durante il processo.⁸⁹

Una volta che l'azienda ha scelto la forma della SBSC, la gestione del management dovrà esaminare se gli obiettivi di sostenibilità sono stati raggiunti/ dovrà puntare verso il raggiungimento degli obiettivi preposti. Le misure, i target e gli obiettivi scelti all'interno di ogni prospettiva dovrebbero essere controllabili dai dipendenti dell'azienda, quantificabili e includere tutti gli elementi quando viene utilizzata una misura multidimensionale.⁹⁰

⁸⁸ Butler J. B e al. (2011), Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, Management Accounting Quarterly, vol 12 no 2. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

⁸⁹ MDPI, 2019, 24 febbraio <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/7/2119> (ultimo accesso: 2024, 6 giugno)

⁹⁰ Le misure multidimensionali sono comuni data la complessità delle operazioni sostenibili. Ad esempio, il termine "gas serra" può riferirsi a una varietà di gas (biossido di carbonio, metano, clorofluorocarburi, ecc.) che si ritiene contribuiscano al riscaldamento globale. Pertanto, stabilire un obiettivo di "ridurre le emissioni di gas serra del 10%" dovrebbe indicare chiaramente che tale obiettivo comprende l'intera gamma di gas considerati responsabili del riscaldamento globale anziché solo uno o due gas.

3.3 Vantaggi e svantaggi della Sustainability Balanced Scorecard

Tra i principali punti di forza della SBSC troviamo lo sviluppo sostenibile. La SBSC può contribuire allo sviluppo sostenibile incoraggiando le aziende a operare in modo da creare valore per la società e l'ambiente e non solo per gli azionisti. A questo concetto sono legati altri vantaggi.

Sempre collegato a questo primo concetto troviamo altri due punti di forza che fanno riferimento alla riduzione dell'impatto ambientale e al miglioramento del benessere sociale. Per quanto riguarda l'impatto ambientale, la SBSC può aiutare le aziende ottimizzando l'uso delle risorse e riducendo così sprechi e costi.

Invece, per il miglioramento del benessere sociale, la SBSC può incoraggiare le aziende ad adottare pratiche lavorative più eque e inclusive, a supporto delle comunità locali e dei diritti umani.

Tutti questi precedenti punti di forza della SBSC portano di conseguenza a un ulteriore vantaggio, ovvero il miglioramento della reputazione. La dimostrazione di un impegno per la sostenibilità sociale e ambientale può migliorare la reputazione aziendale e attrarre clienti, fornitori e investitori che apprezzano questi valori.

Infine, un ulteriore punto di forza può essere il vantaggio competitivo. La SBSC può dare alle aziende un vantaggio competitivo rispetto a quelle che non considerano la sostenibilità nella loro strategia perché può portare all'innovazione di un nuovo prodotto sostenibile o attrarre la partecipazione di nuovi *stakeholders*.

Di contro, invece, la SBSC presenta alcuni punti di debolezza.

Il primo punto di debolezza fa riferimento all'inserimento della sostenibilità nella BSC. Come abbiamo visto precedentemente ci possono essere vari modi per integrare la sostenibilità e ognuno di questi ha dei punti di forza e di debolezza che dipendono dalla capacità dell'impresa di adattarla.

A questo ultimo concetto, è legato un secondo svantaggio ovvero la dimensione dell'impresa. La maggior parte degli strumenti di gestione della sostenibilità è stata sviluppata per aziende di grandi dimensioni. Di conseguenza, la gestione strategica della sostenibilità nelle PMI o è molto limitata o richiede ulteriori ricerche per definire lo sviluppo.

Quando parliamo di BSC o di SBSC, è importante ricordare che questi strumenti devono essere accompagnati da un cambiamento culturale. L'implementazione della SBS potrebbe richiedere un cambiamento significativo nella cultura aziendale e nel modo di pensare dei dipendenti. Questo richiede però un impegno significativo da parte di management e dipendenti e molto spesso può rappresentare un ostacolo per l'azienda.

Uno svantaggio che possiamo riscontrare non è direttamente collegato al metodo, ma alle risorse disponibili dell'impresa. La SBSC potrebbe richiedere risorse aggiuntive per l'implementazione e la gestione e questo potrebbe rappresentare un ostacolo qualora l'impresa non disponesse delle risorse necessarie per raggiungere quel determinato scopo a livello di sostenibilità.

Infine, il quinto svantaggio fa riferimento alla resistenza al cambiamento. Il successo della SBSC dipende fortemente dal commitment del top management e dai dipendenti. Quindi, ci potrebbe essere resistenza al cambiamento proprio da parte di questi soggetti che magari non vedono il valore della SBSC.

3.4 Case study - Brauerei Murau

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di realizzare un approfondimento sulla BSC e, in particolare, sulla SBSC analizzando un *case study* di un birrificio austriaco di medie dimensioni. L'azienda in questione è la "Brauerei Murau", un'associazione di otto birrifici austriaci a conduzione familiare. Sono un gruppo di aziende private di medie dimensioni, con sede a livello regionale, che si sono

unite per promuovere la cultura della birra austriaca e rivitalizzare la diversità della birra in Austria andando a utilizzare le migliori materie prime locali.⁹¹

Prima di procedere con l'intervista ho chiesto al dr. Techn. della Brauerei Murau Martin Kaltenegger, di presentare l'azienda. Egli ha affermato che la Brauerei Murau è stata trasformata in una cooperativa registrata nel 1910, il che significa che l'azienda è di proprietà degli azionisti. Sostiene, inoltre, che rispetto ad altre società per azioni, i loro stakeholder sono più interessati a una compagnia sana piuttosto che alla massimizzazione del profitto, consentendo quindi ai capi di affrontare più facilmente diversi progetti come la sostenibilità e l'ambientalismo. In accordo Kaltenegger, nella Brauerei Murau l'integrazione della sostenibilità è iniziata già negli anni '70 e '80 grazie ai primi investimenti in nuove innovazioni come il primo sistema di recupero della CO₂, anche se dal punto di vista finanziario, questo progetto non ebbe successo. Tuttavia, questo fu il primo passo verso un valore aggiunto più sostenibile. Nel 1996 Brauerei Murau, infatti, è diventata la prima azienda EMAS⁹² in Austria e, di conseguenza, è riuscita a diventare nel 2014 il primo grande birrificio in Europa a produrre birra quasi al 100% senza emissioni di CO₂ fossile. Come si può vedere, la sostenibilità era ed è ancora parte del DNA dell'azienda ed è supportata da tutti gli azionisti e dipendenti.

Per riassumere, secondo Kaltenegger l'integrazione della sostenibilità non è stata molto difficile, essendo cresciuta progressivamente nel corso degli anni, iniziando già nel 1910.

Successivamente ho condotto un'intervista verso un responsabile dell'azienda, il precedentemente citato Martin Kaltenegger, per via telematica dalla durata di circa quaranta minuti in cui ho posto una decina di domande all'intervistato.

⁹¹ Cultur Brauer, 2024 <https://www.culturbrauer.at/> (ultimo accesso: 2024, 25 Luglio)

⁹² L'acronimo EMAS (Eco-management and Audit Scheme) rappresenta uno strumento volontario di gestione ambientale europeo che consente alle imprese e ad altre organizzazioni di valutare, riferire e migliorare le loro prestazioni ambientali. Questa certificazione fa riferimento a indicatori di efficienza energetica, efficienza dei materiali, acqua, rifiuti, biodiversità, emissioni.

Lo scopo dell'intervista è stato quello di andare a indagare la strategia utilizzata dall'impresa facendo un focus sulla BSC e in particolare sulla SBSC. Come afferma **Kaltenegger** l'azienda, ancora oggi, usa il metodo della Balanced Scorecard. Tuttavia, egli non sa né la ragione né il momento preciso in cui la BSC è stata introdotta nell'impresa, poiché era già ampiamente in uso quando ha iniziato a lavorare per Brauerei Murau. Nonostante questo, come è stato ribadito più volte durante dell'intervista e come verrà approfondito meglio in seguito, la BSC svolge un ruolo chiave nella strategia aziendale in quanto «migliora i processi e ci aiuta a collegare le quattro prospettive, permettendoci così di diventare un'azienda più sostenibile» trasformando il progetto della BSC nell'attuale Sustainability BSC. Per raggiungere questo passo non è stato necessario né creare una quinta prospettiva né creare una SBSC separata e relativa alla sostenibilità, poiché tutti gli aspetti ambientali e sociali strategicamente rilevanti erano già ben integrati nel sistema di mercato e nelle quattro prospettive della BSC tanto da non essere stato necessario introdurre una prospettiva non di mercato. L'integrazione della sostenibilità all'interno delle quattro prospettive è stata facilitata dalla mission e dalla vision aziendale sempre focalizzata sulla sostenibilità e sul rispetto dell'ambiente. Questo orientamento verso i criteri ESG, come già anticipato, è stato il frutto di un percorso di decenni con forti investimenti in nuovi materiali, mezzi per ridurre l'inquinamento e, CO2 e dell'ottimizzazione dei processi tanto da ricevere certificazioni a livello nazionale e internazionale. Per raggiungere questi obiettivi è stata necessaria una forte cultura aziendale improntata in questa direzione oltre numerosi investimenti finalizzati a supportare la filosofia caratterizzante la BSC. Alla base di una strategia vincente è imprescindibile possedere un'ossatura forte alle spalle e questa ossatura è rappresentata dalla BSC piuttosto che dai nuovi macchinari utili per ridurre le emissioni di CO2. L'importanza della sostenibilità si vede dagli obiettivi ambientali e sociali inseriti negli obiettivi strategici aziendali più importanti perché la sostenibilità rappresenta il prossimo *step* su cui puntare garantendo l'esistenza futura dell'azienda e un vantaggio competitivo.

I principali svantaggi riscontrati sono legati all'organizzazione del modello, ovvero l'intensificazione degli impegni collegati ai numerosi *meeting* e

all'attività di reporting reporting che devono essere fatti continuamente per aggiornare i vari reparti. La BSC è molto importante per l'azienda, ma presenta complessità metodologiche che richiedono una continua attenzione e un collegamento costante tra le varie prospettive; inoltre, un'altra difficoltà consiste nell'uso stesso della BSC. Martin Kaltenegger afferma che la BSC implementata in azienda presenta una customizzazione rispetto alla versione proposta di Kaplan e Norton perché in Brauerei Murau usano una versione simile, andando ad utilizzare solo i meccanismi e i principi che interessano all'azienda senza applicare l'intero metodo e questo comporta difficoltà nell'adattamento e non sempre è possibile ottenere un riscontro pratico della teoria. Dall'altra parte, sono presenti i numerosi benefici che la SBSC porta all'azienda come un'esplicitazione più chiara della strategia e un miglioramento dei legami tra le quattro prospettive, una facilitazione nell'individuare problemi o difficoltà e trovare una soluzione, un miglioramento delle aree in cui si può andare a migliorare l'efficienza o ridurre gli sprechi e le relazioni con i clienti.

Un beneficio ancora maggiore è la notevole resistenza alle crisi finanziarie ed energetiche che hanno colpito fortemente questo settore, tanto da far chiudere quasi un birrificio al giorno; questo è possibile grazie alla flessibilità della BSC e della capacità dell'azienda di puntare sulla sostenibilità. Osservando congiuntamente tutti questi vantaggi, è possibile confrontare gli effetti positivi della SBSC rispetto ai risultati ottenuti e gli anni passati con un miglioramento dell'efficienza oltre, una contemporanea riduzione dei costi, dell'inquinamento, dell'utilizzo delle risorse idriche e dell'energia impiegata. I riscontri pratici di questi vantaggi ottenuti sono chiaramente identificabili dai risultati ottenuti oltre che dal conseguimento di certificazioni. È interessante notare che i benefici sono stati raggiunti solo negli ultimi anni, ovviamente a causa del cambiamento climatico. È infatti possibile osservare il maggior interesse di che sempre più clienti e consumatori verso "prodotti sostenibili" a dimostrazione di come l'azienda stia lavorando nella giusta direzione ottenendo sempre più miglioramenti e vantaggi competitivi.

Alla domanda se è più facile introdurre il modello BSC nelle grandi o nelle piccole medie imprese quale la Brauerei Murau. Kaltenegger, ha sottolineato, che l'introduzione della BSC è più facile per le aziende di piccole dimensioni con organizzazione/modello di business meno complesso, tuttavia, quando le dimensioni sono estremamente ridotte l'uso della BSC ha poco significato perché l'obiettivo è permanere sul mercato e questo metodo complicherebbe inutilmente le cose; inoltre, per le piccole imprese è anche difficile cambiare il sistema tenuto conto della scarsità di risorse e della mancanza di capacità per effettuare cambiamenti.

Rispondendo alla seconda parte della domanda sostiene che «nel nostro caso, che siamo una azienda di circa 200 dipendenti, e soprattutto per le grandi imprese è più difficile introdurre nuovi sistemi nell'organizzazione già presente e complessa»; tuttavia, sottolinea come anche la cultura aziendale di una grossa azienda faccia la differenza «perché quando tutti i collaboratori hanno in qualche modo un'idea comune di come si lavora o in quale direzione bisogna muoversi, credo sia più facile inserirli in questo flusso di lavoro rispetto alle aziende più piccole».

Conclusioni

Questo elaborato ha l'obiettivo di indagare i principali metodi di valutazione utilizzati oggi dalle aziende. Dopo aver ampiamente descritto i quattro principali metodi utilizzati, ovvero la Balanced Scorecard, la Piramide Smart, la Prisma delle Performance e il Knowledge Management, ho avuto modo di avere un breve riscontro pratico della BSC e della SBSC utilizzata in azienda, nello specifico nel birrificio della Brauerei Murau, dove ho svolto una breve intervista al Dr. Techn. della Brauerei Murau Martin Kaltenegger.

Come descritto nel terzo capitolo, la BSC, che poi l'hanno evoluta in SBSC, rappresenta l'elemento cardine per lo sviluppo della strategia aziendale. Questo strumento consente di rendere esplicita la strategia aziendale attraverso l'uso delle quattro prospettive e dei nessi causa-effetto, migliorando così i processi interni dell'azienda. In questo modo, l'organizzazione è in grado di identificare le aree di maggiore successo, così come quelle che presentano criticità, adattandosi di conseguenza nel corso del tempo.

Il case study dimostra, infatti, come la SBSC riesca a creare valore all'azienda e questo è dimostrato non solo dai risultati ottenuti, ma anche dalle numerose certificazioni assegnate nell'ambito della sostenibilità, e dalla resilienza dell'azienda a sopravvivere alle numerose crisi finanziarie ed energetiche che hanno colpito il settore della birrificazione.

Il successo o meno di un metodo di valutazione, dipende molto dalle caratteristiche dell'azienda e da come esso viene integrato e sviluppato nel corso del tempo dall'azienda. Sicuramente caratteristiche come la flessibilità, la multidimensionalità, la facilità di esplicitazione della strategia e l'adattabilità della BSC, in un contesto esterno così competitivo e mutevole, sono elementi molto apprezzati dalle aziende, ma non sono sufficienti per garantire il corretto svolgimento del modello. Infatti, a questo deve essere accompagnata una cultura aziendale a supporto dello strumento. La Brauerei Murau, a riguardo, ha effettuato numerosi investimenti per promuovere e creare una filosofia legata

alla BSC; difatti, avere una cultura aziendale solida improntata alla BSC aiuta a guidare le decisioni strategiche verso il successo dell'impresa.

Inoltre, Martin Kaltenegger afferma che esistono differenze tra l'applicazione del metodo di valutazione in modo teorico da quello pratico. Infatti, è bene fare affidamento ai principi del metodo, ma è fondamentale adattarlo alle caratteristiche dell'impresa. Come dimostrato nel *Case Study*, la Brauerei Murau utilizza una BSC customizzata, andando ad utilizzare solo i meccanismi e i principi che interessano all'azienda senza applicare l'intero metodo. Inoltre, l'impresa ha evoluto il metodo della BSC, teorizzato da Kaplan e Norton, trasformandolo nella Sustainability Balanced scorecard. Essi non hanno creato una quinta prospettiva o creato una BSC a parte legata alla sostenibilità, ma hanno integrato il concetto di sostenibilità all'interno delle quattro prospettive.

Questo passaggio è stato permesso dalla già forte impostazione dell'azienda verso la sostenibilità. Questo orientamento è iniziato già nei primi anni '70 e '80 del Novecento, ed è sempre stato portato avanti nella strategia dell'impresa, tanto da non rappresentare una difficoltà nell'adattamento della sostenibilità all'interno della BSC.

Dunque, per concludere, si può affermare che, vedendo il caso pratico di una azienda, la BSC rispecchia le aspettative del metodo andando a portare vantaggi e risultati positivi alle aziende. Tuttavia, bisogna anche affermare che per ottenere questi risultati è necessario modellare il metodo in funzione delle caratteristiche dell'impresa e soprattutto, creare una cultura che permetta l'introduzione e lo sviluppo dello strumento/ BSC.

Bibliografia

Awadallah E. A. e Allam A. (2015), A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, No. 7. [pro e contro bsc.pdf](#)

Bubbio A. (2001). L'impresa orientata dalla strategia: Balanced Scorecard in Azione, ISEDI, Torino.

Berti F. (2018), La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale, Economia Marche Journal of Applied Economics, vol 37 no. 1 View of La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale | Economia Marche - Journal of Applied Economics (univpm.it)

Bracchi G. et al. (2001). Sistemi informativi e aziende in rete, McGraw-Hill, Milano.

Bubbio A. (2000). Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione, ISEDI, Torino.

Bubbio A. (2005). Mappe Strategiche: Come Convertire i Beni Immateriali in Risultati Tangibili, ISEDI, Torino.

Butler J. B e al. (2011), Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, Management Accounting Quarterly, vol 12 no 2. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

Butler J. B e al. (2011), Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, Management Accounting Quarterly, vol 12 no 2. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf

Butler J. B e al. (2011), Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, Management Accounting Quarterly, vol 12 no 2. <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

Christensen C. (1997). The Innovator's Dilemma, Boston, Harvard Business School Press.

Costa G. e Gianecchini (2019), M. Risorse umane: persone, relazioni e valore, 4 edizione, McGrawHill.

Costa G. e Gianecchini.M. Risorse umane: persone, relazioni e valore, 4 edizione, McGrawHill.

CROSS K. F. e LYNCH R. L. (1989). The "SMART" way to Define and Sustain Success, National Productivity Review.

Cultur Brauer, 2024 <https://www.culturbrauer.at/> (ultimo accesso: 2024, 25 Luglio)

Da Ros M. (1999), Gli indicatori di performance, Sistemi e impresa; Manuale di Pubblica amministrazione, 2006, Misurare per decidere. La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e servizi. Rubettino Editore S.r.l.

Dizionario Etimologico Online, 2004 <https://www.etimo.it/?term=misura> (ultimo accesso: 2024, 13 febbraio)

Doe J. (2022), Measurement and Discrimination: A Guide to the Basics, Oxford University Press.

Drucker P. R. (1993). La società post-capitalistica. Economia, politica e conoscenza alle soglie del Duemila, Sperling& Kupfer.

Falle S. (2016), Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study, MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/6/545>

Figge F. e al., (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, Business Strategy and Environment, Wiley Online library, vol 11 no. 5.

Giannopoulos G. e al., (2013), The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies, International Journal of Business and Management, vol 8 no. 14

Giannopoulos G. e al., (2013), The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies, International Journal of Business and Management, vol 8 no. 14.

Google, 2024 <https://www.google.com/intl/it/search/howsearchworks/> (ultimo accesso: 2024, 13 agosto).

Grant R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in California Management Review.

Grant R.M. (1999). L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna.

Hartle F. (1992), “La gestione delle performance: nuove prospettive”, p.108, in Carretta A. et al., Dalle risorse umane alle competenze, Franco Angeli, Milano.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.339?saml_referrer

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1162/108819805775247927?saml_referrer

https://www.researchgate.net/publication/242338593_The_tyranny_of_the_Balanced_Scorecard_in_the_innovation_economy

https://www.researchgate.net/publication/272723729_The_Use_of_the_Balanced_Scorecard_in_Small_Companies

https://www.researchgate.net/publication/272723729_The_Use_of_the_Balanced_Scorecard_in_Small_Companies

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450059990121X>

Ikea, 2024 <https://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/about-us/la-visione-strategica-e-i-valori-ikea-pub9aa779d0> (ultimo accesso: 2024, 13 agosto)

Ikujiro N. (2008). Takeuchi Hirotaka, The knowledge-creating company, Harvard Business Review.

Jones T.O. e Sasser W.E. (1995). Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November.

Kaplan R. S e Norton D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review. file:///C:/Users/39335/Downloads/MB92.pdf

Kaplan R. S. (1990). Analog Devices: The Half-life Metric, Harvard Business School Case.

Marelli A. (2000). Il sistema di reporting interno. Logiche di strutturazione delle informazioni aziendali per le decisioni dell'Alta direzione, Giuffrè, Milano.

MDPI, 2019, 24 febbraio <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/7/2119> (ultimo accesso: 2024, 6 giugno)

Microsoft Word - Practitioners' Opinions on Academics' Critics on the Balanced Scorecard.doc (elsevier-ssrn-document-store-prod.s3.amazonaws.com)

Miolo Vitali P. (2003). Misure multiple di performance, EGEA, Milano.

Möller A e Schaltegger S. (2008), The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis, Journal of Industrial Ecology, Wiley Online library, vol 9 no. 4.

NEELY A. (1995). Performance measurement system design: a conceptual framework, International Journal of Operations & Production Management.

NEELY A. (2002). Business Performance measurement: theory and practice, Cambridge University Press.

Neely A.D. e Adams C.A. (2000). Perspectives on Performance: The Performance Prism, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.

Norrekli H. (2000), The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, vol 11 no. 1.

Olivotto L. (2000). Valore e sistema di controllo. Strumenti per la Gestione delle Complessità

Pellicelli A. C. (2009). Introduzione al Marketing Strategico, Giappichelli.

Pellicelli G. (1992). Strategie e pianificazione nell'impresa, Giappichelli, Torino.

Pistoni A. (2009). Corporate Performance Management: Misurare e gestire le performance aziendali, HOEPLI.

Quagini L. Business Intelligence e Knowledge Management: Gestione delle Informazioni e delle Performances nell'era digitale, Franco Angeli.

Rillo M., LIMITATIONS OF BALANCED SCORECARD, Tallinn Technical University.

http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2004/12_Rillo.pdf

Rockart J., Chief Executive Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review.

Saita M. Economia e strategia aziendale, Giuffré Editore, Milano.

Sannino G. (2002). Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard.

Senge P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday, New York.

Silvi R. (1999). La Misurazione delle performance dell'impresa, Giappichelli, Torino.

Slide Player, 2024 <https://slideplayer.it/slide/939236/> (ultimo accesso: 2024, 13 febbraio)

Smith J. (2023), The Importance of Measurement in Science, Nature.

Spaccavento S. (2022). Innovazione Finanziaria: Concetto, strategia, gestione e fintech.

Sprague R.H. (1993). Decision Support Systems: putting Theory into Practice, Prentice Hall, NJ.

Tesla, 2024 https://www.tesla.com/it_it/legal/additional-resources#:~:text=Missione,energia%20pulita%20scalabili%20all'infinito. (ultimo accesso: 2024, 13 agosto)

Treccani, Vocabolario Online <https://www.treccani.it/vocabolario/misurazione/> (ultimo accesso: 2024, 13 febbraio)

Unid, Master e corsi di alta formazione <https://www.unidprofessional.com/mission-e-vision-aziendale-differenze-funzioni-esempi/> (ultimo accesso: 2024, 14 marzo)

Voelpel S. C. (2006), The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy, Journal of Intellectual Capital.

Ringraziamenti

Innanzitutto, desidero ringraziare il Professor Matteo Navaroni, il mio relatore, per avermi accompagnato in questo percorso di stesura della tesi. La sua grande disponibilità e professionalità mi hanno fornito preziosi consigli e una motivazione costante, rendendo possibile la realizzazione di questo lavoro.

Inoltre, vorrei anche ringraziare il birrificio Brauerei Murau e, in particolare, il Dr. Techn. Martin Kaltenegger per avermi dato l'opportunità di approfondire la Sustainability Balanced Scorecard applicata all'azienda. La sua disponibilità nel fornirmi materiale e dedicarmi tempo prezioso, nonostante i numerosi impegni lavorativi, è stata fondamentale per il mio lavoro.

Ringrazio i miei genitori e i miei nonni che mi sono sempre vicini in ogni circostanza, aiutandomi, consigliandomi e incoraggiandomi sempre.

Ringrazio i miei coinquilini Teo e Luca, con i quali ho trascorso un anno fantastico pieno di gioia e spensieratezza.

Ringrazio i miei amici Fra, Ale, Pe, Bruno, Andre, Tommo, Marzia e Sule con i quali ho trascorso degli anni fantastici rendendo questo percorso un'esperienza indimenticabile.

Ringrazio i miei amici il Fe, Filo, Filippo che mi sono stati vicini sia nel tempo libero che nello studio.

Inoltre, vorrei ringraziare i due Riki che nonostante ora non riusciamo a vederci più come prima il nostro rapporto non è cambiato. Siete due amici davvero speciali e sono felici di condividere questo percorso con voi.

Infine, voglio ringraziare me stesso per aver avuto la tenacia e la caparbia di raggiungere questo traguardo senza mai mollare di fronte alle difficoltà.