



# Le leve per migliorare la capacità competitiva: la Balanced Scorecard

**D**a pochi giorni ho concluso in ANGAISA una giornata di *Executive education* con 25 imprenditori ITS. Abbiamo discusso delle leve manovrabili per migliorare la capacità competitiva delle loro imprese e – più in generale – delle imprese del settore, coinvolgendo anche qualche fornitore.

La capacità competitiva è meno evidente dei risultati economico-finanziari, ma – essendo qualificata da alcune variabili – è comunque da tenere “sotto controllo” poiché i risultati di un’impresa nel medio/lungo termine dipendono anche da essa.

È una colonna portante della “continuità” nel tempo di un’impresa. Se non c’è capacità competitiva si è destinati a scomparire o a sopravvivere con affanno.

Le variabili che qualificano la capacità competitiva sono:

1. la capacità di crescita dell’impresa (variazione dei ricavi in %) rapportata alla variazione dei ricavi, sempre in %, dei principali competitor;
2. notorietà del nome dell’azienda o del brand;
3. reputazione aziendale;
4. struttura nell’area commerciale (agenti o venditori diretti);
5. punti vendita con solo banco o banco e showroom;
6. numero e localizzazione dei punti vendita.

Il configurarsi di tutte queste variabili concorre a determinare una più o meno elevata capacità competitiva. Per migliorare o anche semplicemente mantenere una capacità competitiva soddisfacente, tale da garantire la continuità nel tempo di un’impresa, si possono manovrare alcune leve che approfondiremo qui e nei

successivi numeri della rivista.

Queste leve sono almeno quattro:

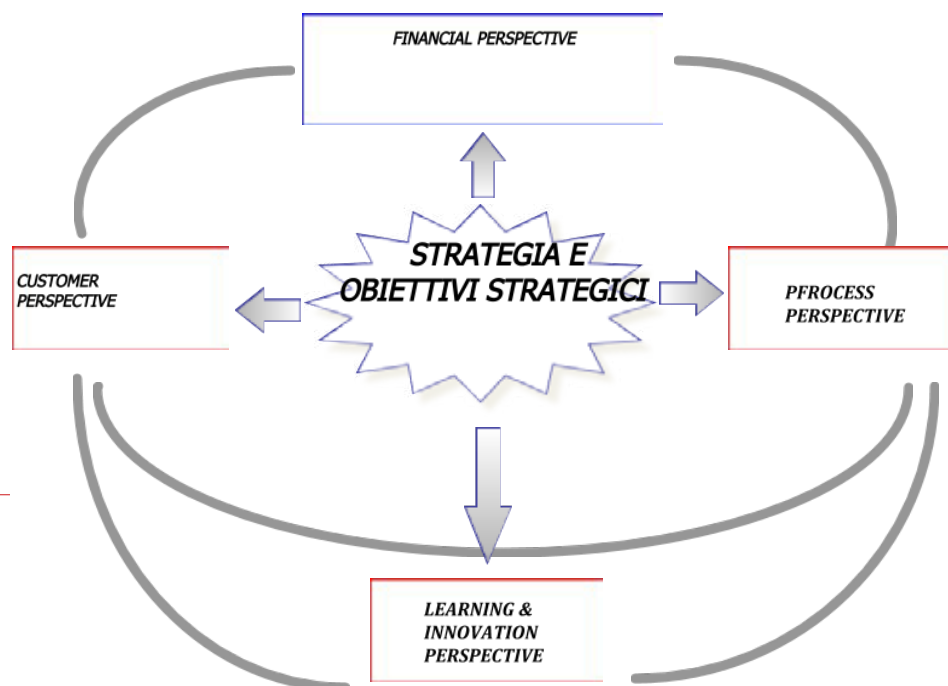
1. **miglioramento del grado di conoscenza dei clienti** o, come si direbbe oggi, loro “profilazione”;
2. **individuazione dei Fattori Critici di Successo (Fcs)** e messa a punto dei processi gestionali che consentono all’impresa di soddisfare questi fattori; tali fattori sono critici poiché spingono il cliente a venire da me piuttosto che andare da un mio concorrente;
3. **soluzioni organizzative**: tra queste il passaggio da una gestione per compiti a una gestione per obiettivi e l’utilizzo di uno strumento come la Balanced Scorecard (Bsc);
4. **investire in Intangible Asset** come la formazione del personale dipendente e un costante investimento in comunicazione.

## Una bussola per orientare l’azienda

Tra gli spunti per il miglioramento della capacità competitiva parliamo ora di uno strumento, ormai non più nuovo, ma ancora poco diffuso nelle imprese italiane. Di solito abbiamo un ritardo cronico, valutabile in vent’anni. Aspettiamo che uno strumento venga testato da altri e – se funziona – lo utilizziamo anche noi. È stato così per il budget ed è così anche per la **Balanced Scorecard (Bsc)**, oggetto dell’odierno approfondimento, della cui esistenza e utilità ci si sta finalmente accorgendo anche in Italia. Io ci ho sempre creduto, sin da quando ho tradotto i libri dei due studiosi che l’hanno inventata: Kaplan e Norton. Pertanto ve la propongo, anche per chi non è stato in aula a discuterne con me il 2 aprile scorso.

Per capire il senso di questa proposta è opportuno

**FIGURA 1** – Le quattro aree considerate dalla Balanced Scorecard per dare attuazione alla strategia aziendale e ai suoi obiettivi strategici



ricordare un aspetto: nello scorso numero si è sottolineata l'importanza di una gestione delle vostre aziende ricorrendo alle logiche del *management by objective* (direzione per obiettivi). Si è sottolineata la rilevanza di partire e ricollegare tutto a obiettivi aziendali a valenza strategica per poi fissare gli obiettivi dei singoli anni e quindi anche del 2019.

Così si possono definire gli obiettivi che ci si dà da qui al 2021, con alcune indicazioni sino al 2025: ad esempio, si vuole crescere o rimanere dimensionati così come si è oggi? Crescere non è un imperativo categorico e quando qualcuno parla di "nanismo" delle imprese italiane voi ditegli di sì, ma poi fate quello che repute meglio fare.

**Come è possibile realizzare questo collegamento strategia-gestione operativa, al fine di far sì che la strategia venga realizzata nella quotidianità?**

La risposta è: si può aumentare la probabilità di riuscire a dare attuazione alla strategia utilizzando uno strumento che costringa le persone del vertice (l'imprenditore e i suoi principali collaboratori) a pensare e poi ad agire come un team che ha una serie di obiettivi in comune. Questi obiettivi, infatti, per essere conseguiti devono essere il frutto di un lavoro di squadra. Un esempio: la gestione del magazzino. Un'efficace gestione del magazzino non è l'alta rotazione e basta, ma è l'alta rotazione senza andare in rotture di stock e con la capacità di evadere ordini sempre completi, in ogni voce che li caratterizza. Questa efficacia dipende dalla vostra capacità di far lavorare insieme vendite-commerciali, acquisti e magazziniere.

**La peculiarità della Bsc (Figura 1)** è che consi-

dera fondamentali per dare attuazione alla strategia le azioni da intraprendere in quattro aree: l'area finanziaria per l'importanza delle disponibilità di adeguate risorse finanziarie (*Financial perspective*); la prospettiva del cliente con la capacità di fidelizzare i clienti stessi (*Customer perspective*), quella dei processi gestionali (*Process perspective*) e quella dell'apprendimento e innovazione (*Learning and Innovation perspective*).

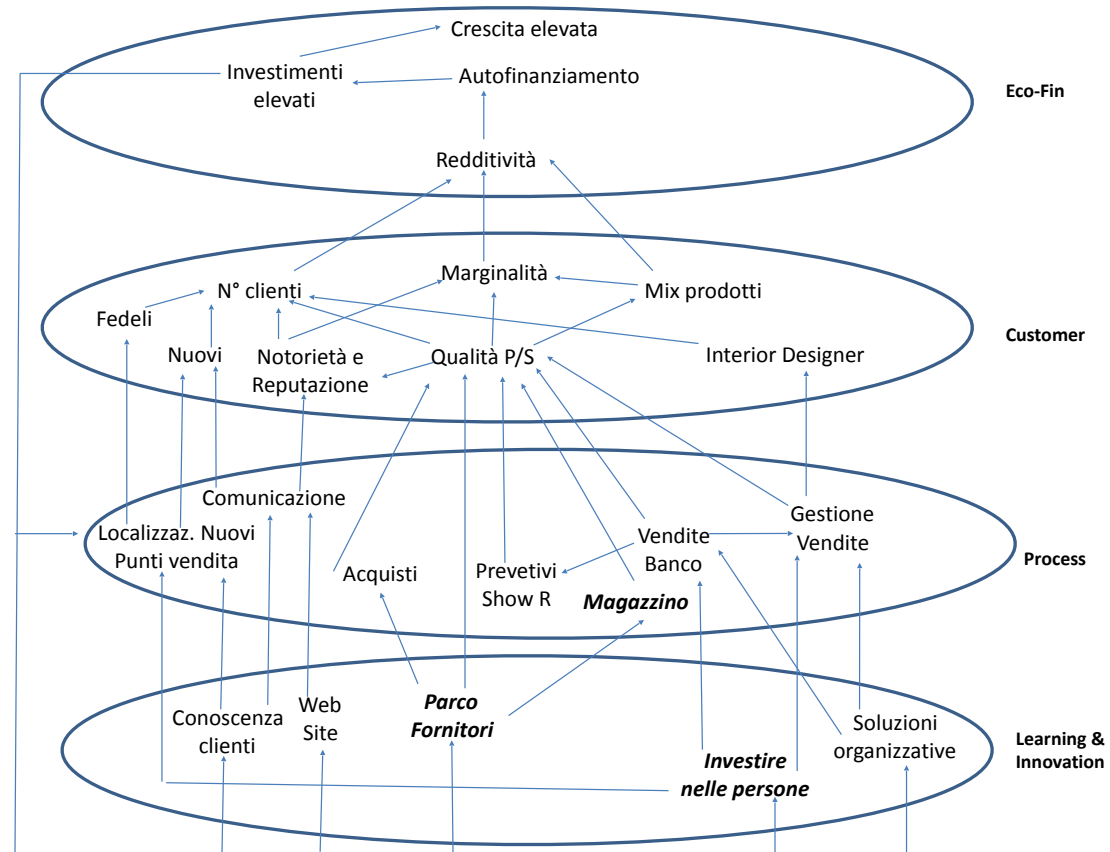
### Un esempio concreto

L'esempio sul quale abbiamo lavorato in aula è stato quello di un'azienda della distribuzione ITS che ha un obiettivo sfidante. In un mercato che a livello nazionale cresce intorno al 6%, intende realizzare una crescita importante: passare dagli attuali 40 milioni di ricavi a 150 milioni entro il 2025, con una crescita media annua del +39%.

Con gli imprenditori presenti in aula, abbiamo così ricercato quelle che secondo loro erano le relazioni di causa-effetto tra le variabili aziendali delle quattro prospettive che potevano influenzare il raggiungimento dell'ambizioso obiettivo di crescita. Si è elaborata così quella che viene chiamata la "mappa strategica" (Figura 2).

Verificata che l'elevata redditività (prospettiva finanziaria) generasse un flusso di autofinanziamento tale da sostenere gli investimenti senza creare squilibri finanziari, si è potuto ipotizzare che una simile crescita poteva essere realizzata attraverso le acquisizioni di aziende già esistenti o addirittura la creazione

**FIGURA 2 –  
Mappa s  
trategica ITS**



di nuovi punti vendita. Il successo di questa operazione si doveva basare su una analisi di *geomarketing*, per capire in quali aree vi fosse la maggiore concentrazione di clienti con profili simili a quelli dei clienti target dell'azienda (clienti con redditi annui superiori a 70.000€ e con una possibile esigenza di ristrutturazione della loro abitazione, anche grazie ai bonus fiscali) e possibilmente vi fossero *competitor* poco agguerriti sulla stessa fascia medio-alta di mercato.

Per “catturare” questi clienti, come è evidenziato nella *customer perspective*, si vuole puntare su un’offerta caratterizzata da elevata qualità sia dei prodotti che dei servizi.

Questo richiede processi di gestione sul punto vendita ineccepibili (Banco per gli installatori – ma soprattutto showroom), un’elevata abilità di formulare preventivi che vengono poi acquisiti e una gestione del magazzino che eviti accuratamente qualsiasi rottura di stock (senza compromettere la rotazione del magazzino stesso). Inutile sottolineare che queste variabili sono profondamente influenzate dai fornitori che l’azienda seleziona: pochi, con prodotti medio-alti di gamma, che diano una mano nella gestione del magazzino (alcuni prodotti in conto deposito) e con i quali effettuare gli investimenti per la crescita professionale delle persone (prospettiva della Learning and innovation). Insomma, quelli che si potrebbero chiamare dei partner di business affidabili (“fare i soldi insieme” e non uno a spese dell’altro).

**Il website non serve per vendere ma ha due fina-**

**lità:** fare conoscere l’azienda (se non sei nelle prime due pagine di Google non existi) e fare *engagement*, ovvero portare i clienti in punto vendita. In generale dal web deriva un altro obiettivo imprescindibile: conoscere sempre di più i propri clienti, costruendone il profilo.

Con quest’analisi si sono individuate e selezionate le poche variabili gestionali a valenza strategica. Da esse e dalla loro corretta gestione dipende l’attuazione della strategia aziendale: rendere possibile una crescita apparentemente impossibile.

### Bibliografia di approfondimento

**Manage-Mind | [www.dimelab.us/managemind](http://www.dimelab.us/managemind)**

Al topic Balanced Scorecard si trovano le segnalazioni di:

- Kaplan-Norton, *Grandi performance con la Balanced Scorecard*.
- A. Bubbio, *Il Budget* (pubblicato da Il Sole 24 Ore, Milano 2014); in particolare: *Capitolo 2 – Che cos’è la Balanced Scorecard e come il budget si può collegare alla Balanced Scorecard*.