L'INTRODUZIONE DELLA BSC E LA GESTIONE DELLE PRESTAZIONI AZIENDALI: L'ESPERIENZA DI UN IMPRENDITORE

A cura di Carlo Salvato

Università Cattaneo – LIUC

Attraverso l'intervista a Paolo Lavino, la testimonianza riguarda all'introduzione dello strumento delle Balanced Scorecard in impresa: il caso di Bottega Verde S.p.A. e di Modafil S.p.A.

Paolo Lavino è fondatore e attualmente socio della Filatura Modafil S.A.S., attiva in Italia dal 1960 e che nel 1965 iniziò la vendita per corrispondenza dei filati per aguglieria di sua produzione. Successivamente Paolo Lavino fondò altre aziende di vendita per corrispondenza, Euronova e Mondoffice, cedute nel corso degli anni a gruppi multinazionali. Attualmente il gruppo è costituito da due società: Modafil S.A.S., da oltre trent'anni leader in Italia nella vendita di filati per aguglieria, e Bottega Verde S.R.L., attualmente leader in Italia nella produzione e vendita – sia per corrispondenza, sia con trentacinque negozi propri – di cosmetici naturali. Paolo Lavino è da quattro anni presidente dell'associazione di settore (ANVED), che raggruppa gli operatori del settore vendita per corrispondenza.

Dottor Lavino, come è venuto a conoscenza di questo strumento di management, che richiama l'attenzione oltre che sui parametri economico–finanziari anche sui risultati aziendali visti sotto diverse prospettive?
La prima indicazione l'ho avuta circa tre anni fa, leggendo un articolo di una rivista non specialistica. In esso era riportata la notizia relativa al professor Patrik Georges dell'Università di Bruxelles, che divideva il suo tempo tra la neurochirurgia e il management, il quale aveva messo a punto un metodo innovativo di presentazione ergonomica dei dati aziendali, rivolto in particolare alle medie e grandi imprese. In pratica, il metodo consiste nel fare riunioni periodiche di valutazione dei risultati aziendali, tenute in una stanza circondata da quattro pareti identificate da quattro colori diversi e attrezzate con display rappresentanti ciascuno una differente classe di indicatori aziendali. Un elemento caratterizzante è dato dal fatto che questi indicatori richiamano quelli che si trovano sui cruscotti degli aeroplani. Da qui il nome «Management Cockpit»® dato al prodotto. Nel corso delle riunioni viene utilizzato un computer con relativo proiettore, col quale, di volta in volta, viene visualizzato su un grande schermo l'indicatore sotto esame. Grazie a un software abbastanza semplice, ciascuna informazione può essere approfondita con tre diversi livelli di «drill–down». Successivamente incontrai il professore a Bruxelles, per poi concludere con lui un accordo verso la fine del 1997. Prima di decidere avemmo la possibilità di visitare tre aziende svizzere che avevano già applicato il sistema.

Quindi, lei non ha conosciuto questo strumento la prima volta come «Balanced Scorecard»?
Esattamente. Il termine «Balanced Scorecard» è stato usato per la prima volta dal professore durante la giornata conclusiva del lavoro di consulenza, nel giugno 1998, in cui venne tenuta la riunione numero zero. Nel corso di questa riunione egli ci parlò della «scheda di valutazione bilanciata», della quale nel frat-

tempo ero venuto a conoscenza essendo abbonato ad alcune riviste di management. Uso il termine in italiano perché mi è piaciuta molto la traduzione «scheda di valutazione bilanciata». Il termine «Balanced Scorecard», invece, non mi aveva attratto moltissimo. Il nostro consulente ci suggerì comunque l'opportunità di approfondire la logica sottostante allo strumento che avevamo installato, leggendo il libro di Kaplan e Norton [18] e una serie di articoli pubblicati da una rivista internazionale di management.

Entrambe le società del gruppo hanno applicato la scheda di valutazione bilanciata?
Sì, e i due sistemi sono tenuti ovviamente del tutto separati, trattandosi di due realtà diverse. Nel caso di Bottega Verde la documentazione è ovviamente più complessa, essendo un'impresa completamente integrata verticalmente, dalla ideazione del prodotto, alla sua produzione, fino alla vendita, realizzata, tra l'altro, attraverso più canali.

Che cosa l'ha condotta a decidere di introdurre in azienda lo strumento della scheda di valutazione bilanciata?
Sicuramente ha contato, anche se solo in piccola parte, la componente «curiosità». Essa si è mescolata però con l'importanza che io attribuisco alla dimensione psicologica della vita aziendale. In quel periodo stavo frequentando un corso in programmazione neuro–linguistica a Bologna. Quella esperienza mi stava facendo rendere conto di quanto siano importanti alcuni fattori intangibili nel perseguimento dei risultati aziendali. Ciò che mi ha veramente mosso, però, è stato il fatto di poter disporre di uno strumento che mi permettesse di trasmettere il «saper fare» aziendale. Questo per me è stato fondamentale: è stata la molla principale. Con uno strumento di questo genere riesco a fare in modo che quello che noi facciamo, i fatti interni ed esterni all'azienda che noi monitoriamo, i metodi che usiamo, le tecniche di successo da noi adottate siano trasmessi prima di tutto a quelli che mi seguiranno a livello familiare, e poi a tutti i miei principali collaboratori. In verità questo è per me il ruolo più importante della scheda di valutazione bilanciata come da noi impiegata.

Quando è stato sviluppato il Management Cockpit®?
Credo che sia stato sviluppato nel periodo 1994–95, successivamente, quindi, alla ideazione della Balanced Scorecard. Alla base del Management Cockpit® ci sono dunque gli elementi di fondo che qualificano la Balanced Scorecard. Il Management Cockpit si differenzia però in modo essenziale, grazie all'impor-

---

18 Kaplan Robert S. e David P. Norton, *The Balanced Scorecard — translating strategy into action*, Harvard Business School, Boston, 1996.

tanza che esso attribuisce all'aspetto ergonomico, che io ritengo rilevantissimo, e che risulta evidente nelle riunioni mensili.

In che cosa consiste questo aspetto ergonomico?
Le riunioni in cui vengono esaminate le schede di valutazione bilanciata vengono tenute una volta al mese per ciascuna delle due società del gruppo in una sala dedicata. Le strutture della sala sono state pensate e realizzate appositamente da un fornitore indicato dalla società di consulenza. In questa sala tre pareti sono state attrezzate con pannelli luminosi, sui quali sono esposti gli indicatori aziendali raggruppati in base alle quattro suddivisioni classiche della scheda di valutazione bilanciata: i dati economico–finanziari, i dati relativi ai rapporti con il cliente, i dati relativi ai processi interni dell'azienda e i dati relativi all'innovazione (e, nell'ambito dell'innovazione, anche al personale). Molte aziende hanno introdotto un quinto pannello separato dedicato esclusivamente alle risorse umane.
La riunione consiste in una presentazione approfondita degli indicatori aziendali più significativi. Ve ne sono sette o otto per ciascuna delle quattro dimensioni di risultato. In totale, quindi, vengono presentati circa trenta indicatori nel corso di ciascuna riunione, anche se poi noi disponiamo di un totale di centoquattro indicatori, che ci consentono di entrare ancor più in dettaglio, se necessario. I singoli indicatori vengono proiettati in sequenza su una parete, e tutta l'attenzione dei partecipanti alla riunione è concentrata esclusivamente su quell'indicatore. L'ambiente, come organizzato seguendo i consigli dei consulenti, ha un effetto estremamente positivo su tutti i collaboratori intervenuti alla riunione. Essi si sentono infatti realmente partecipi della realtà aziendale, perché hanno la possibilità di avere sotto mano tutte le informazioni che la definiscono in un dato momento storico.

Quante persone partecipano alle riunioni?
A ciascuna delle riunioni mensili partecipano da dodici a quattordici persone: i più stretti collaboratori. Sono così rappresentate tutte le aree funzionali, più qualche specialista. Ad esempio, per il marketing, oltre al responsabile dell'area partecipa alle riunioni anche il responsabile delle liste–clienti, perché abbiamo degli indicatori relativi ai clienti e al loro comportamento. Abbiamo poi sviluppato delle riunioni specialistiche. Sono già partite quelle di marketing, alle quali partecipa l'équipe di area, che si riunisce ed esamina la propria situazione punto per punto.

Prima dell'introduzione di questo metodo di lavoro, veniva effettuato un esame in comune dei risultati aziendali?
Questa riunione mensile ha sostituito altre riunioni che facevamo in passato. Io ho notato una differenza enorme rispetto a prima. In vista di quelle riunioni distribuivamo un documento di trenta pagine, dove non c'era il nome e cognome

del responsabile di ciascun indicatore. Adesso distribuiamo un foglio con le quattro dimensioni di risultato, e ogni indicatore è direttamente riferibile a un singolo collaboratore o area aziendale. La personalizzazione della responsabilità è molto più alta. Prima non era così. Questo aspetto ha fatto sì che le persone si siano rese conto che ogni loro decisione, ogni azione ha un impatto di un certo tipo per l'azienda. Hanno sostituito alla semplice esecuzione di un lavoro la responsabilità della decisione per svolgere quel tipo di lavoro. In questo *setting*, con questa atmosfera – e con la necessaria preparazione precedente – tutti si sentono importanti, perché tutti vedono il proprio indicatore, e ogni indicatore ha un «papà» e una «mamma». Questo è stato il grande lavoro fatto: ciascuno si sente perfettamente coinvolto.

Come vengono scelti gli indicatori utilizzati?
La struttura a supporto del *cockpit* è organizzata in questo modo: c'è un «cockpit officer», il suo assistente, e un informatico. Il cockpit officer fa numerose riunioni con i vari responsabili aziendali, coi quali discute dei nuovi indicatori, definiti in base alle loro esigenze. Noi vogliamo che ogni funzione, attività e processo all'interno dell'azienda sia rappresentata a livello globale. Ad esempio, nel nuovo canale dei negozi stanno emergendo delle cose molto interessanti. Abbiamo sviluppato numerosi indicatori relativi ai clienti: quanti sono i clienti di cui abbiamo acquisito l'indirizzo ogni mese, quanti sono ritornati, e quale margine realizziamo su ogni cliente. In più vorremmo ora conoscere il «tasso di trasformazione»: quanti tra coloro che entrano nel negozio effettuano un acquisto. Stiamo introducendo un metodo sperimentale molto sofisticato per contare le persone che entrano quotidianamente nei nostri negozi. Sarà un indicatore molto importante.

Il lavoro del cockpit officer è anche quello di far emergere dal management che opera più a contatto con la realtà operativa gli indicatori considerati più rilevanti? Quanti indicatori sono indicati dal management e quanti dal vertice?
Indubbiamente il lavoro del cockpit officer è anche quello di far emergere dal management che opera più a contatto con la realtà operativa gli indicatori considerati più rilevanti. Noi avevamo già dei dati che utilizzavamo nelle nostre riunioni mensili e quelli sono stati lasciati. Altri sono stati suggeriti dai consulenti. Altri, infine, sono emersi successivamente, e vengono introdotti parallelamente all'evoluzione dell'azienda.

È interessante vedere come lo strumento si sia evoluto in modo dinamico nel tempo. Immagino che esso, poi, sia tanto più compreso e apprezzato dai suoi collaboratori quanto più esso viene adattato alle loro esigenze specifiche.
Certamente. Ad esempio, un'altra modifica che stiamo facendo con l'aiuto di una

società di consulenza consiste nel trasformare la scheda di valutazione bilanciata finora utilizzata in un documento scritto personalizzato, destinato non soltanto a ciascuno dei nostri collaboratori principali, ma anche a quelli al livello più basso della struttura aziendale. Giungeremo così a distribuire questo tipo di documento fino a livello del singolo gestore dei nostri negozi. Ciò consentirà loro di confrontarsi con il loro risultato in periodi precedenti, con il risultato medio in tutti i nostri negozi, e con il risultato migliore; e questo in termini di cifra d'affari, di margine e di vendite per famiglia di prodotti, di fidelizzazione del cliente e di acquisizione di nuovi clienti. Verrà anche controllato l'aspetto del servizio al cliente: la consulenza che si offre, e anche l'innovazione, perché abbiamo continuamente una serie di nuove idee per innalzare lo scontrino medio e per «spingere» alcuni prodotti che consideriamo strategici, in quanto più legati alla fidelizzazione del cliente.

Nel corso delle riunioni, viene attribuito un peso o una valenza differente alle quattro categorie di indicatori aziendali?
A me piace moltissimo sottolineare come i dati economico–finanziari rappresentino il passato, i processi e i rapporti con il cliente il presente, e il futuro è l'innovazione. Questa analogia, descritta in modo estremamente chiaro e ripetuta continuamente durante le nostre riunioni, ha dato una nuova visione anche ai nostri collaboratori di quello che stiamo facendo, dei nostri obiettivi, del nostro futuro.

Il vostro sistema attribuisce dunque un'importanza notevole al futuro, all'innovazione. Quali sono i principali indicatori relativi all'innovazione da voi utilizzati?
È vero: stiamo lavorando tantissimo sul quadrante dell'innovazione, che significa per noi anzitutto quanti sono i nuovi prodotti che stiamo sperimentando, quanto rappresentano in termini di fatturato e in termini di margine quelli introdotti negli ultimi dodici mesi, quanti test di marketing abbiamo fatto e quanti tra questi sono risultati di successo (il successo per noi consiste nel superamento del test di controllo). È così possibile prevedere anche la salute futura dell'azienda. Dal numero dei nuovi clienti entrati nella nostra lista e dal numero di clienti persi (cioè, che da un certo numero di mesi non effettuano acquisti) – indicatori che noi esaminiamo tutti i mesi – noi possiamo sapere esattamente quanto fattureremo l'anno prossimo o fra due anni, perché siamo in grado di valutare quale sarà il numero dei nostri clienti attivi alla fine dell'anno. Poi abbiamo anche indicatori relativi a tutti i nuovi progetti in corso. Due dei progetti che abbiamo tenuto sotto controllo sono stati quelli dell'introduzione della lettura ottica, e il «data warehouse» di marketing. Tutti gli aspetti di innovazione aziendale sono così conosciuti da tutti, e ognuno ha la possibilità di dare degli apporti.

Si tratta in questo caso di innovazioni di processo, oltre che di prodotto, vero?
Esatto. E poi c'è il numero di prodotti nuovi che facciamo al mese. Anche gli indicatori stessi non sono fissi. Cerchiamo di adeguarci sempre alla mutevole realtà aziendale. Quando vediamo che ci sono degli indicatori nuovi che sorgono ne discutiamo ed eventualmente li introduciamo. Ad esempio, un indicatore che per noi è molto importante è quello che determina qual è la fedeltà dei nostri clienti. Per questo abbiamo sviluppato un indicatore che abbiamo chiamato di «fidelizzazione della clientela», e lo inseriamo nel gruppo degli indicatori relativi al rapporto con i clienti. Un altro indicatore molto interessante è quello relativo alle telefonate a campione che facciamo tutte le settimane per valutare la soddisfazione dei nostri clienti. Abbiamo sviluppato un modo di rappresentare con grafici lo sviluppo della fidelizzazione dei nostri clienti. Però tutto questo è da vedere in un ambito più ampio. Ciascun indicatore è inserito nel suo contesto globale, dando così l'impressione di un'azienda di cui si conoscono tutti i vari aspetti, e si vedono le interazioni di un aspetto con altri. Io trovo che la scheda di valutazione bilanciata abbia questo grandissimo vantaggio: permette veramente di «vedere» l'evoluzione e la vita dell'azienda.

Quanto all'innovazione, gli indicatori che utilizzate servono solo a seguire il processo di innovazione o anche a incentivarla?
L'hanno incentivata; sicuramente. Perché hanno portato il processo di innovazione a conoscenza di tutti in termini di sviluppo mese per mese, e dei vari passi necessari al successo di una innovazione. È stata una rivoluzione per noi, che poi abbiamo visto riflettersi in modo straordinario sui risultati aziendali.

Un'altra curiosità: ci sono indicatori che per alcuni collaboratori sono più espressivi del loro operato. Altri sono indicativi della performance aziendale complessiva. Rispetto a questa condivisione del risultato del team si dà l'opportunità ai collaboratori di sentirsi parte di quel risultato?
Indubbiamente. Per poter introdurre la scheda di valutazione bilanciata noi, in quanto proprietari e vertici, abbiamo dovuto prendere alcune decisioni importanti, quale quella di far conoscere a tutti i collaboratori il risultato aziendale «vero» mensile a livello di margine di contribuzione.

E si ha l'impressione che ora si comprendano molto meglio di prima le relazioni causa–effetto tra ciò che fa ogni singola persona e il risultato complessivo? Discutete anche di queste relazioni o vi focalizzate sui singoli indicatori?
Una caratteristica della scheda di valutazione bilanciata da noi impiegata è proprio quella che gli indicatori sono legati da queste relazioni causa–effetto. Anzi: gli indicatori vengono scelti proprio al fine di evidenziare queste relazioni. Ne

cito una che può apparire banale, ma che è importantissima: l'acquisizione di nuovi clienti in un determinato mese per noi significa un ben preciso incremento di fatturato nei mesi successivi. Questo ci consente di determinare quanto spendere per l'acquisizione di un nuovo cliente, perché sappiamo con estrema precisione qual è il reddito operativo che ci dà quel cliente al mese, dal momento in cui è stato acquisito. Ciò permette di seguire in modo del tutto trasparente dove stiamo mettendo i soldi dell'azienda e che rendimento danno.

A un anno e mezzo dall'introduzione della scheda di valutazione bilanciata, quali le sembra siano stati i principali risultati ottenuti?
Innanzi tutto abbiamo avuto la possibilità di far conoscere la realtà aziendale in tutta la sua completezza ai nostri collaboratori. Essi hanno potuto comprendere non solo l'importanza relativa dell'attività svolta in azienda da ciascuno, ma anche il posizionamento di ognuno nella complessità aziendale. E qui uno dei risultati immediati che abbiamo raggiunto è stato un coinvolgimento molto più ampio e intenso sugli obiettivi aziendali, che vengono sempre richiamati all'inizio della riunione, e nel breve documento che distribuiamo al termine di ogni incontro. Così ciascuno ha la propria scheda di valutazione bilanciata, sulla quale sono riportati tutti gli indicatori rilevanti. Ci siamo poi resi conto di quanto la scheda di valutazione bilanciata come da noi applicata sia uno strumento di educazione formidabile dei neoassunti. Dopo tre o quattro riunioni, di un paio d'ore ciascuna, un neoassunto ha capito quali sono tutti gli aspetti più importanti e i fattori critici di successo dell'azienda. C'è un altro aspetto: la mia è un'azienda familiare, in cui entro i prossimi anni ci sarà il passaggio generazionale. È quindi importantissimo per tutti quelli che dovranno poi prendere le redini acquisire una profonda conoscenza dell'azienda. A questo fine la scheda di valutazione bilanciata rappresenta una facilitazione grandissima: è la sistematizzazione della competenza aziendale.

È dunque da voi intesa come strumento di knowledge management?
Esatto. È uno strumento di knowledge management. Almeno: è tale così come lo stiamo vivendo noi. Grazie a esso, le persone sono spinte a comprendere a fondo le relazioni causa–effetto tra le principali variabili su cui si fondano il funzionamento e il successo aziendali. Le competenze specifiche della nostra attività non sono purtroppo diffuse nel nostro Paese. Noi non abbiamo dunque la possibilità di acquisire collaboratori che già conoscano le logiche profonde di funzionamento del business. È quindi nostro compito diffonderle il più possibile all'interno tra i nostri collaboratori. Questo è per noi essenziale. Potrà sembrare un vantaggio esiguo, ma io sono convinto che se questa metodologia fosse distribuita a livello di tutte le imprese, il nostro Paese farebbe un salto enorme in ter-

mini di risultati e di produttività, prescindendo dalla dimensione dell'impresa. Anche perché, diversamente da altri metodi che abbiamo conosciuto in passato, questo è molto più direttamente implementabile anche in organizzazioni relativamente piccole. Ci è costato molto lavoro, certo, e abbiamo dovuto raccogliere molta documentazione, ma abbiamo ottenuto più dei risultati sperati.