



PROTAGONISTI. Robert S. Kaplan, l'inventore del Balanced Scorecard

Fare soldi non basta

Se al vertice manca una leadership eccezionale e visionaria, nessun modello strategico potrà fare molto, spiega Robert S. Kaplan a Elin Miroddi

La recessione continuerà anche nel nuovo anno o avremo una ripresa? Difficile rispondere. Persino futurologi e assi della strategia girano attorno alla questione con prudenza. Nessuno ha la sfera di cristallo. Ma se è vero che dagli errori si può apprendere allora questo è il momento d'imparare. Quali sono i passi falsi da non ripetere? Quali gli strumenti da mettere in campo? Quale l'atteggiamento giusto per affrontare un futuro incontrollabile? Queste, e altre domande, sono state poste nell'ambito del Top Manager Forum, dal titolo "Performance migliori e sostenibili, sfide strategiche e strumenti per ripartire nel 2010" organizzato a Milano dalla società Knowita, il 2-3 dicembre scorso. Un convegno che ha riunito attorno al tavolo imprenditori, accademici, consulenti per riflettere sull'anno che verrà. A far la parte del leone è stato Robert S. Kaplan, atteso da una platea di oltre 700 partecipanti, speranzosi di ricevere "una formula magica" per arginare i danni di un disastroso 2009. L'intervento del professore si è articolato in due speech: il primo, centrato sul *Risk Management*. Il secondo sull'*Execution*, ovvero come passare dalla strategia all'esecuzione.

Il rischio non calcolato

Docente alla Harvard Business School, consulente e conferenziere di fama planetaria. Negli anni '80 ha rivoluzionato le tradizionali analisi dei costi e della redditività, dando vita all'Activity Based Costing. Con il Balanced Scorecard (ideato nel '92 insieme a David P. Norton) ha fatto di più: ha fornito alla pianificazione strategica uno strumento originale che integra

le più tradizionali misure di performance finanziaria a quelle manageriali: clienti, processi interni, apprendimento e crescita. Oggi il Balanced Scorecard è uno dei tools più diffusi e apprezzati. Autore di 14 libri (cinque dei quali firmati con Norton) tutti entrati a pieno titolo nel Guinness delle bibbie manageriali. Alto, tono austero, stile accademico. Sale sul palco accompagnato da una fitta pioggia di slide (circa una settantina). Guai a distrarsi un attimo, i suoi concetti reclamano attenzione totale. E non è semplice riassumerli. Esordisce con un sorprendente *J'accuse*: «Per molto tempo ci siamo chiesti quali siano le azioni strategiche che generano il successo. Ma abbiamo dimenticato di porci un'altra domanda fondamentale: cosa può provocare l'insuccesso? È arrivato il momento di fare i conti con questo problema».

Mentre nel suo libro del 2008, *Execution Premium* (scritto a due mani con David P. Norton) spiegava come passare dalla strategia all'esecuzione, oggi sta lavorando sul Risk Management, un tema divenuto drammaticamente attuale. «Eppure gli istituti finanziari già da tempo adottavano sistemi di gestione del rischio – ricorda Kaplan «ma allora cosa non ha funzionato?». In una slide eloquente, il professore indica i 7 possibili passi falsi: 1) errata misurazione del rischio o una comprensione limitata delle proprietà delle misurazioni attualmente in uso; 2) impiego di dati scorretti; 3) fallimento nella comprensione delle correlazioni tra le misure del rischio; 4) gestione dei rischi locali ma ignoranza di quelli globali; 5) gestire il rischio come un problema di routine e non come un problema strategico; 6) pensare che gli eventi impro-



babili non sarebbero accaduti; 7) Puntare a guadagni nel breve, ignorando l'esposizione al rischio associata al fatto di generare alti profitti. La variabile "rischio" è entrata ora nel Balanced Scorecard, diventando uno dei fattori chiave della gestione strategica. Ma c'è un problema con cui fare i conti, e che sta dando non pochi grattacapi a Mr. Kaplan: la misurazione. «Misurare il rischio non è semplice, anche perché è un fenomeno multifattoriale – precisa –. Ci sono almeno tre tipi di rischio e ciascuno con problematiche di misurazione e gestione diverse. Il più semplice, anche perché più noto, è quello legato alla *governance* e alla *compliance*. Ma ci sono anche *rischi operativi e strategici* (per i quali occorrerebbe identificare gli eventi di rischio chiave e gli indicatori di rischio per l'obiettivo di ogni mappa strategica) oppure *il rischio d'impresa* come l'incidente dell'ultima ora. Attualmente sto lavorando alla messa a punto di un Risk Scorecard, un Balanced che include gli indicatori sul rischio». «Fra le altre variabili di rischio – ha sottolineato – l'azienda coreana LG ha scoperto il Rischio competitivo. Un'ottima idea. La domanda da cui è scaturita è la seguente: come funzionerà la nostra strategia rispetto alle mosse della concorrenza? Per trovare la risposta, 28 top manager di LG divisi in gruppi simulano periodicamente dei war game, sperimentando in anticipo tutti i rischi».

Dalla strategia all'esecuzione

Nel secondo intervento, Kaplan ha ripreso i temi del suo ultimo libro. «Nell'indagine della Conference Board del 2007 – spiega – la priorità numero uno riconosciuta dagli alti dirigenti risulta essere "l'eccellenza nell'esecuzione". Priorità 2, "Crescita costante e sostenuta del fatturato". Priorità 3 "Coerenza nella esecuzione della strategia da parte dell'alta direzione. Questa insistenza sulla strategia viene dai tanti problemi che le aziende hanno riscontrato passando dalla strategia all'esecuzione. La lista degli errori è lunga, questi i più ricorrenti. Non si verifica se tutti i membri del team che hanno partecipato alla creazione della strategia concordano sul significato attribuito alle parole con cui viene enunciata. Un esercizio che sembrerebbe accademico, invece è di enorme importanza. Una volta una banca ci ha chiesto di aiutarli a implementare la strategia. Il board ha assicurato che era nota a tutti. Dopo i colloqui individuali, con ciascun membro del team che aveva preso parte alla creazione, abbiamo scoperto che ognuno aveva un'idea diversa. Forse anche per questo, spesso, non viene compresa da coloro che dovrebbero attuarla. Il che è un grosso problema. Le riunioni per la revisione della strategia sono rinviate o svolte sbrigativamente senza





comprenderne appieno il valore. Manca una figura che coordini le diverse azioni messe in moto dalla strategia. La lista delle carenze va avanti, io mi fermo qui. Gli strumenti a disposizione per la corretta esecuzione della strategia sono molti. Ciò che mancava, semmai, era un modello che integrasse tutti questi strumenti. Ora questo modello esiste. Io e Norton lo abbiamo chiamato *Il sistema direzionale per sviluppare la strategia* e si articola in 6 fasi: 1) sviluppare la strategia, 2) pianificare la strategia, 3) allineare alla strategia le unità organizzative e i dipendenti, 4) pianificare le attività operative mediante la determinazione delle priorità nella gestione dei processi e l'allocazione delle risorse che realizzeranno la strategia, 5) monitorare operations e strategia e imparare da esse, 6) testare e adattare la strategia».

Nel prosieguo Kaplan si è soffermato su alcune novità. Anzitutto la proposta di un budget speciale dal nome altisonante Stralex. «In tempi di crisi – ricorda Kaplan – i primi tagli colpiscono i budget destinati alle soluzioni strategiche. Questo frena l'implementazione della strategia. Ecco perché abbiamo un budget specifico, destinato alle spese strategiche, espunto dai budget operativi e gestito separatamente dal gruppo responsabile della strategia. Se continuate a investire nelle persone, nei processi e nei clienti anche in periodi come questi, riuscirete a uscire dalla crisi», assicura Kaplan. Altro elemento innovativo, la definizione di una nuova funzione aziendale che si occupi del sistema di esecuzione della strategia: l'Ufficio per la Gestione Strategica».

Dietro le quinte

Dietro le quinte incontriamo Kaplan per approfondire alcuni argomenti.

Cosa può aiutare i Ceo a prendere le giuste decisioni?

Anni fa ho stipulato un'assicurazione sulla vita. Se dovessi fare i conti di quanto mi è costata finora, scoprirei che ho speso un mucchio di soldi. E a vuoto, visto che sono ancora vivo. Vuol dire che ho preso la decisione sbagliata? No, vuol dire solo che ho preso una decisione con un rischio calcolato: preferisco affondare una spesa,

in fondo sostenibile, piuttosto che rischiare conseguenze più gravi per la mia famiglia, in caso di una morte prematura. Prefigurarsi lo scenario di ciò che potrebbe accadere, avere una strategia da seguire, abbassa i margini di rischio contro le avversità della vita. Questo non è solo un principio statistico, è leadership, è il valore che diamo alle cose. Quanto è importante per noi sopravvivere? Questa è una questione vitale da affrontare a livello di Board. Loro devono pensare alla vita dell'impresa a lungo termine. E la gestione del rischio è una parte fondamentale della sopravvivenza. Bisogna avere la forza di dire no quando i rischi sono troppo alti. Le aziende non hanno mai fatto una valutazione attenta dei rischi, anche perché costa molto. Ma io vi assicuro che costa sempre meno delle conseguenze di un rischio non calcolato.

Come mai un modello così sofisticato come il Balanced Scorecard ha dovuto aspettare una crisi per prendere in esame una variabile così importante?

Il Balanced Scorecard si è evoluto nel tempo, osservando le pratiche delle aziende, quindi la gestione del rischio riflette le preoccupazioni del momento. In un certo senso abbiamo imparato giorno per giorno, osservando l'evoluzione degli eventi. Comunque nei miei libri non c'è nulla che io possa rimpiangere. Tutti gli errori sono errori di omissione. Per esempio, fino a poco tempo fa non avevamo ancora una funzione aziendale di gestione del rischio oppure una funzione di gestione strategica. È un work in progress, una cultura che si sta formando strada facendo.

Le imprese travolte dall'attuale crisi avrebbero retto meglio se avessero avuto un Balanced?

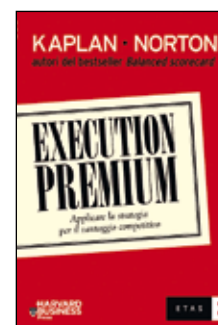
Credo di no, anche perché non avevamo messo in conto una variabile importante come la gestione del rischio. Comunque non mi risulta che i colossi spazzati via dalla crisi usassero il Balanced Scorecard, e questo mi conforta.

Il modello delle 6 fasi per sviluppare la strategia è un sistema autosufficiente?

L'unica componente per la quale non pos-



Elin Miroddi è partner Inalto, consulente in Innovation Management
e.miroddi@inalto.it



Execution Premium, R.S. Kaplan, D. P. Norton, Etas, 2009



siamo offrire un piano d'esecuzione è la leadership. Pur non essendo una componente esplicita delle sei fasi della gestione strategica, la leadership pervade ogni fase. Le organizzazioni di settori diversi per le quali abbiamo lavorato, nelle più diverse parti del mondo, avevano questo elemento in comune: una leadership eccezionale e visionaria. Se al vertice manca questa dote il nostro modello non può fare molto. Dopotutto la strategia non la eseguono i modelli ma le persone.

Quanto peso ha una variabile critica come l'etica nell'applicazione della strategia?

Nel nostro modello, nella prima fase (*Sviluppare la strategia*) evidenziamo l'importanza della mission, che non può certo ridursi a "fare soldi", e dei valori che la sostengono. Quando si parla di valori si ha a che fare inevitabilmente con i comportamenti etici. Alcuni sono difficili da misurare ma, in una prospettiva di crescita e di apprendimento, uno degli obiettivi è proprio questo: creare una cultura dove le persone vivano e agiscano i valori dichiarati. Se non c'è allineamento, non c'è sinergia. Ciascuno rema in direzioni diverse e la strategia non arriva in porto. I valori condivisi sono un forte collante, per questo ritengo sia una variabile importante, la prima su cui lavorare poiché è quella che guiderà il processo strategico.

Quali delle 6 fasi del modello è più delicata da governare in momenti di crisi?

È la fase 6 (*Testare e adattare la strategia*) perché è lì che si mettono alla prova i presupposti della strategia. Con l'evoluzione rapida dell'ambiente dobbiamo chiederci continuamente se la strategia continuerà a essere valida. Per accertarsene, l'azienda dovrebbe tenere un meeting di test e adattamento strategico almeno una volta l'anno, meglio ancora ogni trimestre. Dipende dalla velocità della dinamica competitiva. Le criticità del momento impongono ai manager di guardarsi dentro. Di essere disposti a lasciare una strategia e ciò richiede umiltà (mettersi in dubbio, di essere aperto alle critiche) ma anche determinazione nel prendere decisioni. ■

Altre idee sul futuro che verrà

Kaplan ha galvanizzato l'attenzione ma anche gli altri interventi hanno offerto spunti di interesse.

Mauro Macchi, Senior executive di Accenture, ha illustrato i dati di un osservatorio permanente sulle aziende con buone performance anche in tempi di recessione. L'indagine evidenzia tre paradigmi emergenti: 1) cambiamento dei confini tradizionali del business (in molti settori sta venendo meno l'intermediazione e certi marchi estendono il loro brand a prodotti fuori dal loro business consueto); 2) passaggio da un'economia di scambio tradizionale a un'"economia di condivisione" (integrazione fra Pubblico e privato); 3) Le tradizionali quote di mercato lasciano il posto alle "quote di fiducia" registrando una nuova cultura della gestione del rischio, aumento della trasparenza, cambiamenti nel marketing mix. **Pietro Guindani**, presidente di Vodafone Italia, ha illustrato i processi di comunicazione interna e di gestione delle performance che hanno permesso a Vodafone di offrire risultati apprezzabili anche in tempi di crisi. Per **Cristina**



Mauro Macchi



Pietro Guindani



Marina Salomon

Popper, managing director di Infojobs.it le cose vanno meno male che in altri settori: «Abbiamo sentito la crisi più in ritardo di altri. Registriamo una crescita in tutte le regioni dove operiamo».

Edomondo Tettamanzi partner di AssiTeca: «Anche il settore assicurativo è stato colpito. Meno 7% sul settore vita e contrazione nel ramo danni. Occorre un piano anti-crisi che punti alla revisione della rete distributiva, aggiornamento delle tecnologie e modelli organizzativi per creare una partnership nell'approccio del risk management, in una visione comune tra l'impresa e la compagnia assicurativa». Infine, dalla tavola rotonda è emersa forte e autentica la voce di **Marina Salomon**, fondatrice di Altana e manager di successo: «Non credo che ci sarà una ripresa. L'Italia scivolerà indietro più di altri Paesi perché siamo la periferia di un impero, e siamo più fragili. In questo quadro, alcuni di noi stanno crescendo. Altana quest'anno ha avuto un incremento di fatturato del 30%, non perché siamo bravi, ma perché siamo liberi. Questo ha richiesto alcune scelte strategiche. Ad esempio, no nell'indebitamento. Joint venture con la concorrenza perché crediamo che in questa situazione occorre darsi una mano a vicenda. Niente favoritismi. A me è capitato di dover licenziare mio fratello, l'unico che era in azienda, perché credo nel ruolo del manager. I manager devono diventare imprenditori. I Fondi d'investimento stanno mostrando il loro limite perché sono validi nella lettura della leva finanziaria, ma non sanno governare e scegliere i manager. Dobbiamo cambiare a cominciare da noi stessi. Per questo ho scelto di attribuirmi uno stipendio onesto, una quota più elevata su progetti non profit, e il resto a servizio delle imprese, e non a costruire un potere personale che tanto è un gioco di breve periodo».