

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Balanced Scorecard & OKr
Differenziazione tra sistemi di monitoraggio di
performance aziendali



Relatrice
Alessandra Colombelli

Candidato
Domenico
Surace

Anno Accademico 2022/2023

Sommario

<i>Introduzione</i>	7
<hr/> <hr/>	
<i>Capitolo uno: Balance Scorecard</i>	7
Prospettiva cliente	8
<hr/> <hr/>	
Prospettiva interna	11
<hr/> <hr/>	
Prospettiva R&D	14
<hr/> <hr/>	
Prospettiva finanziaria	15
<hr/> <hr/>	
<i>Capitolo due: BSc – Strategic management</i>	17
Traduzione del Vision Statement	20
<hr/> <hr/>	
Comunicazione e collegamento	21
<hr/> <hr/>	
Business Planning	25
<hr/> <hr/>	
Feedback e apprendimento	26
<hr/> <hr/>	
Verso un sistema di gestione strategico	30
<hr/> <hr/>	
Developing a Balanced Scorecard	31
<hr/> <hr/>	
<i>Capitolo tre: OKr</i>	36
Punti cardine	38
<hr/> <hr/>	
Punti di forza	40
<hr/> <hr/>	
Tipologie	43
<hr/> <hr/>	
PBSc e Personal Okr	45

<i>Capitolo quattro: OKr e BSc</i>	48
Similarità	49
Differenze	52
<i>Capitolo cinque: Applicazione OKr</i>	54
<i>Capitolo sei: Conclusioni</i>	59
<i>Bibliografia</i>	61
<i>Ringraziamenti</i>	66

Introduzione

Capitolo uno: Balance Scorecard

Misure che guidano le performance

Si pensi alla Balance Scorecard (di seguito anche “BSc”) come ai quadranti e gli indicatori nella cabina di pilotaggio di un aereo. Per il complesso compito di navigare e pilotare un aereo, i piloti necessitano di informazioni dettagliate su molti aspetti del volo. Hanno bisogno di informazioni sul carburante, velocità dell’aria, destinazione e altri indicatori che riassumano l’ambiente attuale e previsto. Fare affidamento su un solo indicatore potrebbe pregiudicare il raggiungimento dell’obiettivo. *Allo stesso modo*, la complessità gestione di un’organizzazione richiede che i manager siano in grado di visualizzare le prestazioni in diverse aree contemporaneamente. La BS consente loro di guidare l’attività attraverso quattro importanti prospettive che forniscono risposte alle seguenti domande:

1. Come ci vedono i clienti?
2. In cosa dobbiamo eccellere?
3. Si può continuare a migliorare e creare valore?
4. Come guardiamo gli azionisti?

Prospettiva cliente

Oggigiorno molte aziende hanno una *mission client-oriented*¹.

“Essere il numero uno nel fornire valore ai clienti” è una tipica mission. Il modo in cui una organizzazione opera dal punto di vista dei suoi clienti è diventato, quindi una priorità per il top management.

La BS richiede che i manager traducano il loro generico *mission statement* sul servizio clienti in misure specifiche che riflettano i fattori che contano davvero per loro. Le preoccupazioni dei clienti tendono a ricadere in alcune categorie stabilite: tempo, qualità, prestazioni e servizio e costi.

Il tempo riferito al *lead time*, o tempo di risposta, è il tempo necessario per far fronte alle esigenze dei consumatori. Questo viene suddiviso in *time-to-order* per prodotti esistenti, ed in *time-to-market* per prodotti nuovi. (Jean-Jacque, 2000)

Per i prodotti esistenti, i tempi di consegna possono essere misurati dal momento in cui l'azienda riceve un ordine al momento in cui consegna effettivamente il prodotto o eroga il servizio al cliente.

Per i nuovi, i tempi di consegna rappresentano il tempo di commercializzazione o il tempo necessario per portare un nuovo prodotto dalla fase iniziale di definizione all'inizio delle spedizioni.

¹ Client oriented, dal dizionario di termini utilizzati nell'ambito di qualità e certificazione, approccio al mercato adottato dall'impresa atto a tenere traccia dei comportamenti del consumatore.

Un'altra variabile importante, su cui si basa la valutazione di un prodotto o servizio di un acquirente, è la qualità; questa, identifica il livello di difetto dei prodotti percepito e misurato dal cliente. La qualità potrebbe anche misurare la consegna puntuale e l'accuratezza delle previsioni di consegna aziendale. Su termini relativamente simili si fonda il fatidico trade-off tra cliente e fornitore per cui il primo è disposto ad accettare una fornitura a patto che la percentuale dei difettosi non superi una sua certa soglia ed il secondo invece è incentivato a vendere a patto che la probabilità di accettazione del cliente sia abbastanza grande da garantirgli la vendita. Il ragionamento fatto si basa sul calcolo della qualità media risultante data dalla formula seguente per cui: la probabilità di accettazione P_a risulta essere direttamente proporzionale alla qualità media risultante e alla percentuale di difettosi (p) presente in un campione di numerosità (n) estratto da una famiglia (N).

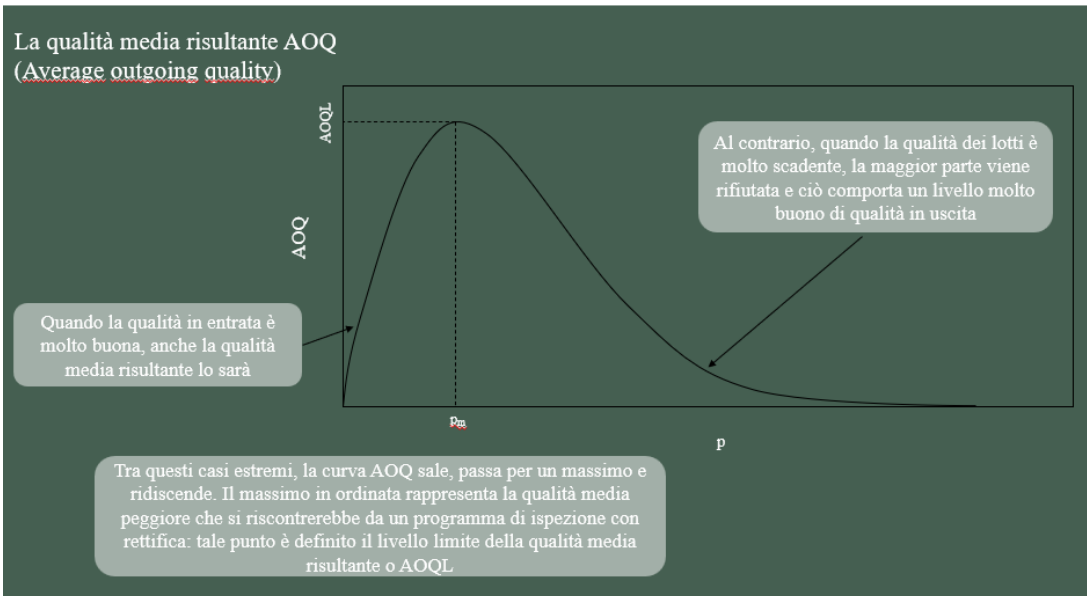


Figura 1

La combinazione di prestazioni e servizi misura il modo in cui i prodotti e/o i servizi dell'azienda contribuiscono a creare valore per i propri clienti.

Oltre alle misure di tempo, qualità, prestazioni e servizi, le aziende devono rimanere sensibili al costo dei loro prodotti. I clienti vedono il prezzo come una sola componente del costo che sostengono quando trattano con i loro fornitori.

L'impresa necessita di un consumatore soddisfatto e fidelizzato, poiché l'aumento della soddisfazione rappresenta un investimento da privilegiare se l'obiettivo è l'incremento delle quote di mercato. I manager devono individuare, pertanto, per ogni segmento di mercato, i clienti e le misure di performance. Le misure principali devono far riferimento ai fattori critici (customer drive) affinché si ottenga la cosiddetta *customer loyalty*.

I fattori di successo dell'impresa, determinati in funzione delle esigenze della clientela, potrebbero essere rappresentati dalla capacità di anticipare i bisogni emergenti.

Per mettere in funzione la BS, le aziende possono articolare gli obiettivi per tempo, qualità, prestazioni e servizi e quindi tradurre obiettivi e misure specifiche.

Ad esempio, per tracciare l'obiettivo di fornire un flusso continuo di soluzioni innovative ed attraenti, si potrebbe misurare la percentuale di vendite da nuovi prodotti e le percentuali di vendita da prodotti proprietari². Queste misurazioni che non sono nient'altro che informazioni a volte non reperibili internamente vanno prese dall'esterno tramite i feedback richiesti o lasciati dai clienti stessi. Alcune società assumono terze parti per eseguire sondaggi anonimi sui clienti, dando luogo a una vera e propria pagella cliente.

Prospettiva interna

Le misure basate sui clienti devono essere tradotte in misure interne capaci di definire ciò che l'azienda deve fare per soddisfarli. Per la BS le misure interne devono riguardare fattori che influenzano il tempo ciclo, la qualità, la capacità dei dipendenti e la produttività. (Barucca, s.d.)

² Prodotti proprietari, sono concessi su licenza specifica e di proprietà esclusiva di una società o persona

L'organizzazione dovrebbe identificare e misurare le competenze chiave della propria attività, scegliere in quali processi voglia eccellere, analizzare e risolvere le tecnologie critiche al fine di garantirsi una leadership di mercato continua.

Per raggiungere gli obiettivi in termini di tempo ciclo³, qualità e produttività i manager dovrebbero tener conto della produttività dei singoli dipendenti, attuando misure ed aumentando il loro rendimento. L'ottimizzazione del tempo ciclo non può avvenire attraverso analisi che mirano alla valutazione delle azioni intraprese a livello di reparto e stazione di lavoro ma tramite il calcolo dei tasks di dettaglio.

Studiando i tempi delle varie fasi, standardizzandole e disponendole in modo ottimale si crea quella che viene definita la distinta di lavoro standard. È un metodo che risale agli albori della produzione industriale. Al giorno d'oggi, abbinare attività di tempi e metodi con concetti di *lean production*, è la base di ogni ricerca di ottimizzazione dei processi produttivi. Le tecniche per la rilevazione dei tempi richiedono esperienza e molta pratica.

L'altro tassello che aiuta alla comprensione del concetto di ottimizzazione dei task svolti è la costificazione. Una delle metodologie più comuni per visualizzare

³ Tempo Ciclo, (Tc) l'unità di tempo che intercorre tra il presentarsi di un evento e il suo ripetersi.

dettagliatamente quanto un'attività consuma-produce è il metodo dell'Activity Based Costing⁴. (Associati, Chiarini &, s.d.)

Sulla base dell'ABC, che si propone una attribuzione dei costi per esigenze di misurazione, è possibile individuare la soluzione di particolari problemi legati a prodotti e dovuti a vincoli di produzione connessi, non ai corrispondenti volumi ma alle singole attività.

Questo collegamento assicura che i dipendenti dei livelli inferiori dell'organizzazione abbiano obiettivi chiari per azione, decisioni e attività di miglioramento che contribuiranno alla mission complessiva dell'azienda.

I sistemi informativi svolgono un ruolo inestimabile nell'aiutare i manager a disaggregare le misure sommarie. Quando viene utilizzato un segnale imprevisto sulla BS, i dirigenti possono interrogare il loro sistema di informazioni per trovare la fonte del problema.

Se la misura aggregata per la consegna puntuale è scadente, ad esempio, i dirigenti con un buon sistema informativo possono guardare rapidamente dietro la misura associata quando non riusciranno a indentificare le consegne tardive, giorno per giorno, da un determinato impianto a un singolo cliente.

⁴ ABC, nasce negli anni '80 in diverse facoltà universitarie di economia negli USA e dal lì si estende in applicazione in America e Europa; si sta evolvendo via via in conseguenza dell'evolversi dell'economia e della scoperta dei limiti dell'approccio stesso.

Nel caso di specie, ed in generale, l'utilizzo di un sistema informativo può essere determinante, se il sistema non rispondesse potrebbe venir meno l'efficacia della stessa BS perché non vi è rintracciabilità dell'errore.

Prospettiva R&D

L'ambiente esterno risulta essere dinamico e di conseguenza sono in continuo mutamento i target per il successo competitivo. La capacità di un'azienda di apprendere ed innovare è fondamentale ed è direttamente collegata al valore dell'azienda stessa.

Solo apportando continui miglioramenti ai prodotti e processi esistenti ed il lancio di nuovi, con un miglioramento delle efficienze operative, vi sarà la creazione di valore per i clienti con un conseguente inserimento su nuovi mercati e aumento dei propri margini di profitto.

In questa prospettiva rientra anche quella del mercato: la conoscenza delle minacce ed opportunità derivanti dall'analisi dell'ambiente esterno, il tasso di crescita del mercato e la differenziazione risultano cruciali per ottenere un solido vantaggio competitivo, crescere e quindi aumentare il valore per gli azionisti.

In questo contesto si colloca anche la scelta delle analisi adottate dall'azienda per tutelarsi e prendere consapevolezza di quello a cui sta tendendo. Una delle più utilizzate, impiegate proprio per identificare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto specifico o del tuo piano aziendale globale, è la SWOT Analysis. (Raeburn, 2022)

La formalizzazione di questo framework organizzativo ha come output un quadro ampio della condizione attuale e come arrivare alla fase successiva.



Figura 2

In seguito, nella sezione in cui si definisce lo sviluppo della BSc in pratica, vi è un dettaglio su questa metrica, ormai ampiamente utilizzata.

Prospettiva finanziaria

Le misure delle performance finanziarie indicano se la formulazione, l'implementazione e l'esecuzione della strategia dell'impresa stanno contribuendo al risultato d'esercizio.

I rendiconti finanziari periodici rammentano ai dirigenti che il miglioramento delle qualità come la riduzione dei tempi di attesa, il mix di prodotti, eccetera, si traducono in vantaggio competitivo solo se vi è un aumento delle vendite o l'acquisizione di quote di mercato migliori.

In molti sostengono che le performance finanziarie, misure definite in termini matematici, possano essere in qualche modo rassicuranti.

Ad esempio, il calcolo dell'Economic Value Added (EVA) consente di capire se un investimento aziendale potrebbe essere potenzialmente più profittevole rispetto ad un altro; questo viene utilizzato per misurare il valore che un'azienda genera dai fondi investiti in essa. Se l'EVA di una società è negativo, significa che la società non sta generando valore dai fondi investiti nell'attività. Al contrario, se positivo, la situazione non è per niente preoccupante.

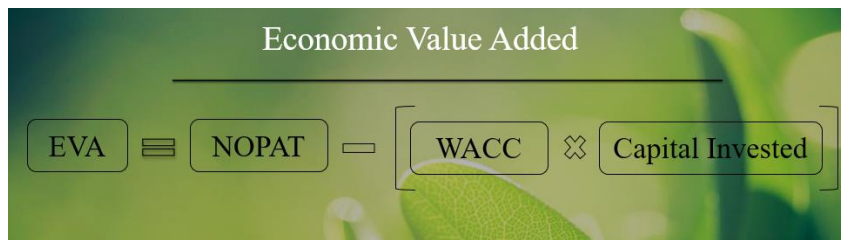


Figura 3

Altri invece pensano che tali misure siano inadeguate a causa del loro orientamento retrospettivo e della loro incapacità di riflettere le azioni future per la creazione di valore, per mancanza di potere predittivo⁵. (Cosman, s.d.)

Secondo questa prospettiva la performance finanziaria è il risultato di azioni operative; quindi, è molto probabile che ad un miglioramento operativo corrisponda un successo finanziario.

⁵ Valore predittivo, termine utilizzato in campo medico per la valutazione, previsione, dell'essere affetto da malattia a seguito di una valutazione di un test.

Si è capito che l'attenzione rivolta ai parametri finanziari come Return On Investment (ROI), Return on Equity (ROE) e Return on Sales (ROS) risulta quasi indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa.

Allo stesso tempo, il nuovo approccio di misurazione dettato dalla BS focalizza l'attenzione su parametri che possano creare valore e soddisfare tutti i portatori di interesse dell'azienda. (Italiano, 1997)

Capitolo due: BSc – Strategic management

Sistema di gestione strategica

Alberto Bubbio ⁶ definisce la BS come una delle innovazioni più interessanti nella strumentazione di general management degli ultimi quindici anni. (Kaplan R.S., 1998)

L'ampliamento dei possibili ambiti applicativi è strettamente connesso al concetto che lo strumento è in grado di attivare e far svolgere un ruolo critico a supporto di quattro fondamentali processi che i vertici aziendali dovrebbero svolgere e stimolare:

- Esplicitare e comunicare la strategia aziendale;
- “Legare” gli obiettivi e le azioni di gestione operativa alla strategia deliberata;

⁶ Alberto Bubbio, Professore associato di Economia aziendale presso l'Università Cattaneo-Liuc e partner di Dimensione Controllo S.r.l.

- Pianificare, prendendo decisioni sulle azioni da intraprendere domani per raggiungere gli obiettivi desiderati;
- Attivare processi di apprendimento attraverso feedback.

La scorecard non è una sostituzione per le misure finanziarie ma loro complemento. Infatti, essa consente di rilevare i risultati finanziari monitorando contestualmente i progressi compiuti nello sviluppo delle capacità e nell'acquisizione degli asset intangibili di cui si avrebbe avuto bisogno per supportare la crescita futura.

La BS consente alle imprese di modificare le proprie strategie per riflettere sull'apprendimento conseguito, in tempo reale, ma non è assolutamente detto che *implementare questo metodo di misurazione voglia dire sviluppare un nuovo sistema di management strategico.* (R.S. & D.P, 1992)

Difatti, questo strumento mette a disposizione uno schema di riferimento, un punto di focalizzazione per molti processi critici di gestione, come fissare obiettivi dipartimentali e individuali, mettere in piedi un business planning, allocare del capitale, intraprendere iniziative strategiche, raccogliere feedback e lavorare sull'apprendimento. Tutto *necessario ma non sufficiente* per implementare un'ottima gestione strategica.

La BS può essere vista come un sistema di direzione (management system) a supporto della gestione strategica.

Ad esempio, una compagnia di assicurazioni X ha sviluppato la sua prima scorecard per creare una nuova visione di sé stessa come specialista nelle campagne leasing. La scheda delle scorecard ha consentito, al CEO e al gruppo dirigente, non solo di

introdurre una nuova strategia per l'organizzazione, ma anche di rivedere completamente il sistema di management. Di conseguenza, il CEO ha scritto una lettera a tutti i dipendenti in cui diceva che da allora in avanti la società avrebbe utilizzato la BSc e la sua filosofia sottostante per gestire il business. La società in questione ha costruito il nuovo sistema di management strategico passo dopo passo e, nell'arco di trenta mesi, ha ottenuto ciò che si era prefissato. (R.S & D.P, Using a BSc as a Strategic management system, 1996)



Figura 4

Kaplan⁷ e Norton⁸, grazie alle loro menti illustri, hanno saputo miscelare sapientemente quanto proposto negli anni Ottanta; sono stati in grado di capire e studiare l'evoluzione di realtà aziendali, i loro processi e come queste arrivassero al raggiungimento di obiettivi di lungo termine.

Precisamente diedero evidenza che questo strumento di misurazione fosse caratterizzante per la scelta di indicatori in grado di comunicare ai mercati finanziari (shareholders) le capacità di sviluppo e di creazione di valore dell'impresa. Gli indicatori sono il risultato dall'analisi di prospettive; queste sono fattori che nel modello costituiscono le determinanti dei risultati economico-finanziari e che, quindi, devono consentire di indirizzare prima e di valutare poi la performance aziendale.

Traduzione del Vision Statement

Il primo nuovo processo aiuta ai manager a creare un consenso attorno *alla visione* e alla strategia dell'organizzazione. (R.S & D.P, The Balanced Scorecard: traslating startegy into action, 1996)

Spesso la Vision aziendale è uno slogan atto a chiarire in poche e semplici parole, ciò che è l'azienda e ciò che vuole fare.

⁷ Robert S.Kaplan, Professor of Leadership Development alla Harvard Business School di Boston Massachusetts, nonché presidente co-fondatore della Balanced Scorecard Collaborative di Lincoln, nel Massachusetts

⁸ David P.Norton, CEO e co-fondatore della Balance Scorecard. Co-autore, insieme a Kaplan, di quattro libri sulla scheda di punteggio bilanciato, tra cui, da ultimo, Allineamento. Come usare la BS per aumentare la competitività. (Insedì, Milano, 2006) a cura di Alberto Bubbio

Fare impresa significa collaborare per mettere in pratica le parole contenute nella definizione ufficiale della visione. Vision Statement come “diventare i migliori” non sono facilmente traducibili in azioni operative. Ecco perché, affinché le persone agiscano in base alle parole nelle dichiarazioni di visione e strategia, tali dichiarazioni, devono essere espresse come un insieme integrato di obiettivi e di misure, concordati da tutti i dirigenti e descrivere i fattori di successo a lungo termine. (V. & M., 2001)

Quindi la scorecard costringe i manager a raggiungere un accordo sulle metriche che useranno per rendere operative le loro visioni elevate.

Comunicazione e collegamento

Di norma, le divisioni aziendali sono valutate in base alle performance finanziaria e gli incentivi individuali legati a obiettivi economici di breve termine.

La traduzione della visione aziendale, legato al concetto del processo di comunicazione e collegamento consente ai manager di comunicare la strategia facendo sì che tutti i livelli della struttura la comprendano e che gli obiettivi di gruppo e individuali vengano collegati con essa.

Di fatto, la Scorecard mette in evidenza cosa l'azienda sta cercando di fare per gli azionisti e per i clienti. Per allineare la performance dei singoli dipendenti alla strategia complessiva, gli utilizzatori della scorecard si impegnano in tre attività:

- comunicare e educare;
- fissare obiettivi;

- legare ricompense alle misure di performance.

L'implementazione di una strategia parte dalla decisione di comunicarla a "cascata" a tutta la struttura.

Un bel programma di comunicazione tramite opuscoli, newsletter e convocazione di adunanze generale ⁹ rende noti a tutti i dipendenti gli obiettivi critici che si dovrebbero raggiungere per garantirne il successo.

Alcune organizzazioni utilizzano delle bacheche nelle quali vengono esplicitati gli indicatori inclusi nella BS, aggiornati in relazione a variazioni di tempo relativamente brevi. Altre utilizzano i social media, oggi largamente diffusi, che permettono anche ai dipendenti di avanzare proposte per il superamento dei target.

Gli indicatori sono customizzati per ogni *business unit* e includono, ad esempio, la quota di mercato, la *customer satisfaction*, il tasso di redenzione dei clienti ¹⁰, empowerment dei dipendenti e tanti altri ancora.

Gli obiettivi strategici vanno tradotti in parametri per le unità operative. Associando questi obiettivi a prestazioni individuali si ottengono "scorecard personali", anche definite "*personal balanced scorecard*" (PBSc in seguito). Pertanto, i singoli

⁹⁹ Adunanza Generale, termine di natura Amministrativa indica un'assemblea convocata dai vertici per discutere su temi straordinari

¹⁰ Tasso di redenzione dei clienti, la parte degli utili reinvestiti da un'azienda

dipendenti riescono a comprendere in che modo la propria produttività supporti la strategia generale. (Pugliese, 2015)

Una società petrolifera ha creato delle mini-scorecard “tascabili” contenenti tre livelli di informazioni:

- Il primo descrive gli obiettivi e le misure adottati;
- Il secondo lascia spazio per tradurre gli obiettivi aziendali in attività per ogni business unit;
- il terzo livello, l'azienda chiede a individui e team di articolare quali dei propri obiettivi sarebbero coerenti con la business unit e gli obiettivi aziendali, nonché quali iniziative prenderebbero per raggiungere i propri.

Dunque, le scorecard personali possono essere viste come un upgrade delle lettere di incarico: una programmazione che l'azienda si aspetta che il dipendente faccia in cambio di un corrispettivo in denaro.

L'obiettivo della PBSc è far capire al dipendente che gli obiettivi da raggiungere non sono solo obiettivi aziendali che mirano a guidare prestazioni lavorative ma sono traguardi generici che ogni persona dovrebbe porsi e raggiungere nella propria vita.

Secondo McKinnon¹¹ si raggiungono dei risultati in determinati settori ma allo stesso tempo se ne trascurano altrettanti importanti. Ecco che la PBSc può essere

¹¹ McKinnon, autore del manuale di benchmarking nella costruzione di balance scorecard in cui articola indicatori di base per performance e relazioni causa-effetto tra le misure.

vista come uno strumento in grado di mantenere il bilanciamento tra le diverse prospettive:

- performance: come sta andando la nostra vita;
- stakeholders: persone importanti nella nostra vita;
- processi e practisies: le nostre attività abituali;
- capacità e apprendimento;
- stato mentale e credenze.

McKinnon consiglia di definire variabile ciascuna prospettiva in modo che si tracci chiaramente uno stato corrente e uno ideale. L'obiettivo della scorecard personale sarà quindi la misurazione e la riduzione del gap presente tra lo stato attuale e quello ideale.

È stata provata la correlazione tra retribuzione monetaria e performance, considerata come una leva efficace e stimolante per allineare l'azienda alla sua strategia. Questo collegamento non è stato lasciato al caso, le imprese sono solite inserire svariati obiettivi in formula retributiva associando coefficienti ponderali a ciascuno di essi. Il calcolo degli incentivi è stabilito in base al grado di raggiungimento dell'obiettivo ponderato. Pur considerando l'efficacia di questo metodo è innegabile la presenza di rischi. Tanto è vero che l'adozione di soglie minime e la presenza di forti gap di prestazione tra dipendenti sono esempi che hanno portato le aziende a ridurre la propria enfasi sui sistemi di incentivazione orientati al breve termine.

Però non ci sono dubbi sul fatto che la BSc giochi un ruolo significativo nella determinazione degli incentivi. La natura di questo ruolo diverrà sempre più nitida

con l'aumentare del numero delle aziende che provano a collegare le ricompense agli indicatori della Scorecard.

Business Planning

I sistemi di management tradizionali non sono in grado di legare i programmi di cambiamento con l'allocazione delle risorse in base alle priorità strategiche di lungo termine.

Uno dei problemi più evidenti è che quasi tutte le aziende hanno procedure e unità organizzative separate per la pianificazione aziendale delle risorse ed il budgeting. Inoltre, per la formulazione di piani strategici e aziendali, i manager si riuniscono in delle sedi fisicamente esterne all'azienda; per cui, se ci sofferma a valutare uno dei risultati di questo meeting come potrebbe essere "dove l'azienda si aspetta di essere tra tre, cinque o dieci anni", si capisce che senza una schedulazione di un piano di business che coinvolga obiettivi comuni dati dalla BSc, è probabile che questi piani rimangono a prendere polvere negli archivi degli executive manager per altri dodici mesi successivi.

Nel frattempo, in un processo distinto, gli addetti alla direzione finanziaria fissano i target finanziari per i ricavi, le spese, i profitti e gli investimenti del prossimo esercizio commerciale.

Si è capito che questi numeri finanziari abbiano un legame molto tenue con i target del piano strategico perché la loro analisi è stata sempre fatta in sede distaccate rispetto quelle in cui si faceva pianificazione aziendale. (M.E., 1993)

Con la celebre frase *dove la pallottola incontra il cielo* si mette in evidenza come, prima della BSc, i sistemi di gestione finanziaria non riuscissero a collegare i programmi di cambiamento e l’allocazione delle risorse alle priorità strategiche a lungo termine.

La creazione delle BSc costrinse le aziende ad integrare la pianificazione aziendale strategica con i processi di budgeting, facendo sì che quest’ultimo supportasse le strategie. Inoltre, l’introduzione di questa scheda di verifica ha scandito un iter per descrivere il processo di gestione aziendale in riferimento ai bilanci finanziari.

Gli utilizzatori della scorecard selezionano gli indicatori di processo da tutte e quattro le prospettive incluse nel documento e fissano dei target per ciascuna di esse. Poi, stabilendo quali azioni li avvicineranno ai target, identificano le misure che applicheranno a quei *driver* dai quattro punti di vista e fissano le milestones di breve termine che contrassegneranno i progressi compiuti lungo il percorso strategico che hanno prestabilito.

Le pietre miliari non sono nient’altro che espressioni tangibili delle convinzioni dei manager su quanto e in che misura i loro programmi attuali incideranno sulle misure.

Feedback e apprendimento

“Con la Balance Scorecard posso testare continuamente la mia strategia” così ha esordito il CEO di una società di engineering.

La scheda di punteggio bilanciato offre la possibilità di sapere, in qualunque fase della sua implementazione, se la strategia che si formula funziona effettivamente; e, se non funziona, i motivi.

I primi tre processi di management sopra elencati sono fondamentali per l'implementazione della strategia ma non sono sufficienti. Questa caratteristica è strettamente legata al fatto che essi si basano su un processo di apprendimento a ciclo singolo¹². Questo non richiede il riesame della strategia o delle tecniche utilizzate per implementarla; sta di fatto che in un ambiente turbolento, pur essendo valide al momento dell'attuazione, alcune strategie potrebbero perdere di validità al mutare delle condizioni esterne. In queste condizioni, qualunque deviazione della traiettoria pianificata si considera un difetto da emendare.

¹² Apprendimento a ciclo singolo (SLL), è un processo di apprendimento in cui persone, gruppi o organizzazioni modificano le proprie azioni in base alla differenza tra i risultati attesi e quelli effettivi senza mettere in discussione né i metodi né il sistema. È stato sviluppato dall'insegnante e autore Dr. Chris Argyris.

Apprendimento a Doppio Ciclo

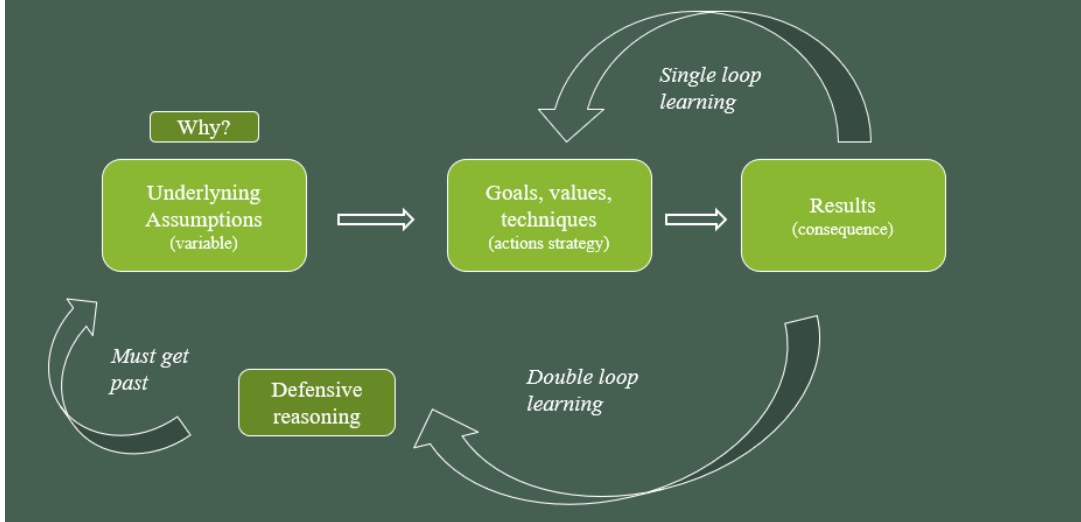


Figura 5

Un apprendimento a doppio ciclo¹³, adottato con l'avvento della BSc, è un apprendimento che produce un cambiamento nelle assunzioni e nelle teorie delle persone sulle relazioni di causa-effetto. (Berto, 2019) In particolare, questo approccio richiede competenze chiave come:

- ✓ Autocoscienza
- ✓ Onestà e intuizione
- ✓ Assunzione di responsabilità

¹³ Apprendimento a doppio ciclo (DLL), è un processo di apprendimento che consiste nell'effettuare una profonda riflessione sugli errori al fine di impararne le cause e le relative conseguenze andando a mettere in discussione sia i metodi che il sistema per cui si sta operando.

Per cui ci si aspetta che la risorsa che si strutturi per un DLL sappia già padroneggiare perfettamente le abitudini e azioni automatiche derivanti dal SLL e ammettere gli errori discutendone proattivamente con i colleghi. Tuttavia, non sempre è possibile adottare un approccio simile perché, oltre ad avere delle risorse adatte all'apprendimento di questo tipo, è necessario che la risorsa stessa sia libera di agire in un contesto favorevole per cui l'eventuale riflessione, la riconsiderazione delle relazioni cause-effetto e la condivisione a un livello più profondo siano visti come uno spunto di crescita per tutti.

Gli strumenti di management basati sulla performance finanziaria non sono in grado di offrire ai manager un apprendimento a doppio ciclo perché non coinvolgono l'apprendimento strategico. Quest'ultimo consiste nella raccolta di feedback, verifica sperimentale dei dati raccolti al fine di riuscire ad effettuare correzioni.

La BS mette a disposizione elementi essenziali per l'apprendimento strategico:

- articola la visione condivisa dell'azienda definendo in termini operativi i risultati che si sta cercando di ottenere come team;
- è in grado di valutare e modificare le ipotesi su cui si fonda la strategia di business unit;
- fornisce ai manager dati relativi ai cambiamenti dell'ambiente esterno ed interno all'impresa e altro ancora.

Ad esempio, i dirigenti di una società Y hanno messo in pratica questo apprendimento riuscendo a capire (in anticipo) quanto tempo sarebbe occorso per migliorare la formazione e la disponibilità dei sistemi informativi prima che il personale fosse in grado di vendere efficacemente una serie di prodotti. La

variazione misurata a posteriori ha avuto un impatto economico non indifferente ed è risultata molto profittevole.

Nelle grandi aziende la raccolta dei dati che mostrano probabili variazioni del mercato e la correlazione con gli indicatori della BSc può richiedere tanto tempo, a volte mesi o anche anni. In tutti i casi, si sottolinea l'importanza della BSc perché induce i manager a riflettere sistematicamente sulle assunzioni che stanno alla base della strategia.

Se dipendenti e manager hanno operato correttamente sui *driver di performance* (riaddestramento del personale, introduzione di nuovi prodotti/servizi finanziari, aggiornamento dei sistemi operativi e tecniche di apprendimento) e tuttavia vi è un mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati, la scheda segnala che la teoria alla base della strategia potrebbe non essere valida.

La BSc spinge i manager a valutare criticamente l'attendibilità della loro strategia; questo è uno dei motivi per i quali la scorecard è considerata preziosa per chi desidera creare un sistema di management strategico.

Verso un sistema di gestione strategico

Si è visto come le aziende abbiano messo in pratica la BS in funzione di una solida base per un sistema integrato e iterativo di management strategico.

In generale le imprese utilizzano la scorecard per:

1. chiarire e aggiornare la strategia;
2. allineare unità e obiettivi individuali con la strategia;

3. comunicare la strategia in tutta l'azienda;
4. collegare gli obiettivi strategici agli obiettivi a lungo termine e ai budget annuali;
5. condurre revisioni periodiche delle prestazioni per conoscere e migliorare la strategia.

La BSc consente ad un'azienda di allineare i propri processi di gestione e focalizza l'intera organizzazione sull'implementazione di strategie a lungo termine.

Senza una BSc, la maggior parte delle organizzazioni non è in grado di raggiungere una simile coerenza di visione e azione mentre tentano di cambiare direzione e introdurre nuove strategie e processi. La BSc fornisce una struttura per la gestione dell'implementazione della strategia e allo stesso tempo consente alla strategia stessa di evolvere in risposta ai cambiamenti negli ambienti competitivi, di mercato e tecnologici dell'azienda.

Developing a Balanced Scorecard

Da come è possibile desumere dalla trattazione riportata, il metodo della balance scorecard potrebbe non avere degli effetti positivi se applicato senza delle analisi preventive. Per questo, risulta necessario effettuare sia una valutazione relativa a quanto l'organizzazione sia incline ad adottare il metodo che uno studio dell'ambiente esterno.

Ad esempio, un'organizzazione medio-grande che crea valore nel settore pubblico, sia per struttura che per scopo, si adatta benissimo alle logiche del metodo della

scorecard soprattutto perché vive in un ambiente poco dinamico in cui i risultati possono essere raccolti prontamente.

“Una mappa strategica è un semplice grafico che mostra una connessione logica di causa ed effetto tra gli obiettivi strategici; viene utilizzata per comunicare rapidamente in che modo il valore viene creato dall'organizzazione e può migliorare notevolmente qualsiasi sforzo di comunicazione strategica.”

(cit. Balanced Scorecard Institute)

Le mappe, quindi, risultano un ottimo modo per organizzare i pensieri dei dirigenti/esecutivi su strategia e pianificazione, analizzarli in modo che siano completi e coerenti e quindi comunicarli alle parti interessate. Sarebbe utile sviluppare mappe strategiche per ciascun tema perché consentono di concentrarsi sui miglioramenti necessari per raggiungere delle particolari aree. Inoltre, fissare obiettivi troppo ambiziosi, anche nelle singole BSc, potrebbe scoraggiare e far perdere il focus della direzione giusta da intraprendere.

In definitiva, il processo di creazione di queste mappe richiede il consenso sui problemi affrontati e iniziative di miglioramento continuo con la leadership dell'organizzazione e delle unità aziendali, il che è molto prezioso. Le mappe strategiche aiuteranno ad allineare l'alta dirigenza, incluso il capo dell'unità aziendale, con la strategia organizzativa.

Una volta consolidato uno schema strategico, si dovrebbe essere in grado di sviluppare un Plan-on-a-Page. Questo letteralmente redatto su una pagina serve per rispondere alle seguenti domande:

- Qual è il nostro scopo?
- Cosa dobbiamo ottenere?
- Cosa dobbiamo fare per avere successo?
- Quali risorse dobbiamo gestire?

Si dà per scontato che il PoP sia redatto ad hoc in linea agli obiettivi che si vogliono misurare tramite la BSc. Se si vuole creare una scorecard incentrata sul monitoraggio di performance operative è vantaggioso creare una versione del piano su una pagina incentrata sulle operazioni stesse.

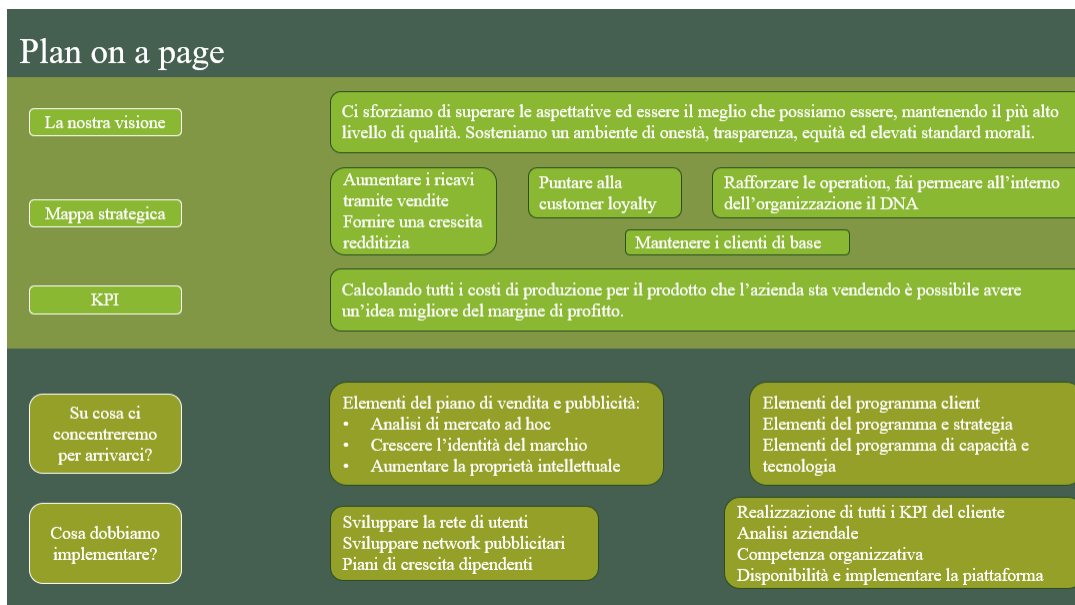


Figura 6

Di seguito si riportano alcuni passaggi per la redazione di una Balanced Scorecard:

1. Identificare i temi strategici e la business unit

Si inizia con approfondire e studiare la visione dell'organizzazione, capire cosa significa per i leader dell'azienda. La raccolta di informazioni tramite conversazioni con figure di alto livello come l'amministratore delegato, il direttore operativo, il direttore finanziario e il direttore dell'OD e dell'apprendimento servono a capire le aree di interesse, di cosa si ha bisogno per identificare le 3 o 4 aree che l'organizzazione deve essere migliorata; questi sono temi strategici.

Quindi uno dei primi passaggi nel processo di costruzione di una BSc consiste nell'individuare il livello dell'unità di business in ragione alla quale il metodo stesso dovrà essere formulata. Si possono individuare tre livelli logici di applicazione, tra loro strettamente interrelati, a seconda di quale sia la prospettiva di osservazione del management:

- Livello di executive;
- Livello di area funzionale/processo;
- Livello individuale

Un tema strategico è un'area in cui l'azienda deve eccellere per realizzare la visione. Ad ogni tema è associato un "risultato strategico". Questa è una dichiarazione di uno stato finale desiderato. In altre parole, come si sa quando si sarà raggiunto il tema?

2. Crea mappe strategiche

Gli obiettivi strategici sono gli elementi costitutivi delle mappe strategiche.

Gli obiettivi strategici sono azioni (risultati) di miglioramento continuo e qualitativo fondamentali per il successo della strategia. Pensa (in termini verbali-sostantivi) alle azioni che devono essere intraprese per raggiungere le aree che ti permetteranno di raggiungere i risultati strategici, questi saranno i tuoi obiettivi strategici.

Una mappa strategica è un legame di causa-effetto, una catena del valore delle azioni tra obiettivi strategici.

Da questa prospettiva risulta quindi essere vantaggio interagire con i membri del team a vari livelli all'interno dell'organizzazione, è un ottimo modo per costruire qualcosa.

Una mappa strategica sovrappone la "catena del valore degli obiettivi strategici" alle 4 prospettive che di solito ha una scheda di valutazione dell'equilibrio: finanza, clienti, operazioni e apprendimento e sviluppo.

3. Identificare le misure di performance (KPI)

Le misure delle prestazioni o KPI sono importanti per monitorare i progressi verso qualsiasi obiettivo. Le misure di performance sono sviluppate per ciascuno degli obiettivi sulla mappa strategica.

L'enfasi in questa fase è sviluppare le misure principali e necessarie per gestire l'esecuzione della strategia.

4. Identificare le iniziative strategiche

Dato che si hanno vari obiettivi strategici, nonché KPI e obiettivi associati, ciò che deve essere fatto è identificare le iniziative o i progetti che verranno messi in atto per garantire che i cambiamenti che si sta cercando di apportare vengano apportati e che i KPI e gli obiettivi di prestazione siano raggiunti. Queste azioni sono iniziative strategiche.

Se gli step precedenti sono ben redatti e consequenziali si ottiene un effettivo piano strategico.

Come citato in precedenza, questo processo monitorato e redatto mediante il metodo della BSc richiede un tempo relativamente standard, solitamente dalle dodici alle quattordici settimane.

L'output finale è un semaforo che serve a rendere chiaro quando è il momento di procedere, fermarsi o agire con cautela.

Capitolo tre: OKr

Framework per produrre allineamento

Gli OKr sono un framework usato per produrre allineamento, adeguare i comportamenti di tutti verso le priorità strategiche (gli Objectives), attraverso parametri di riferimento (i Key Results) che ne sanciscono l'effettivo riuscirci o meno. (Imperato, 2022)

In altri termini, l'objective è il "what" ovvero la missione, l'obiettivo ambizioso, il "cosa" vogliamo ottenere, mentre i key results rappresentano il "how" e sono le tappe intermedie, necessarie e misurabili che rispondono al "come" arriviamo a destinazione.

Sia gli O (objective in seguito) che i KS (key results) sono misurabili. La sostanziale differenza è che si utilizza un approccio più qualitativo per il calcolo dei primi e quantitativo per i secondi. (Castro, s.d.)

Infatti, se si immagina di calcolarli in una scala da 1 a 100, il raggiungimento del 70/80% dei primi può considerarsi un ottimo traguardo. In questa ottica si colloca il concetto di considerare il fallimento non con accezione negativa bensì come un traguardo che fungerà come base per fissare un obiettivo futuro.

I KS invece, misurati come numeri e dati reali, devono essere raggiunti al 100% dal momento che rappresentano le milestones di lavoro e rendono manifesto se il percorso intrapreso è nella giusta direzione e a che punto esatto si trova ogni team/collaboratore.

L'approccio incentiva un ragionamento che parte dalla fine e punta verso l'inizio perché si fissano prima gli obiettivi, cioè la strada che si vuole intraprendere, e poi i risultati chiave che rappresentano la direzione e i task da completare.

Questa metodologia viene anche definita come un processo a tre livelli per le figure che vengono coinvolte. Il *project owner*, ruolo che può essere svolto dal CEO o dal manager incaricato, i collaboratori ed il gruppo.

In generale gli OKR aiutano a gestire le priorità fissando una metodologia disciplinata e sono ideali in vari contesti funzionando come framework di crescita personale e non solo al livello di strategia aziendale.

John Doerr¹⁴, considerato il padre fondatore di questa metodologia, invita apertamente il management a non solo ad utilizzare OKR nei sistemi premianti¹⁵, che ne forzerebbero la logica e ne irrigidirebbero la struttura, ma esorta anche alcune organizzazioni per pensare a questo nuovo strumento per ridare linfa ai metodi di riconoscimento economico di performance.

Punti cardine

Tra i punti cardine su cui si basa la metodologia strategica degli OKR vi è la possibilità di trarre vantaggio fissando un numero limitato di obiettivi. Ogni volta che ci si assume l'impegno, atto di onestà intellettuale e consapevolezza nelle proprie risorse, si sta sotto intendendo che l'impegno e la concentrazione siano allocati solo all'impegno preso e non in qualcos'altro.

¹⁴John Doerr, un investitore americano e venture capitalist presso Kleiner Perkins a Menlo Park, in California. Nel febbraio 2009 è stato nominato membro del comitato consultivo per la ripresa economica del presidente per fornire al presidente e alla sua amministrazione consulenza e consiglio nel tentativo di risolvere la recessione economica americana.

¹⁵ Sistemi premianti, orientare i comportamenti dell'organizzazione verso gli obiettivi strategici definiti dall'azienda. Per questo è fondamentale che ci sia coerenza tra gli obiettivi individuali assegnati/concordati e le scelte strategiche fatte dalla direzione aziendale.

“Il principale strumento che un OKr dovrebbe fornire è la concentrazione. E ciò accade soltanto se manteniamo basso il numero di obiettivi”

(cit. Andrew Grove¹⁶)

Potendo essere considerato come un framework di allineamento condiviso, gli OKr sono trasparenti ad ogni livello aziendale. Ogni individuo può connettere il proprio obiettivo ad uno aziendale, coordinandosi con gli altri team; per farlo è richiesta una struttura funzionale di informazione.

Un altro punto cardine è l'essere svincolati dal concetto di prestazione e di valutazione, gli OKr superano il tradizionale principio di revisione e mirano piuttosto alla gestione continua, lasciando al contempo piena libertà nelle ambizioni. Questo metodo prevede la totale libertà di fissare mete ambiziose e contempla anche *la possibilità di fallire*.

Nelle sue espressioni più innovative ed estreme, OKr è un metodo che invita a perseguire obiettivi anche incredibili, come si leggerà in seguito, “depenalizzando” l'onere della responsabilità sull'eventuale assai probabile fallimento in favore di un feedback continuo su ciò che *manca per*, e sulla soddisfazione dei passi avanti comunque conseguiti.

La letteratura mette in evidenza che anche sotto questa semplificazione estrema si riescono a trovare idee nuove e più coerenti con i tempi attuali: obiettivi generati

¹⁶ Andrew Stephen Grove, nato Gróf András István, è stato un ingegnere e imprenditore ungherese naturalizzato statunitense. Ha partecipato alla fondazione della Intel Corporation di cui fu a lungo presidente e uno degli artefici del success

(anche) dal basso, risultati da ricercarsi nel breve termine (in massimo tre mesi), revisione continua degli stessi obiettivi e ricerca del massimo coinvolgimento della squadra puntando verso un ottimo globale piuttosto che personale.

Punti di forza

I vantaggi che può portare l'applicazione di un metodo di analisi del genere sono strettamente legati al coinvolgimento delle risorse coinvolte. Di base, senza la convinzione che uno studio possa essere considerato valevole anche non avendo dei risultati pienamente quantitativi, come lo è quella sottostante gli OKr, è difficile che si riescano ad avere delle evidenze positive.



Figura 7

Quando un obiettivo è chiaro, è più facile comunicarlo. Ciò favorisce sia l'autogestione, che rende il collaboratore autonomo e responsabile, sia la cooperazione fra i vari membri del team. Per altro, gli objective che puntano alla luna pongono traguardi molto ambiziosi e alimentano la motivazione di singoli lavoratori per le singole attività da svolgere.

Un problema risolto dell'attuazione degli OKr è il miglioramento del processo di delega: quando si prendono delle decisioni, soprattutto in casi in cui le responsabilità crescono insieme alla pressione, si tende ad aumentare il controllo focalizzandosi più sul 'come risolvere' un problema piuttosto che sul 'perché' sia necessario risolverlo. Uno dei motivi per cui si tende a concentrarsi sul HOW che sul WHY è proprio perché non si ha un sistema chiaro di misurazione dei risultati quindi tutto è lasciato all'opinione personale, all'interpretazione e nella peggiore delle ipotesi a costosi processi.

Il processo in essere, che mescola *bottom-up* e *top-down* insieme, non dà spazio per interpretazioni, negoziazioni od opinioni ma punta a scegliere un obiettivo e misurare tutti i passi effettuati per raggiungerlo (key results).

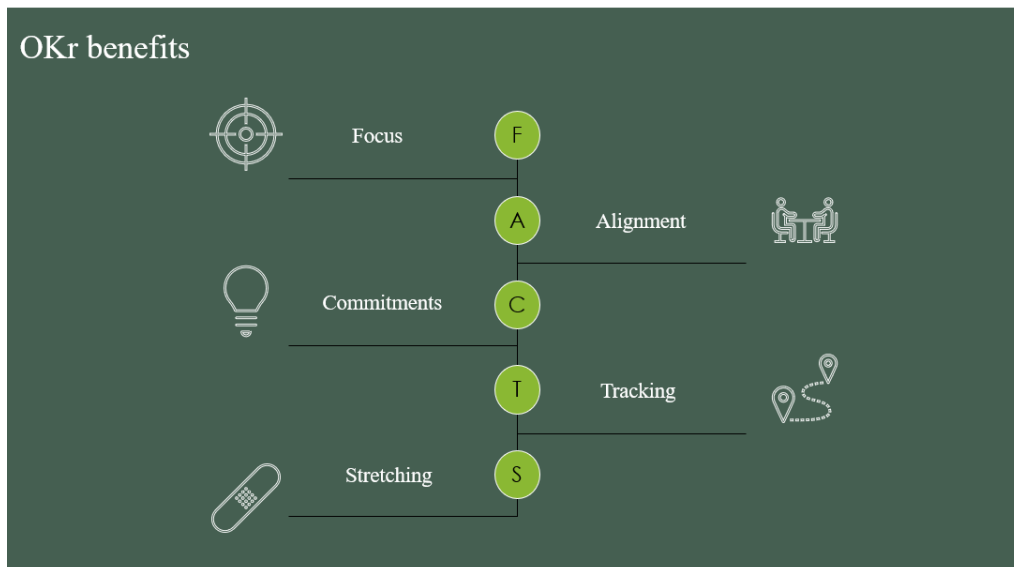


Figura 8

L'acronimo F.A.C.T.S riassume in modo esaustivo le caratteristiche dei benefici apportati dalla metodologia. Infatti, il *focus* è dovuto alla concentrazione degli obiettivi che, una volta fissati, si spaccano atomicamente fino alle attività operative; l'*alignment* è garantito dalla cooperazione, fulcro della tecnica strategica: il *commitment* è segnato dal passaggio top-down in un caso o bottom-up dall'altro, delle informazioni circa le finalità proposte; l'essere tracciabili, o *tracking* è dato dalla facilità di tenere traccia dei passi effettuati, figlio del concetto cardine del considerare qualsiasi step come un traguardo raggiunto; ed infine, lo *stretching* è assicurato dalla possibilità di scegliere indistintamente su quale business unit, gruppo, team, azienda o caso, dove e come applicare gli OKr.

Tipologie

Esistono due tipologie di OKR: i *committed* e gli *aspirational*. La differenziazione in queste due macrocategorie serve per efficientare l'obiettivo di questo sistema di management aziendale. Infatti, una volta inquadrato l'insieme di appartenenza degli obiettivi e risultati chiave è possibile redigere delle valutazioni standard in termini di avanzamento ed allineamento strategico.

Per i primi infatti, i *committed*, definiti anche “essenziali” si è stabilito un metro di valutazione che punta all'analisi dei risultati *day-by-day* non implicando assunzioni di rischio superiori rispetto alla capacità del team e delle persone impiegate. Tuttavia, per quanto questa tipologia non voglia andare verso una direzione che non si allontani troppo dalla zona di comfort, i KR dovrebbero comunque avere un impatto di cambiamento positivo. Per tali motivi sono anche definiti come “*roofshots*”.

Come detto, il metodo di valutazione cambia in relazione alla tipologia considerata. Questi, appunto, vengono misurati con una percentuale di successo che punta al 100%.

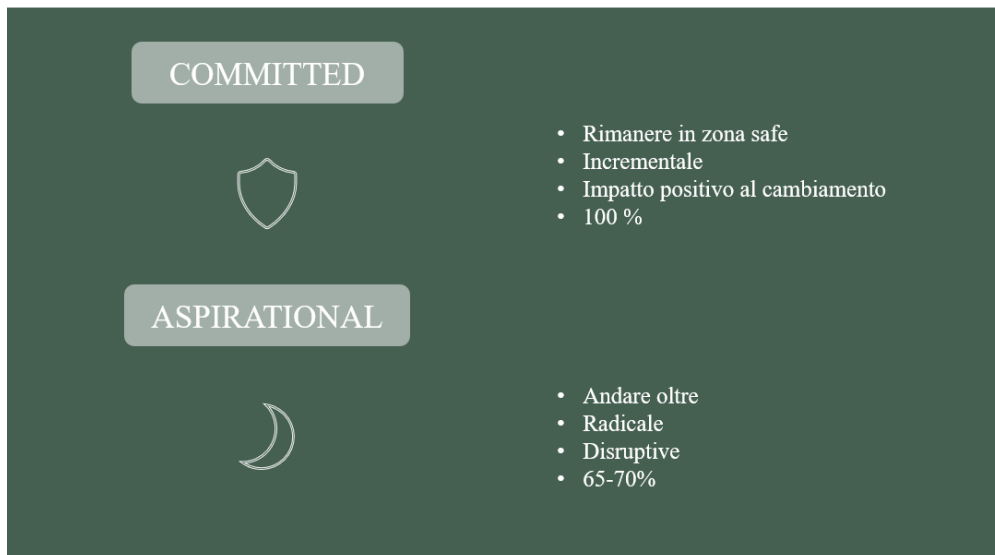


Figura 9

I secondi, gli *aspirational*, definiti anche “liberi” riguardano un’ambizione al cambiamento radicale, dove nessuno è mai arrivato prima. Per tale motivo sono anche chiamati “*moonshots*”, perché come disse Norman Vincent Peale:

“Shoot for the Moon. Even if you miss, you’ll land among the stars”.

Il metro di valutazione di questa tipologia di OKR non è molto chiaro in quanto non si ha una reale conoscenza delle risorse necessarie per arrivare a una meta mai raggiunta. Il che non significa non avere una direzione: puntare verso un obiettivo fuori portata non ha alcun senso e comporta soltanto uno spreco di energia. Viceversa, porsi come traguardo qualcosa di difficile, ma non completamente impossibile, è fonte di ispirazione per una spinta costante di tutta l’organizzazione verso nuovi orizzonti.

“Se stabilisci un obiettivo folle e ambizioso e lo manchi, avrai ottenuto comunque qualcosa di straordinario”

(cit. Larry Page)

In linea con quanto detto, il raggiungimento di una percentuale minore rispetto ai committed, si tratta del 65/70%, rappresenta già un successo purché tale risultato sia ottenuto con la massima spinta di ogni elemento coinvolto. Significa che il 65% dovrà essere percepito dalle persone come il nuovo 100%: soltanto in questo modo si otterrà il miglior progresso possibile.

In definitiva, puntando ad un’innovazione radicale, questa gamma di OKr mira a cercare salti di performance *nice to have* sui quali l’errore è ammesso perché non mette a rischio la sopravvivenza dell’Organizzazione.

PBSc e Personal Okr

È utile che gli obiettivi strategici siano tradotti in parametri per le unità operative. Associando questi obiettivi a prestazioni individuali si ottengono le scorecard personali (PBSc inseguito).

Pertanto, i singoli dipendenti riescono a comprendere in che modo la propria produttività supporti la strategia aziendale in generale. Una società che crea le mini-scorecard, anche definite “tascabili”, mette in evidenza tre livelli di informazione:

1. Descrizione degli obiettivi e misure aziendali;
2. Traduzione degli obiettivi macro per ogni unità di business;
3. Indentificare quali iniziative intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Dunque, le scorecard personali sono delle versioni aggiornate delle lettere di incarico¹⁷. Un programma che l'azienda si aspetta che il dipendente faccia in cambio di un corrispettivo in denaro. L'obiettivo delle PBSc è di far capire al dipendente che gli obiettivi da raggiungere non sono solo target aziendali che mirano a guidare prestazione lavorative ma sono obiettivi generici che ogni persona dovrebbe e potrebbe raggiungere nella propria vita. (N.G., 1999)

Secondo McKinnon si raggiungono risultati in determinati settori ma allo stesso tempo se ne trascurano altrettanti importanti. Ecco che la PBSc può essere vista come uno strumento in grado di mantenere il bilanciamento tra le diverse prospettive:

- Performance: come sta andando la nostra vita;
- Stakeholders: persone importanti nella nostra vita;
- Processi e practies: le nostre attività abituali;
- Capacità e apprendimento: come sono migliorate le nostre soft skills;
- Stato mentale e credenze.

Gli OKr non servono solo a fissare gli obiettivi di lavoro. In effetti, sono stati utilizzati per aiutare le persone a costruire legami più forti con la propria famiglia, prepararsi per una maratona e molto altro.

¹⁷ Lettera di incarico, è un documento attraverso cui un professionista stipula un accordo con il proprio committente per definire i dettagli della prestazione dei servizi che svolgerà e la relativa remunerazione. L'attività è personale e si basa sulla fiducia tra il professionista e il cliente.

Gli OKr personali non sono una “lista dei desideri”, sono un mezzo per riflettere su come raggiungere obiettivi di via inequivocabili.

Un esempio potrebbe essere la definizione dell’obiettivo per una famiglia: incrementare il tempo di qualità passato insieme. Questo O potrebbe essere misurato tramite due KR:

1. Tornare a casa per cena entro le 18:30, almeno 16 sere al mese;
2. Essere presenti spegnendo il router internet per eliminare le distrazioni.

Lo step seguente è quello di condividere il suo obiettivo con la squadra, in questo caso con la sua famiglia.

Il processo degli OKr serve per trasformare buone idee in un’ottima esecuzione, rafforzano il coinvolgimento delle parti coinvolte e guidano verso alte prestazioni.

Gli OKr personali possono essere tracciati anche ogni giorno, solitamente si registra come si sta procedendo verso i risultati chiave. Si possono utilizzare dei fogli, post-it in frigorifero o tenere traccia tramite appunti presi sul proprio smartphone.

L’unica cosa importante è che non vadano scritti nella pietra; in qualsiasi momento dev’essere possibile modificare, aggiungere od eliminare gli OKr a seconda dei casi. È controproducente aggrapparsi ostinatamente ad obiettivi che non sono più rilevanti o raggiungibili. Va da sé che, se al prossimo mese si è riusciti a cenare 13 sere su 16 proposte significa che sarà possibile andare avanti e provare a centrare un obiettivo più ambizioso.

Capitolo quattro: OKr e BSc

Similitudini e differenze

OKr e BSc sono framework di gestione delle prestazioni per la definizione e il monitoraggio degli obiettivi. Il secondo è arrivato sulla scena della struttura di gestione strategica all'inizio degli anni '90, un paio di decenni dopo che Andy Grove¹⁸ ha co-fondato Intel e lanciato il moderno sistema OKr.

Sia OKr che BSc sono sistemi per guidare il cambiamento. Entrambi cercano di comunicare in modo trasparente ciò che un team o un'organizzazione sta cercando di ottenere, allineare il lavoro dipartimentale con la strategia e misurare tutti i progressi strategici verso risultati predeterminati e desiderati. Per fare ciò, entrambi si affidano alla motivazione come mezzo per il successo dell'organizzazione. Ma mentre ci sono molte somiglianze tra OKr e BSc nell'intento, ci sono grandi differenze nei loro approcci alla strategia e nelle loro tecniche generali per raggiungere l'obiettivo.

¹⁸ Andrew Stephen Grove, è stato un ingegnere e imprenditore ungherese naturalizzato statunitense. Ha partecipato alla fondazione della Intel Corporation di cui fu a lungo presidente e uno degli artefici del success

Similarità

Similarità	OKr	BSCs
System for driving change	✓	✓
Concept of an Objective	✓	✓
Concept of a Metric	Key results	Measures
Rely on motivation to succeed	✓	✓
Only a tool, not a silver bullet	✓	✓

Figura 10

Sia la BSc che la metodologia degli OKr sono visti come dei sistemi impiegati per l'attuazione di strategie aziendali che hanno come obiettivo il cambiamento. Si è calcolato che l'80% delle aziende che ha adottato una delle due tipologie di metodo strategico ha avuto la possibilità di misurare della crescita sotto molti punti di vista. Infatti, l'imposizione di trovare un oggetto su cui lavorare, obiettivo in termini tecnici, data dai due metodi, rende relativamente semplice la valutazione del tragitto e del risultato da raggiungere.

Per altro, la simmetria tra Kr negli OKr e le misurazioni nella BSc rende quasi nulli gli eventuali costi di switch¹⁹ tra una tecnica e l'altra. Anche se nel concreto una azienda sceglie uno dei due metodi invece che adottarli congiuntamente, è possibile che vi siano delle organizzazioni in cui gli obiettivi possano essere raggiunti indistintamente e semplicemente con ambedue le tecniche strategiche. Di fatti, in entrambe, si passa da una macro-valutazione di ciò che si vuole raggiungere, solitamente da un punto di vista qualitativo, per poi passare alle misurazioni quantitative: il processo è pressoché identico.

Sta di fatto che la BSc può essere utilizzata con OKr in modo complementare, in particolare a livello senior: la mappa strategica BSc può aiutare i dirigenti e altri collaboratori a creare OKr coerenti con la mission aziendale.

Ad esempio, una mappa strategica fornisce un'ottima visuale di come gli OKr possono estendersi a cascata all'interno di un'organizzazione. E poiché le organizzazioni sane si sforzano di avere la metà dei loro obiettivi dal basso verso l'alto, una mappa strategica BSc è un ottimo modo per assicurarsi che i senior dell'azienda abbiano controllato tutti in prima linea.

Da lì, gli OKr funzionano per aiutare un'organizzazione a tenere il polso su ciò che è la cosa più importante per i singoli dipartimenti per il prossimo mese o trimestre con risultati chiave e CFR²⁰. Quindi, mentre BSc aiuta a sviluppare approcci olistici alla strategia, gli OKr aiutano a garantire che le strategie non diventino troppo

¹⁹ Switching cost, nel management strategico e nel marketing per descrivere un insieme di impedimenti che un consumatore può incontrare quando intende cambiare fornitori di un certo bene o servizio.

²⁰ CRF, è un metodo di stimolo motivazionale delle risorse umane e si compone di tre elementi (Conversazioni, Feedback e Riconoscimenti).

macro e che abbiano misurazioni più definite, sensibili al tempo e non siano tutti obiettivi di output.

La similarità è contrassegnata anche dalla base su cui giacciono le metodologie: la motivazione. Senza questa è molto probabile che i ragionamenti legati a come raggiungere un obiettivo mediante lo svolgimento di determinati task rimarrebbero per aria e risulterebbero solo un dispendio di forze ed energie.

Ultima, ma non meno importante, è la caratteristica di essere flessibili. L'entità di tools per il monitoraggio delle performance aziendali, che hanno questi due metodi, incoraggia le persone alla loro attuazione; tanto è vero che, non essendoci alla base un'architettura di costo troppo onerosa, risulta agevole abbandonare la strada intrapresa e dedicare gli sforzi ad altro.

Si tenga presente che entrambi i sistemi sono strumenti, piuttosto che proiettili d'argento²¹. Nessuno dei due prende il posto di una sana cultura o di una grande leadership, ma ognuno di loro può mettere in atto linee guida per aiutare i team a raggiungere il successo collettivo. (Esposito, 2012)

²¹ Proiettile d'argento, (o silver bullet, o ancora magic bullet) è un'espressione per intendere la soluzione finale a un problema.

Differenze

Differenze	
OKr	BSCs
Quarterly / Monthly cadence	Annual cadence
Not tied to compensation	Tied to compensation
Encourages risk – taking	Stresses accountability
Strategic	Holistic
Leading measures	Lagging measures
Sideways	Top – down

Figura 11

Per quanto si può dire che le tecniche degli Okr e della BSc siano simili in quasi tutto, tuttavia, vi sono delle differenze da tener presente:

1. Quanto spesso viene impostato il metodo?

BSc è tipicamente redatto e progettato per rimanere in vigore per un minimo di un anno. E a causa del ciclo, le prestazioni tendono ad essere annuali e legate a obiettivi finanziari.

Gli OKr, in alternativa, sono progettati per rimanere con un'organizzazione per un ciclo, in genere un trimestre ma a volte un mese. Successivamente, gli OKr vengono valutati e ne vengono redatti di nuovi. Ma durante tutto il ciclo, gli OKR sono

progettati per essere rivisti frequentemente in modo da poter apportare modifiche man mano che il team apprende di più su come raggiungere un obiettivo ambizioso.

2. Con che frequenza avviene la revisione?

Tradizionalmente, BSc viene rivisto ogni anno, i controlli non sono obbligatori ma è sovente effettuarli per valutare se una strategia funziona.

Questo è l'opposto degli OKr, il cui successo è indissolubilmente legato a un altro acronimo, CFR. (Doerr, s.d.)

CFRs è riferito alle metriche di misurazione dei *key result* del quadro di definizione degli obiettivi OKr e sta per Conversations, Feedback, and Recognition; questi consentono allo spesso 'bianco o nero' degli OKr il contesto e la conversazione necessari di cui parlare se un obiettivo è ancora rilevante, e questo non significa solo una volta quando gli OKr vengono valutati alla fine di un ciclo.

I CFR dovrebbero svolgersi durante tutto il ciclo OKr e, idealmente, in incontri settimanali; la loro revisione assicura che siano ancora pertinenti e accurati man mano che vengono apprese nuove informazioni durante un ciclo. Inoltre, questo consente di avere il tempo per le conversazioni che possono aiutare a portare in primo piano le funzionalità critiche, rimuovere i blocchi e aumentare le priorità mutevoli.

3. Retribuzione e bonus, come si muovono?

BSc differisce anche dagli OKr in quanto correla direttamente gli obiettivi finanziari con le revisioni delle prestazioni, i bonus e i compensi.

L'intenzione è quella di incoraggiare la chiarezza e la trasparenza nella definizione degli obiettivi per gli obiettivi desiderati. Gli OKR, tuttavia, non sono destinati ad essere legati alla performance. Dovrebbero essere separati dal processo di definizione degli obiettivi in modo che le squadre siano motivate a puntare a bersagli che altrimenti potrebbero mancare senza correre il rischio di essere penalizzate finanziariamente.

"Puoi assolutamente pagare un'organizzazione di vendita in base alle quote di vendita. Vuoi che i loro numeri di vendita facciano parte dei loro OKr. Ma ricorda, ogni volta che c'è un piano di incentivi alle vendite crea incentivi perversi, che siano legati o meno agli OKr."

(Laszlo Bock, Senior Vice President of People Operations di Google dal 2006 al 2016)

I risultati di questi incentivi perversi quando l'obiettivo è il puro reddito senza un "obiettivo di qualità" equilibrato potrebbero essere cose come aumentare il volume senza profitti o dare priorità a contratti aziendali che possono sembrare molti dollari immediati ma appassire nel lungo periodo.

Capitolo cinque: Applicazione OKr

L'applicazione della metodologia degli OKR nasce dalla comprensione dei benefici che questo metodo si porta dietro. Primo fra tutti è la possibilità di considerare il fallimento come un progresso. Infatti, in qualsiasi step si decida di fermarsi, anche in quello primordiale come la definizione degli Objective e sul come analizzarli, è possibile misurare dei progressi incrementali.

L'obiettivo di questa tesi sperimentale è stato quello di applicare gli OKR alle dinamiche aziendali.

Il carattere innovativo del metodo ha dato un ottimo spunto per valutare lo stato dell'arte, in termini di obiettivi di reparto e globali, e segnare una direzione ben chiara da percorrere. A posteriori, l'analisi dei risultati prodotti ha permesso di far permeare all'interno dell'organizzazione un'aria di 'novità', il che è stato fondamentale per suscitare fiducia sia nel lavoro dei collaboratori che nel metodo stesso.

La dipendenza dal percorso, anche conosciuta come *path dependency*, e l'essere ancorati sulle abitudini quotidiane, per ogni lavoratore, hanno creato degli ostacoli che sono stati smarcati grazie alla trasparente garanzia di benefici che la metodologia degli OKR avrebbe apportato a tutta l'organizzazione.

La scelta degli obiettivi da fissare e di come intraprendere le azioni per centrarli è stata sin da subito condivisa. Durante diverse call settimanali si è riusciti a raccogliere tutti gli spunti dei colleghi e definire, in modo relativamente standard ed in linea con la procedura da attuare, degli obiettivi di reparto e delle mosse da attuare per cercare di raggiungerli.

L'ambito di applicazione della tesi è legato alla formazione. L'essere tirocinante e approcciando all'azienda con un progetto mirato all'inserimento nelle dinamiche interne per sei mesi, ha permesso lo sviluppo di competenze che hanno stimolato delle domande sul 'come fare' per migliorare il processo di formazione. Forti e consapevoli dell'idea di quanto possa essere impattante la formazione per una nuova risorsa, sia dal punto di vista personale che lavorativo, ci si è posti delle *milestone* su come migliorare e monitorare il processo formativo.

L'objective è stato proprio 'l'adeguato inserimento delle risorse'. Questo, insieme ad altri sei, fa parte dell'insieme degli OKR dell'azienda da monitorare durante un determinato periodo stabilito. Il metodo ha un periodo di monitoraggio variabile ed in genere dipende dalle esigenze dell'organizzazione. In questo caso si scelto un mese, dall'inizio della definizione degli obiettivi fino alla scadenza temporale dei giorni.

Il monitoraggio è avvenuto tramite confronti periodici, settimanali nel caso in esame, in cui si metteva in risalto la percentuale di completamento di un KR e quanto avrebbe concorso alla completezza dell'objective generale. Il coinvolgimento di molte persone interne all'impresa, anche durante il monitoraggio dei risultati, ha prodotto degli input che sono serviti per migliorare anche altre aree aziendali perché hanno intersecato key results prodotti da altri objective come quelli della delivery. (Gil, s.d.)

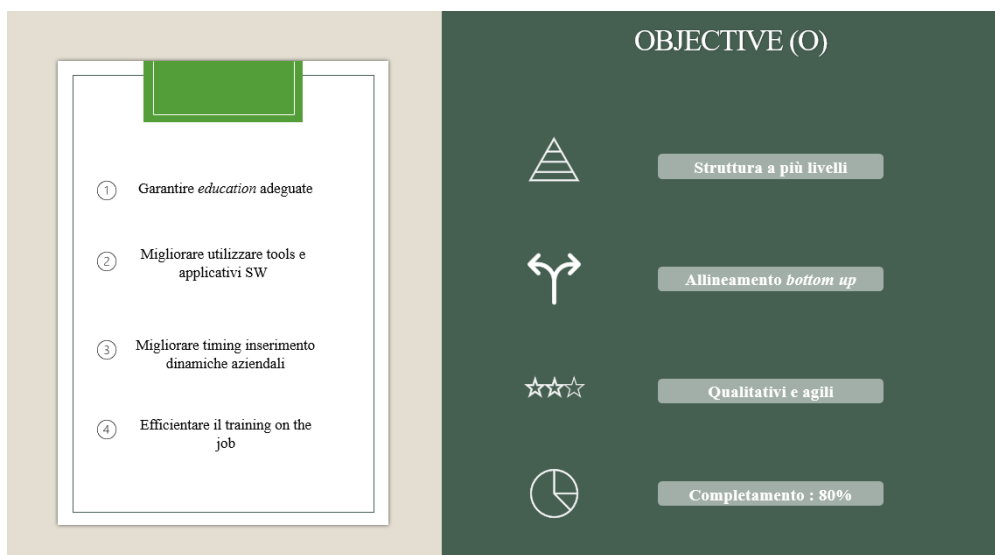


Figura 12

Il primo, dei quattro, è quello di garantire delle *education* adeguate. Per education si intende la formazione fatta tramite video e documentazione riferita ai diversi macro-temi aziendali come la conservazione, ad esempio. In modo verticale e top down ci si è mossi per analizzare quantitativamente i risultati chiave. La produzione di documentazione e video web-cast è stata gestita da un owner che si è occupato di monitorare l'andamento dell'attività in termini di quanta ne è stata prodotta e per quanto tempo. Nel caso di specie, per riuscire a garantire qualità della documentazione riferite alle education, ci si è soffermati a fare una verifica congiunta dei fascicoli prodotti. L'analisi ha portato dei risultati interessanti: si è deciso, ad esempio, che un riferimento ad un particolare argomento sarebbe stato esposto, nel medesimo modo, come citazione in un altro video/documento. Tutto questo per creare continuità di informazione. Da qui la verifica ha preso una forma diversa per cui si è pensato di rendere smart il processo cercando di standardizzare il più possibile i controlli qualitativi e quantitativi da effettuare per gli altri key results.

Il secondo è quello di migliorare l'utilizzo tools e applicativi software. I tools stanno diventando sempre più parte del know-how aziendale per cui è possibile ottenere vantaggio competitivo. A tale proposito si è deciso di inserire questo key result tra quelli proposti e di monitorarlo tramite della documentazione redatta ad hoc. Infatti, pur essendo tools generalmente riconosciuti e facenti parte della suite di Atlassian, ogni realtà aziendale li customizza in base alle proprie esigenze ed i vari ambiti di applicazione.

È vero che i tools utilizzati da Intesa hanno mantenuto un utilizzo standard per cui la formazione sarebbe potuta avvenire tramite web tutorial, ma una delle difficoltà

riscontrate durante il periodo di formazione è stata la loro interazione. Di fatti, l'analisi per misurare questi KR ha messo in evidenza la difficoltà nel trovare un modo per integrarli; questa problematica ha generato un campanello di allarme per il gruppo di PM e SM direttamente coinvolti. Ecco che, grazie all'applicazione degli OKR, si è riusciti prontamente ad individuare una criticità e compensarla adeguatamente. Per altro, la verifica del KR che si è basata sul controllo quantitativo della documentazione proposta è stata condotta sempre da un owner di reparto e del team coinvolto.

Il terzo è il miglioramento del timing di inserimento nelle dinamiche aziendali. Questo KR, tra tutti, è quello che contiene maggiormente un aspetto quantitativo e non necessita di essere troppo scorporato verso il basso. Proprio per questo motivo le attività che sono state svolte per il monitoraggio di questo sono quasi completamente qualitative. Un esempio è la definizione delle azioni di miglioramento, come dei task da svolgere. Non è detto che il numero di tasks svolte siano sinonimo di completa comprensione di quanto svolto; tuttavia, è un indicatore che si è utilizzato per valutare quanto possa essere orizzontale la formazione della risorsa.

L'ultimo, l'efficientamento del lavoro inteso come il celebre training on the job, riguarda essenzialmente la gestione della rotazione programmata del lavoratore. Si allaccia fortemente al KR menzionato in precedenza perché incide sulla formazione orizzontale della risorsa. Una delle evidenze dell'attuazione di questo KR è stata la possibilità di creare empatia tra collaboratori perché la rotazione della risorsa, sia

fisica che no, permette un coinvolgimento di più aree per cui ci si trova a confrontarsi e parlare con diversi collaboratori.

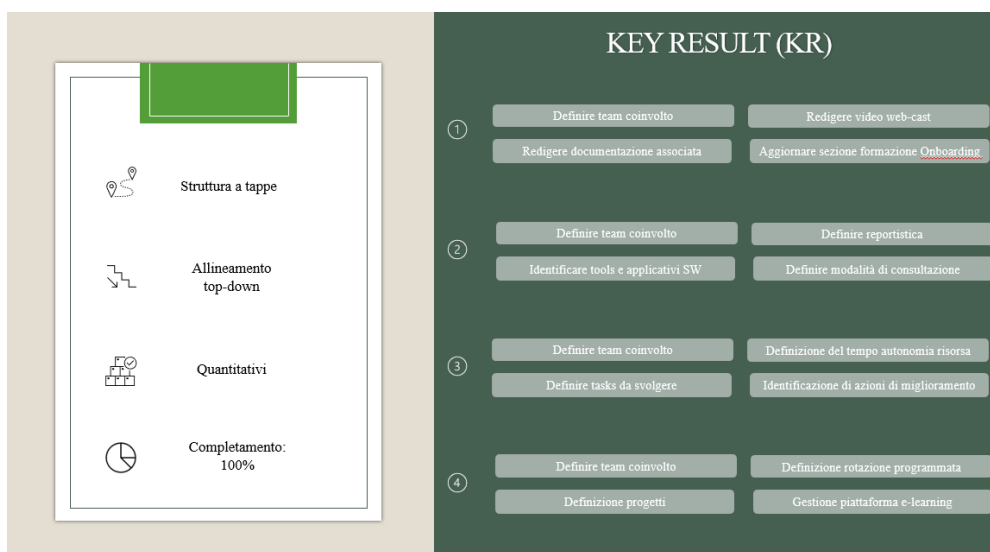


Figura 13

Capitolo sei: Conclusioni

Il lavoro si è basato principalmente sulla ricerca di nozioni riguardanti la BSc e gli Okr con approcci pratici per entrambe le metodologie. Si sono trattati gli argomenti sotto più punti di vista, due principalmente, evidenziando come entrambi siano sia dei sistemi di misurazioni di performance che sistemi di gestione di management strategico.

I due approcci si sono rivelati strumenti di verifica importanti per l'implementazione e la valutazione di una strategia di medio-lungo termine.

L'interesse per questi strumenti è comunque in continuo aumento, lo testimoniano le migliaia di copie mediamente vendute in Italia di articoli scientifici incentrati su questo argomento ed i confortanti risultati ottenuti dalle medio-piccole aziende in seguito all'adozione di queste due procedure.

Con le scorecard e gli OKr personali si è fatto un parallelismo tra obiettivi aziendali e personali. Si è capito come la realtà aziendale possa incidere fortemente sullo status dei dipendenti e di conseguenza influenzare la loro produttività. Molti affermano che questi metodi, calati sulla vita personale, possano essere utilizzati nel quotidiano come una mappa, un quadro generico che segnala gli obiettivi. La corretta lettura della mappa non assicura un ottimo risultato ma sicuramente è una presa di coscienza rispetto a tante cose che ci circondano.

Uno sguardo al confronto tra le metodologie ha portato alla luce la differenza più grande tra i metodi ovvero il carattere quantitativo della BSc con le metriche finanziarie e quello qualitativo degli obiettivi degli OKr.

Questi ultimi, non sono destinati ad essere strettamente legati alle performance finanziarie perché sono frutto di metodi innovativi basati sul concetto che le tradizionali misure di contabilità finanziaria possono fornire risultati fuorvianti per il continuo miglioramento, frenando attività di innovazione richieste dall'ambiente esterno competitivo.

L'applicazione degli Okr in azienda è stato il punto cardine del lavoro di tesi. Dopo aver fatto una panoramica sui due sistemi, con pro e contro e similarità e differenze, ci si è concentrati sulla pratica. Come per tutte le metodologie, si è avuto modo di

capire quanto possa essere distante e colmo di imprevisti il passaggio dalla teoria alla pratica.

Il coinvolgimento delle persone e il farle sentire parte di un qualcosa, come se ci si accorgesse che il proprio lavoro sia effettivamente importante per un ecosistema come l'azienda, ha creato un bel clima all'interno dell'organizzazione stessa. Il carattere innovativo della metodologia si è scontrato con l'architettura del sistema ma non ha prodotto alcun truciolo perché lo si è adattato sia alle persone che all'impiego di supporti SW e tools applicativi.

I risultati hanno ripagato gli sforzi e l'impegno, per passare dalla spiegazione all'attuazione del metodo. Con buona probabilità l'azienda ingloberà questa metodologia per affiancare dei premi per obiettivi raggiunti e non considererà più il metodo come una novità ma come qualcosa di confidente.

Bibliografia

Associati, Chiarini &. (s.d.). *ACTIVITY BASED COSTING*. Tratto da Chiarini & Associati srl: <https://www.qualityi.it/abc-activity-based-costing.html>

Barucca, F. (s.d.). *Cos'è il tempo ciclo?* Tratto da Produzione agile : <https://www.produzioneagile.it/tempo-ciclo-tempi-e-metodi/>

Berto, L. (2019, 10 23). *Starting Finance*. Tratto da Il double loop learning: o https://www.google.com/search?q=apprendimento+a+ciclo+doppio&rlz=1C1CHBF_itIT895IT895&oq=apprendimento+a+ciclo+doppio&aqs=chro

me..69i57j33i160l2.3991j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8&bshw=bshwcqp/1

Castro, L. (s.d.). *Gli 8 punti sugli Objectives, considerazioni sul metodo OKr*. Tratto da Luciano Castro: https://lucianocastro.com/okr-cosa-sono-8-punti-sugli-objectives/#Considerazioni_sul_Metodo_OKR

Cosman. (s.d.). *Cosman cost management*. Tratto da cosmanitalia.it: <https://www.cosmanitalia.it/blog/analisi-predittiva-il-dato-per-formulare-previsioni-e-far-crescere-le-aziende/>

Doerr, J. (s.d.). *A typical OKr Cycle*. Tratto da Whatmatters.com: <https://www.whatmatters.com/resources/a-typical-okr-cycle>

Esposito, R. (2012, Settembre 14). *Qual è il significato dell'espressione silver bullet?* Tratto da Mysocialweb: <https://www.mysocialweb.it/il-proiettile-dargento-per-i-contenuti-non-esiste/>

Gil, B. (s.d.). *Inputs vs Outputs with OKr* . Tratto da whatmatters: <https://www.whatmatters.com/faqs/inputs-vs-outputs-okrs>

Imperato, M. (2022, Ottobre 2). Tratto da <https://www.productheroes.it/okr-cosa-sono-come-usarli-e-perche-sono-fondamentali/>

Italiano, I. f. (1997). Il foro italiano. In I. f. italiano. Società editrice Il foro italiano.

- Jean-Jacque, L. (2000). Marketing strategico ed operativo. In L. Jean-Jacque, *Marketing strategico ed operativo* (p. 83-84, 433-434). Milano: Mc Graw-Hill libri.
- Kaplan R.S., A. (1998). *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, third edition.
- M.E., P. (1993). *Strategia BP*. Milano: Montgomery.
- N.G., O. (1999). Performance drivers: a practical guide to using the BSc & OKr. In O. N.G., *Performance drivers: a practical guide to using the BSc & OKr* (p. cap. 7, parte seconda). Chichester: Jhon Wiley & Sons.
- Pugliese, R. (2015). *Vivere sani e felici con la BSc personale*. LYL projects team.
- R.S, K., & D.P, N. (1996). The Balanced Scorecard: traslating startegy into action. In K. R.S, & N. D.P, *The Balanced Scorecard: traslating startegy into action* (p. 48, 96, 126-130).
- R.S, K., & D.P, N. (1996). Using a BSc as a Strategic management system. In K. R.S, & N. D.P, *Using a BSc as a Strategic management system* (p. 75-90). Harvard: Harvard Business Reviw.
- R.S., K., & D.P, N. (1992). *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. Harvard: Harvard Business Review.
- Raeburn, A. (2022, 11 28). *Analisi Swot: cos'è e come si usa (con esempi)*. Tratto da asana: <https://asana.com/it/resources/swot-analysis>

V., S., & M., T. (2001). *Tradurre la vision aziendale in obiettivi strategici ed operativi con la balanced scorecard*. Milano: SDA Bocconi.

Ringraziamenti

Come ben sapete non sono una persona che non ama dire “grazie” in generale perché credo fortemente che, quando qualcuno faccia qualcosa per un’altra persona è perché si sente di farlo col cuore. Con il tempo ho smorzato questo concetto perché ho analizzato un po' il mio status dopo aver sentito questa parola e ho capito che può essere appagante, in un certo senso, sentirsi ringraziato.

È innegabile che la situazione in cui sto adesso passa per un piccolo spaccato di vita che solo una famiglia così mi avrebbe potuto dare. Per famiglia non intendo solo i miei legami di sangue, per cui ne andrò fiero finché potrò respirare, ma per tutte le persone che hanno avuto la sensibilità di stare accanto ad una testa dura come la mia.

Anna, Paolo, Domi, Lisa e Peppe. Non ho molte cose da aggiungere, siete il mio perché e accompagnate ogni mia decisione, da quella più frivola a quella più importante. A voi vorrei passare la gioia di questo momento perché siete una forza, la mia forza.

Tutta la famiglia acquisita, partendo dagli zii e arrivando ai piccoli cuginetti, che insieme siamo un plotone. Che bello stare insieme a voi. Mi avete cresciuto e mi avete dato modo di costruire legami con voi, conoscervi, e non posso dire altro se non che siete tutti eccezionali.

I boyz & girls, fare i nomi in questo momento mi lascerebbe disidratato dalle lacrime versate. Anche voi fate parte della famiglia allargata, tutti cittadini onorari di quel buco di paesello che è stata e forse sarà il nostro spazio sicuro. Vorrei che

vi sentiste parte di questo traguardo perché siete stati fondamentali, mi avete sempre indirizzato verso qualcosa, corretto e assecondato, sgridato ed abbracciato, vorrei che il nostro rapporto possa continuare a crescere e toccare picchi ancora più alti.

Vani, ciao. Martello e incudine della mia vita, mi hai fatto capire che con te è bello raggiungere i traguardi. Sei una forza della natura, credo che la tua determinazione sia uno sprono per tutte le persone che ti circondano, emani un'aura pazzesca. Abbiamo condiviso l'ultima parte di questo percorso ed è stato bellissimo, spero di continuare a stressarti. Mi basta pensare che ci sei per stare bene.