

Execution

La nostra strategia era perfetta, l'abbiamo esaminata da tutti i lati, abbiamo pianificato nei minimi dettagli, abbiamo analizzato la concorrenza, abbiamo fatto analisi di mercato, focus group, investito nel marketing, nella formazione, nella qualità. Eppure non siamo riusciti a raggiungere i risultati previsti. Questo accade molto spesso. **Il problema sta nell'execution.** Nel come abbiamo eseguito nel dettaglio le procedure operative e le attività necessarie per il conseguimento degli obiettivi. Quello che fa la differenza tra l'ottenimento del successo e il non raggiungimento degli obiettivi è la capacità di **eseguire il piano.**

Non è sufficiente enunciare un'idea o degli obiettivi e poi attendere che tutto divenga realtà. E' un po' come l'MBO (Management By Objective): questo è l'obiettivo, ora raggiungetelo.

I risultati si raggiungono solo quando viene specificato in dettaglio come arrivare agli obiettivi desiderati, con quali risorse, con quali attività, con quali processi, con quali strumenti; e solo quando **i risultati parziali vengono monitorati, verificati e revisionati in maniera continua.**

Se non si procede in questo modo ci accorgeremo che i risultati non sono stati raggiunti solo quando non è troppo tardi. Non basta però monitorare, verificare e revisionare i risultati in maniera continua: è necessario identificare quali siano le informazioni da avere sempre a portata di mano. Anche se disponiamo di informazioni mensili, o addirittura quindicinali, ma limitate a bilancio e conto economico, questo non sarà sufficiente a farci prendere le decisioni necessarie e corrette. *"Guidare l'impresa solo attraverso i dati economico/finanziari è come guidare l'auto guardando solo nello specchietto retrovisore."*

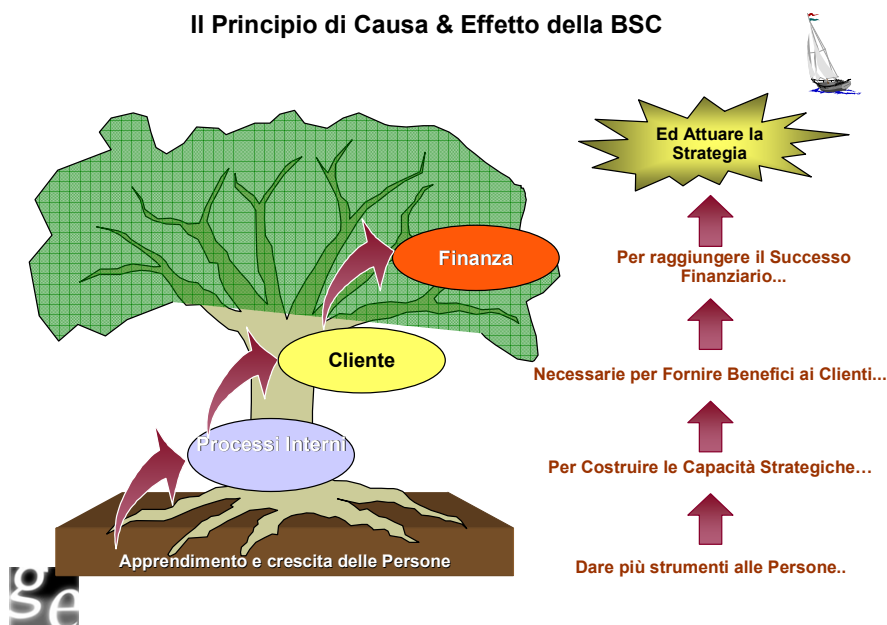


Fig.1

La fig. 1 ci mostra come deve essere vista l'impresa in maniera logica e secondo i principi approfonditi dalla Balanced Scorecard. Questo vuol dire sviluppare la nostra strategia tenendo presente che se vogliamo raggiungere il successo finanziario sarà necessario curare in maniera opportuna il mercato, mentre per fornire benefici ai nostri clienti sarà necessario fare in modo che i nostri processi interni siano efficaci ed efficienti, ed infine per ottenere quest'ultimo risultato sarà bene curare che le risorse umane abbiano conoscenza, competenza e motivazione al massimo livello.

Costruire una *mappa strategica* secondo questa metodologia ci permetterà di avere sempre sottomano una visione complessiva della nostra strategia in maniera olistica e dettagliata, e soprattutto logica e gestibile.

Le quattro aree di attività dell'impresa (nel gergo della BSC si chiamano *prospettive* poiché indicano i quattro punti di vista da cui bisogna guardare all'impresa) devono poi essere dettagliate e misurate in rapporto bilanciato tra loro.

Per fare ciò, per costruire quindi una mappa strategica efficace, è bene, per ciascuna delle prospettive, porsi alcune domande.

Prospettiva finanziaria

- Che responsabilità abbiamo verso i nostri azionisti?
- Che cosa si aspettano da noi i nostri azionisti?
- Vogliono una crescita del fatturato, un miglioramento degli utili, una diminuzione dei costi, oppure queste tre cose insieme?

Prospettiva clienti

- Chi definiamo nostro cliente?
- Chi sono i nostri clienti chiave?
- Chi trae il maggior beneficio dai nostri prodotti/servizi?
- Chi paga per i nostri prodotti/servizi?
- Cosa si aspettano o vogliono da noi i nostri clienti? Qualità, prezzo, immagine, reputazione, efficienza, disponibilità, accessibilità?
- Come ci presentiamo ai nostri clienti? Qual è la nostra *value proposition*? Servizio eccellente (Customer Intimacy), prodotti o servizi innovativi (Product Leadership) oppure basso costo (Operational Excellence)?

Prospettiva Processi Interni

- Cosa dobbiamo fare bene internamente per soddisfare i clienti che abbiamo identificato nella prospettiva clienti?
- Quale fase dei nostri processi va resa più efficiente?
- Quale processo va migliorato per perseguire la nostra *value proposition*?

Prospettiva Apprendimento e Crescita delle Persone

- Abbiamo *human capital* per perseguire gli obiettivi definiti nelle prospettive processi interni e clienti? Conoscenze, competenze e motivazioni?
- Abbiamo *information capital*? Il nostro personale possiede tutte le informazioni necessarie per raggiungere gli obiettivi determinati?
- Abbiamo *organization capital*? Cultura d'impresa, knowledge, leadership, teamwork?

Giuseppe Monti