



EASY SHARE FINANCE

SOCIETA' DI CONSULENZA IN FINANZA AZIENDALE E FORMAZIONE

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

di Maurizio Nizzola (*)

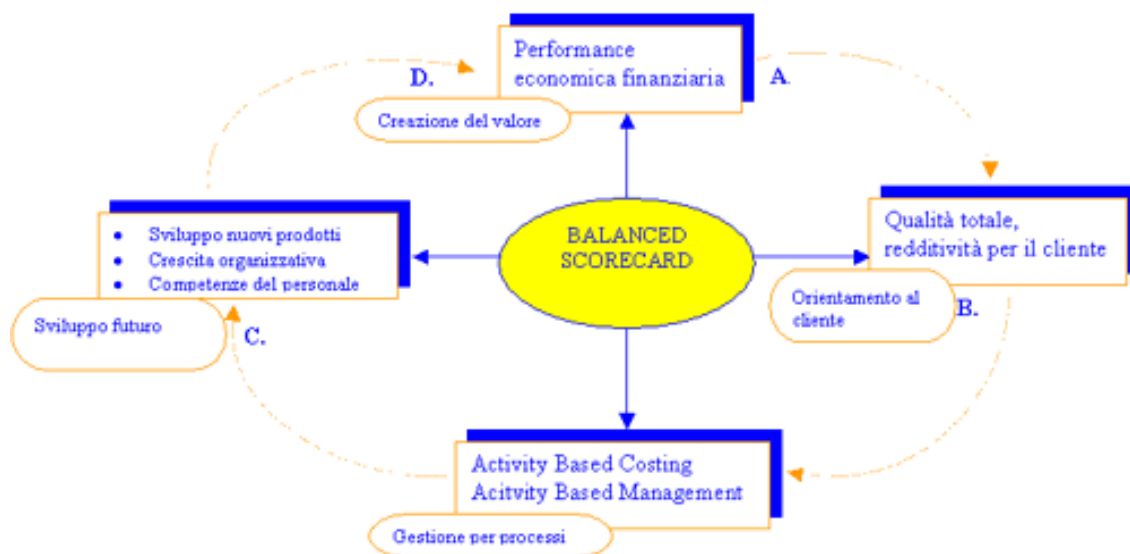
La metodologia della Scheda di Valutazione Bilanciata in inglese Balanced Scorecard (acronimo BSC) nasce nel 1992 con un articolo pubblicato sull'Harvard Business Review da Robert Kaplan e David Norton dal titolo: "The Balanced Scorecard, the measure that drive performance". La BSC rappresenta, quindi, una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione. Lo scopo è di tradurre missioni e obiettivi in una serie completa di misure di performance, che forniscano il modello di un sistema strategico di misurazione e gestione. In tal modo viene a delinearsi un nuovo strumento manageriale per mezzo del quale la BSC ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine, ponendo a confronto misure finanziarie e non, indicatori ritardati e indicatori di tendenza, prospettive di performance interna ed esterna. Nelle intenzioni degli autori questa metodologia deve permettere di impostare un sistema di misure intorno alle quali implementare un modello di controllo direzionale efficacemente collegato alle componenti della gestione aziendale, per poterne verificare la coerenza con le strategie poste in essere dall'impresa. Se la BSC viene implementata sulla base di questo principio, essa può essere definita come un "sistema coerente di misurazione e controllo integrato". La continua evoluzione degli scenari macroeconomici impone alle aziende la ricerca di modelli innovativi per fronteggiare le continue sfide di una concorrenza sempre più agguerrita, questo significa **operare in un ambiente estremamente dinamico**, dove per gestire la volatilità è indispensabile avere **strategie efficaci e sistemi di controllo efficienti**. Il modello della BSC parte dalla premessa che affidarsi unicamente a misure di tipo economico e finanziario in un sistema organizzativo manageriale possa indurre in errore, in quanto tali misure sono indicatori ex post che forniscono informazioni relative ad azioni già realizzate. La tendenza ad affidarsi esclusivamente alle misure finanziarie incoraggia un comportamento a breve termine, che sacrificando la creazione di valore a lungo termine, favorisce una performance immediata. L'introduzione della BSC conserva misure della performance finanziaria, i cosiddetti indicatori ex post, ma li integra con le misure dei **driver**, o lead, della performance finanziaria futura.

L'idea di fondo è la seguente: per vincere la partita che ogni giorno le aziende giocano sul mercato occorre avere a disposizione un numero molto elevato di informazioni e di indicatori che segnalino i punti in cui intervenire e gli effetti che questi interventi possono provocare all'interno e all'esterno dell'azienda. Occorre, quindi bilanciare adeguatamente gli interventi per evitare che il beneficio ottenuto in un settore dell'attività si trasformi in un danno per un altro, ciò allo scopo di garantire che la strategia perseguita venga efficacemente utilizzata. La BSC mette ordine tra gli indicatori, onde integrarli e bilanciarli e ne definisce le connessioni logiche in modo da conoscere in anticipo quali riflessi una determinata azione avrà sull'intera gestione aziendale. Dal momento che il domani dipende anche dalla gestione di oggi, per creare valore con continuità è necessario uno stretto collegamento tra gestione operativa e gestione strategica. Quest'ultima, individuate missione e visione, dovrà selezionare, confrontandosi con il contesto competitivo in cui opera, i progetti rilevanti da intraprendere. La gestione operativa diretta alla conduzione delle attività correnti e alla realizzazione dei progetti prescelti. La BSC può essere utilizzata efficacemente in aziende del settore privato o pubblico di ogni natura e complessità a condizione di descrivere in modo accurato l'attività e la priorità relativa tra le varie componenti d'influenza (stakeholders).

Mentre nel settore privato la massima priorità sarà data al profitto, nel settore pubblico l'elemento fondamentale sarà rappresentato dal servizio al cittadino. La metodologia applicata parte dal presupposto che, per avere una visione esauriente dell'intera situazione aziendale, nessun indicatore di performance dovrà essere preso singolarmente, ma occorre costruire un insieme organizzato di indicatori che collegati tra loro consentano una valutazione globale dei risultati aziendali. Per tale motivo l'impostazione tradizionale di questo strumento analizza i risultati dall'azienda sulla base di quattro dimensioni rilevanti:

- **la prospettiva della performance economica finanziaria** che pone in relazione i risultati ottenuti dall'azienda con le aspettative di profitto degli azionisti;
- **la prospettiva del cliente** che fa riferimento alla necessità di orientare l'attività svolta alla soddisfazione delle esigenze da questo manifestate allo scopo di differenziarsi dalla concorrenza;
- **la prospettiva della gestione dei processi** diretta all'individuazione dei fattori critici di successo per la soddisfazione dei clienti e degli azionisti e di conseguenza delle iniziative operative di miglioramento per il raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli aziendali;
- **la prospettiva di sviluppo futuro** strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento dello stesso e miglioramento del sistema informativo.

LE QUATTRO PROSPETTIVE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA



La prospettiva economica – finanziaria

La prospettiva economico-finanziaria analizza i risultati realizzati in relazione alla strategia dell'azienda in termini finanziari. Gli indicatori presi in considerazione sono:

- lo **Shareholder Value Approach**, in cui la determinazione del "valore azionario" è dato dalla differenza tra le Passività e il Capitale Netto, mentre il "valore societario" è dato dalla somma tra passività e valore azionario. Il valore azionario, ossia il valore dell'azienda per gli azionisti, è rappresentato dalla differenza tra il valore societario, determinato sulla base della stima dei flussi di cassa quale differenza tra entrate e uscite previste negli esercizi futuri (Discounted Cash Flow: flussi di cassa futuri scontati) e le Passività aziendali, desumibili dallo Stato Patrimoniale.
- l'**Economic Value Added**, metodologia basata sul confronto del profitto realizzato con il capitale investito in azienda ed il costo dei fattori che lo hanno generato. L'EVA evidenzia la capacità del management di produrre profitti superiori rispetto al rendimento del capitale investito dell'impresa qualora investito in attività di rischio collaterali.

$$EVA = NOPAT - (WACC * C)$$

Dove:

NOPAT = Net Operating Profit After Taxes (Risultato operativo al netto delle imposte correnti).

WACC = Weighted Average Cost of Capital (Costo medio ponderato del capitale).

C = Net Invested Capital (Capitale investito netto).

- **Il ROI (Return On Investment)**, dato dal rapporto tra il reddito operativo lordo della gestione caratteristica e il capitale investito. Esso esprime la percentuale di redditività operativa, ossia il rendimento offerto dal capitale investito nell'attività tipica aziendale.
- **Il ROE (Return On Investment)**, dato dal rapporto tra utile d'esercizio ed il capitale proprio, quest'ultimo ottenuto escludendo dal patrimonio netto l'utile d'esercizio. Il risultato indica la redditività del capitale di rischio, cioè dei mezzi impiegati dai soci o dal proprietario in azienda.
- **Il ROS (Return on sales)**, dato dal rapporto tra reddito operativo lordo della gestione caratteristica e ricavi netti di vendita. Il tasso esprime la redditività delle vendite indicando il risultato residuale dopo la copertura di tutti i costi della gestione caratteristica.

L'attenzione rivolta verso indicatori di tipo economico-finanziario è sicuramente indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa, ma non sufficiente. Infatti, l'evoluzione dei mercati e la rapidità con cui le aziende devono muoversi per affrontare i continui cambiamenti di regole nel gioco competitivo, stanno portando ad un sostanziale ripensamento del modo di misurare le performance aziendali. Il nuovo approccio, infatti, focalizza l'attenzione, in modo particolare:

1. sulla creazione di valore quale obiettivo di ogni impresa;

2. sulla creazione di valore, mirata a soddisfare i portatori di interesse nell'azienda;

La prospettiva del cliente

Nelle organizzazioni che operano in regime di libera concorrenza e di mercato, l'attenzione riservata al concetto di qualità del prodotto o servizio erogato fonda la sua ragion d'essere nel clima di competitività di in cui tutte le aziende si trovano ad operare. L'impresa ha bisogno di un consumatore soddisfatto e fidelizzato, poiché l'aumento della soddisfazione rappresenta un investimento redditizio e da privilegiare se l'obiettivo è l'incremento delle quote di mercato. I manager devono individuare, pertanto, per ogni Area Strategica di Affari, i clienti e le misure di performance. Le misure principali devono far riferimento ai **fattori critici (customer driver)** per l'acquisizione ed il mantenimento dei clienti, in ciascun segmento di mercato. I fattori di successo dell'impresa, determinati in funzione delle esigenze della clientela, potrebbero essere rappresentati da lead time brevi, dalle consegne on-time, dalla capacità di anticipare i bisogni emergenti, dall'approccio con cui si intendono soddisfare questi nuovi bisogni. In questa prospettiva le misure più importanti fanno riferimento a:

- quota di mercato dei vari prodotti e servizi;
- tasso di fidelizzazione dei clienti;
- capacità di acquisizione di nuovi clienti;
- il grado di soddisfazione dei clienti (customer satisfaction);

- il livello di redditività del cliente;
- gli attributi del prodotto e servizio richiesti;
- le relazioni con il cliente;
- l'immagine e la reputazione.

La prospettiva dei processi aziendali interni

La prospettiva della gestione dei processi interni deve consentire ai manager di definire i processi "critici" in cui l'azienda deve eccellere per conseguire gli obiettivi finanziari e di customer-based. Si tratta di processi che, per il valore che creano, sono in grado di attrarre e mantenere i clienti, oltre ad offrire agli azionisti aspettative di elevati ritorni finanziari.

I sistemi di misurazione tradizionale si focalizzano sui clienti già acquisiti e sull'offerta dei prodotti in essere, allo scopo di controllare e migliorare i processi già esistenti. Gli indicatori più significativi nella prospettiva di business interno sono rappresentati da quelli che consentono di valutare i processi operativi in termini di:

- **costi delle attività che ne fanno parte**, attraverso la tecnica di Activity Based Costing;
- **gestione economica delle stesse attività**, attraverso la metodologia di Activity Based Management;
- **la qualità dei processi**, sulla base del Business Process Reengineering.

I metodi tradizionali di rilevazione dei costi delle attività erano basati sul concetto di full cost, attribuendo costi diretti (manodopera e materiali) in relazione all'utilizzo dei fattori ad essi collegati e i costi indiretti, considerati fissi, sulla base di parametri convenzionali.

L'**Activity Based Costing** è una nuova metodologia che si propone l'obiettivo di attribuire le risorse aziendali impiegate nei processi di produzione alle attività da questa sviluppate ed i costi delle attività agli oggetti cui si riferiscono (in particolare i prodotti). La metodologia ABC è quindi uno strumento che consente di individuare la soluzione di particolari problemi dovuti non tanto ai volumi di produzione, quanto alle attività che li generano, evitando un utilizzo non ottimale delle risorse impiegate. L'impiego delle informazioni derivanti dalla metodologia ABC è la base per una strategia di **Activity Based Management**, in quanto il miglioramento di qualità, tempi, e costi passa attraverso la gestione dei processi aziendali e la valutazione delle loro prestazioni. Lo scopo è di indirizzare le risorse aziendali verso le attività significative, per il cliente e per il funzionamento dell'azienda. Attività che presentino una maggiore prospettiva di redditività, migliorandone le modalità di svolgimento delle stesse. Lo sviluppo di una nuova visione di azienda come somma di processi che portino valore ai clienti, determina nel contempo l'esigenza di miglioramenti continui alla base di una nuova filosofia manageriale nota come

Business Process Reengineering. Si tratta di un modello che impone un ripensamento del modo di lavorare basato su processi: la necessità di dotarsi di un nuovo strumento informativo e di misurazione delle performance tecnologicamente evoluto e la realizzazione d un sistema di valori focalizzato sulla soddisfazione del cliente.

La prospettiva di sviluppo futuro

La prospettiva dello sviluppo futuro può essere intesa come:

- **prospettiva di innovazione e vantaggio competitivo** tesa ad evidenziare l'infrastruttura necessaria a definire un'organizzazione ideale e in grado di competere nel lungo periodo. La crescente concorrenza dei mercati richiede che le imprese aumentino le loro capacità in termini di valore per clienti e azionisti, oltre che un impegno nell'innovare strumenti e tecnologie, soprattutto in un'ottica di crescita nel medio/lungo termine. L'analisi di competitività fa riferimento al posizionamento dell'impresa sul mercato rispetto alla concorrenza, in relazione alla qualità delle risorse a disposizione intese come livello di prestazione e come potenziali capacità di sviluppo. Gli indicatori più appropriati a misurare le performance sotto questa prospettiva fanno riferimento al ***turnover delle competenze*** per la gestione e lo sviluppo delle risorse chiave, al ***time to market***, agli ***indici di flessibilità e di soddisfazione*** della clientela, agli ***indici per la misurazione del miglioramento continuo***.
- **prospettiva del mercato**, in questo caso i manager individuano i segmenti di mercato in cui l'azienda può competere. La conoscenza dell'ambiente competitivo è indispensabile per poter fronteggiare efficacemente le minacce e sfruttare al meglio le opportunità che si presentano. Gli indicatori più importanti riguardano la quota di mercato posseduta nei vari segmenti, il tasso di crescita del mercato, il grado di concentrazione e di differenziazione.
- **prospettiva della cultura e dell'apprendimento**, la cultura aziendale è costituita da abitudini ma anche da formazione e continuo apprendimento, in grado di orientare i comportamenti degli individui nello svolgimento delle loro attività. L'ambiente in cui operano oggi le imprese impone un continuo aggiornamento delle conoscenze e competenze in modo da indirizzare la competitività verso i livelli di eccellenza richiesti dal mercato. Gli indicatori più importanti riguardano, pertanto, il valore delle competenze e il peso delle ore/giornate di formazione.

LE FASI D'IMPLEMENTAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

E' necessario che l'organizzazione d'impresa realizzi un costante miglioramento delle prestazioni nel medio periodo, istituendo al suo interno un efficiente ed efficace sistema di gestione delle prestazioni. Attivando buone pratiche quali: l'incremento di qualità dei prodotti, il contenimento dei costi, la rapidità e l'eccellenza del servizio ai clienti. Assicurando da parte dei dipendenti competenza, motivazione ed allineamento agli obiettivi prestabiliti. Ciò comporta il graduale passaggio da un sistema di controlli basati sul rispetto di regole formali ad una strategia orientata nel futuro, in grado di coinvolgere sia la direzione generale sia i diversi settori in cui l'organizzazione si suddivide. Per raggiungere questi obiettivi si deve fornire una **visione della stessa strategia** in risultati chiaramente misurabili, che ne definiscano il successo e che siano condivisi sia all'interno della gestione aziendale, sia all'esterno da clienti e stakeholders.

Per ottenere un duraturo successo è fondamentale che la cultura organizzativa evolva fino al punto di coltivare il miglioramento delle prestazioni come uno sforzo continuo. Considerare il miglioramento come un singolo evento è una ricetta per il fallimento, al contrario incorporare la misura e il miglioramento delle prestazioni nella propria struttura gestionale, piuttosto che trattarle come un programma separato, accrescerà fortemente la longevità e il successo dell'azienda. Un'organizzazione deve quindi saper monitorare sia le prestazioni correnti sia gli sforzi di migliorare i processi, motivare ed istruire il personale ed ampliare il suo sistema d'informazione, ovvero sviluppare la sua capacità di apprendere e migliorare. La consapevolezza che nessun indicatore sia da solo in grado di misurare in modo completo l'incidenza dei differenti fattori che determinano la performance dell'azienda, ha portato allo studio di nuovi sistemi e modelli di valutazione che possano colmare questa lacuna, arrivando così allo sviluppo di una nuova metodologia definita **Balanced Scorecard** (BSC), traducibile in **Scheda di Valutazione Bilanciata**. La BSC, quindi, si distingue dagli altri strumenti di valutazione, proprio perché considera, in un unico documento sintetico, una molteplicità d'indicatori, scelti in funzione delle finalità e strategie dell'impresa e raggruppati in schede allo scopo di fornire diverse prospettive. Favorendo, in tal modo, una visione più completa della performance dell'impresa e offrendo la possibilità di approfondimenti, in quanto collegata al sistema informativo. Questo importante strumento si caratterizza, infatti, per il suo orientamento alla gestione futura, senza peraltro tralasciare l'analisi delle performance passate, in modo da creare un sistema unico, interrelato, in cui convergono strategie, reporting direzionale e performance manageriali. La BSC assume un ruolo centrale nel tradurre la Mission e le Strategie aziendali in una serie di misure oggettive, intervenendo nelle diverse fasi del processo strategico in particolare per:

1. **chiarire e tradurre la visione e la strategia;**
2. **comunicare e collegare gli obiettivi strategici e le misure;**
3. **pianificare, stabilire e adeguare le iniziative strategiche;**
4. **aumentare il feedback strategico e l'apprendimento.**

Lo scopo che si prefiggono le società che hanno implementato la BSC quale struttura centrale e organizzativa dei processi manageriali, è quello di ottenere chiarezza, consenso e messa a fuoco della loro strategia, comunicandola a tutta l'organizzazione. Il nuovo processo riguarda il collegamento degli obiettivi settoriali e quelli individuali, degli obiettivi tattici con quelli strategici, l'introduzione di revisioni periodiche e sistematiche, ottenendo un feedback informativo periodico, indispensabile per conoscere meglio e migliorare la strategia. La BSC, quindi, deve essere impiegata come un sistema di comunicazione, informazione e apprendimento e non come un semplice sistema di controllo:

- **nella formulazione della strategia**, attraverso la valutazione dei fenomeni che caratterizzano l'ambiente competitivo, in cui l'impresa opera e si evolve. E' possibile adeguare gli obiettivi alle opportunità di business e alle minacce del mercato che di volta in volta si presentano. La definizione di una visione di successo, la sua traduzione in piani strategici e di valutazione delle prestazioni è importante per pianificare metodicamente il loro incremento. Per essere significativi tali piani devono comprendere ***obiettivi misurabili e tabelle dei tempi entro cui raggiungerli***. Al fine di capire se l'organizzazione è seriamente orientata alla ricerca del miglioramento sarà, quindi, necessario, per ogni settore fissare dei ***target di prestazione***. Ciò significa individuare un livello d'attività espresso tramite una misura tangibile con quale confrontare la prestazione effettiva, e dei principi guida per collegare nel modo migliore i target ai piani annuali di prestazione.
- **nella diffusione della strategia**: per esprimersi in modo efficace una BSC deve coinvolgere l'intera organizzazione, introducendo una metodologia di misurazione delle prestazioni equivalente per tutte le attività, un "linguaggio" comune a tutti i dirigenti, una base comune per comprendere i risultati delle misure. Pertanto un quadro integrato per l'organizzazione nel suo insieme. E, poiché, le iniziative per il miglioramento delle prestazioni di un'area potrebbero influenzare positivamente o negativamente quelle di un'altra, occorre promuovere il coordinamento trasversale tra le diverse funzioni eliminando i "colli di bottiglia" nell'organizzazione.
- **nella realizzazione della strategia**: la strategia aziendale deve essere tradotta in termini operativi affinché ogni componente dell'organizzazione abbia una visione quanto più possibile chiara e possa sentirsi coinvolto, contribuendo con le proprie competenze al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il sistema BSC può essere implementato attraverso:

- la definizione della sua struttura;
- la definizione dei livelli di controllo;
- la definizione dei fattori critici di successo
- l'individuazione degli imperativi per la creazione del valore
- l'elaborazione di misure di performance per ogni livello e area individuati.

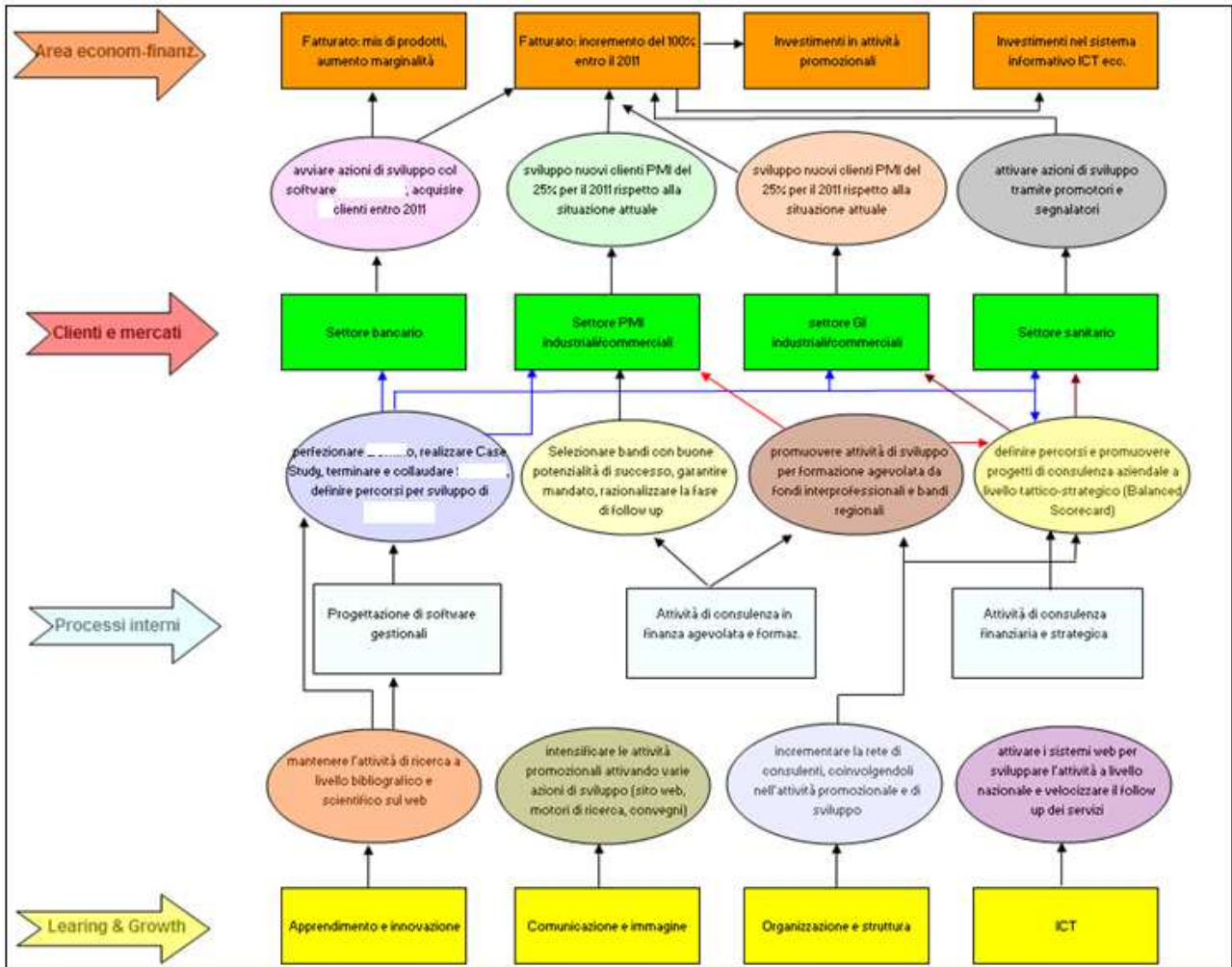
LA STRUTTURA DELLA SCHEDE DI VALUTAZIONE BILANCIATA

La Balanced Scorecard è strettamente connessa alle scelte strategiche dell'impresa e basata sull'individuazione dei relativi fattori critici di successo, da ciò deriva **l'impossibilità di definire una struttura generica** che possa essere utilizzata da qualsiasi impresa sulla base di parametri generici. Ogni azienda, in relazione alle quattro prospettive assunte come base di valutazione delle proprie prestazioni, deve essere in grado di giungere ad una chiara percezione di come i processi organizzativi consentono il raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari, motivando la struttura aziendale verso le scelte strategiche perseguite per mantenere o acquisire il proprio vantaggio competitivo. La BSC risponde ad una **logica di tipo top-down**, poiché è quanto definito a livello strategico che determina quello che viene elaborato ai livelli inferiori. Il punto di partenza è quindi rappresentato dalla definizione della strategia che deve essere tradotta in azioni attraverso l'utilizzo di **"mappe strategiche"** in cui ogni misura della BSC viene inserita in una catena di rapporti di causa-effetto che collega i risultati attesi coi **driver** (attività) che porteranno ai risultati strategici. Le mappe strategiche devono fornire un supporto per il sistema di gestione diretto a mettere in atto la strategia in modo rapido ed efficace, individuando per ciascuna prospettiva una serie di obiettivi e attività che dovranno differenziare un'impresa dalla concorrenza e creare clientela e valore economico per l'azionista a lungo termine. Il processo ha inizio col definire con chiarezza la strategia dalla prospettiva dell'azionista e del cliente, individuando gli obiettivi economico-finanziari che contribuiranno a favorire la crescita e la produttività e le modalità attraverso cui ottenere successo presso il potenziale target di clienti destinato ad incrementare la crescita degli introiti e a favorire la realizzazione di un mix di prodotti più redditizio. Gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria e dei clienti rappresentano i risultati desiderati. La definizione dei risultati desiderati non è però sufficiente per capire come gli stessi potranno essere raggiunti. La creazione del valore sarà possibile solo attraverso un'attenta gestione della produttività interna, intesa come progettazione del prodotto, sviluppo del marchio e del mercato, vendita dei servizi, miglioramento delle operazioni di logistica, diretta all'individuazione delle attività necessarie per creare la differenziazione e la proposta di valore desiderato da offrire al cliente, oltre che i risultati economici perseguiti. La quarta prospettiva tiene conto del fatto che la capacità di mettere in atto i processi aziendali interni attraverso modalità nuove e differenziate dipende dalle competenze, dalle capacità, e dalle conoscenze dei dipendenti.

Le quattro “determinanti” dell’implementazione strategica



Esempio di mappa strategia (impresa di servizi)



I LIVELLI DI CONTROLLO DELLA BALANCED SCORECARD

La prima fase d'implementazione di una BSC riguarda la costruzione del modello di controllo, che metta in evidenza le relazioni esistenti ai vari livelli dell'organizzazione e le relazioni causa-effetto tra gli indicatori individuati. In relazione alla struttura organizzativa la misurazione dei risultati può essere riferita a

- **Scheda di valutazione bilanciata Strategica:** lo strumento della BSC si pone come obiettivo quello di concentrare le squadre di executive, le unità di business, le risorse umane, l'information technology e le risorse finanziarie sulla strategia dell'organizzazione. ***Il nuovo orientamento impone una maggiore focalizzazione di tutte le risorse verso gli obiettivi strategici dell'azienda***, necessaria per avviare un processo di cambiamento verso performance future nettamente migliori. Le misure definite, a questo livello, sono quelle relative ai principali ***indicatori finanziari***, ma anche ad ***indicatori non finanziari*** come gli indici di soddisfazione degli utenti, quote di mercato, gli indici di qualità e di tempo del ciclo dei processi più importanti e gli indici relativi al grado di innovazione del prodotto.
- **Serie di Schede di valutazione bilanciate funzionali (BSC) o di processo:** ogni organizzazione si compone di numerosi settori: unità di business, dipartimenti specializzati, ecc., ciascuno dei quali dotato di una propria strategia interna. Per giungere alla determinazione della performance aziendale il compito dell'organizzazione è, pertanto, quello di ***correlare e integrare fra loro le singole strategie***. Tradizionalmente le organizzazioni si articolano in funzioni (finanza, produzione industriale, vendite, progettazione, acquisti) caratterizzate da un patrimonio specifico di conoscenze, linguaggio e cultura. Ciò può rappresentare un ostacolo all'attuazione dell'effetto sinergico desiderato, a causa delle forti difficoltà a coordinare fra loro funzioni sino a quel momento gestite in modo separato. In un'impresa orientata alla strategia si superano tali ostacoli attribuendo a ciascuna unità organizzativa temi e obiettivi strategici comuni da perseguire nello svolgimento della propria attività. Il successo nell'utilizzo della metodologia BSC dipende proprio dalla capacità di coordinamento tra le aree funzionali dell'impresa per far sì che i risultati aziendali siano qualcosa in più di una semplice somma di parti. Le Schede di valutazione bilanciate, funzionali o di processo, si basano su misure relative al monitoraggio delle diverse funzioni, in cui l'azienda è organizzata, e dei processi che al loro interno si sviluppano. Si tratta di misure legate sia a valori monetari come l'analisi dei costi di un processo, sia a valori non monetari come l'analisi dei tempi di processo, dei livelli di output realizzati dagli stessi e dei livelli di soddisfazione del cliente.

- **Serie di BSC individuali o di attività:** per attuare la BSC è necessario il contributo attivo di tutti i componenti dell'organizzazione, per tale motivo la strategia deve essere comunicata e compresa da tutti i dipendenti che devono concorrere, quotidianamente, nello svolgimento della propria attività, al successo di quella strategia. Attraverso la BSC i membri dell'organizzazione vengono istruiti sui fattori chiave alla base della strategia (clienti, variabilità dei costi, banche dati di marketing,..) allo scopo di elaborare obiettivi propri alla luce delle fondamentali priorità. Le BSC individuali fanno pertanto riferimento a parametri di tipo quali-quantitativo, legati alle attività sviluppate dalle singole persone, quali i tempi medi per attività, la percentuale di errori per singola attività, la percentuale di successo nelle trattative, la produttività media individuale.

Ognuna di queste Schede di valutazione è caratterizzata dalla presenza contemporanea di misure quantitative, qualitative e indicatori di performance. L'applicazione della BSC ad ogni livello organizzativo consente di adattare gli indicatori alla struttura di riferimento e di elaborare gli obiettivi delle singole unità inquadrandoli nell'ambito di una strategia unitaria a livello aziendale.

I RIFERIMENTI DELLA CREAZIONE DEL VALORE

Il concetto di valore, con tutti i suoi riferimenti, è l'elemento centrale che collega tutti gli elementi di una BSC dando una visione sintetica ed unificante dei risultati della gestione aziendale. La BSC deve fornire all'impresa la "ricetta" per consentire agli ingredienti, già presenti nell'organizzazione, di combinarsi fra loro per ottenere la creazione di valore a lungo termine. La ricetta corrisponde alla strategia che combina risorse interne e capacità per creare proposte di valore uniche riservate ai clienti e ai segmenti di mercato target. Mentre i sistemi di misurazione della performance tradizionali sono sostanzialmente finalizzati al miglioramento dei processi operativi già esistenti, con lo strumento della BSC, partendo dalla soddisfazione degli clienti, si vuole giungere all'individuazione di processi del tutto nuovi nei quali l'organizzazione deve ricercare l'eccellenza.

Le attività dell'organizzazione si concretizzano, quindi, nei processi interni che costituiscono la catena del valore del cliente di una impresa privata, che può essere, a sua volta, segmentata in quattro serie di processi rappresentati dai:

- **processi di innovazione;**
- **processi di gestione dei rapporti con il cliente;**
- **processi gestionali operativi;**

Attraverso il processo d'innovazione l'organizzazione, con le differenti unità gestionali che vi afferiscono, si propone lo studio delle esigenze emergenti o latenti del destinatario delle prestazioni, finalizzato alla creazione di servizi in grado di soddisfare tali esigenze. Gli organismi pubblici che adottano la strategia di "*leadership del servizio*" devono eccellere nella funzionalità, nelle caratteristiche e nelle performance del servizio o prodotto offerto. Il ***processo di innovazione è, quindi, un processo interno di rilevante importanza***, che corrisponde alla cosiddetta ***onda lunga della creazione del valore*** attraverso cui l'organizzazione identifica nuovi mercati e di conseguenza nuovi clienti a cui rivolgere la propria offerta. Tale processo si articola, pertanto, in due momenti fondamentali corrispondenti ***alla fase di ricerca del mercato*** diretta ad identificare le dimensioni dello stesso e le eventuali possibilità di sviluppo al suo interno in base alle preferenze degli utenti e ***alla fase della progettazione e sviluppo di servizi innovativi***. In un'organizzazione la cui strategia punta alla leadership del prodotto attraverso processi innovativi e all'avanguardia diretti alla creazione di prodotti nuovi e con caratteristiche peculiari, offerti con tempestività sul mercato, il management della clientela si concentrerà sulla rapida acquisizione di nuovi clienti per consolidare il vantaggio creato da un prodotto leader. Nell'ambito di una strategia diretta all'attivazione di processi innovativi assume, inoltre, particolare significatività il ricorso a partnership, da molti considerate la soluzione al problema della limitatezza delle risorse finanziarie di cui si dispone. Le strategie collaborative rappresentano una nuova modalità di azione per perseguire obiettivi d'innovazione gestionale, produttiva, organizzativa, finanziaria e consentono alla gestione di evolversi con rapidità rispetto alla dinamicità dell'ambiente esterno.

Il processo di gestione dei rapporti con la clientela risponde alla necessità di colmare un bisogno informativo che caratterizza ogni cliente nel momento in cui si rivolge ad un'azienda. Tale processo di gestione si concretizza nel raggiungimento di un'integrazione perfetta con la catena del valore del cliente, attraverso soluzioni tempestive alle problematiche proposte, lo sviluppo di un servizio clienti orientato a fornire un supporto informativo costante e ad ottenere una maggiore fedeltà a fronte della maggiore consulenza offerta. In un'impresa con strategia basata sullo sviluppo di un rapporto privilegiato con il cliente, il processo innovativo sarà motivato dalle esigenze manifestate dal target di clienti individuato, concentrandosi sullo sviluppo di nuovi prodotti e il miglioramento dei servizi che contribuiscano a soluzioni migliori per i destinatari.

Il processo gestionale operativo consiste in quella fase che inizia con la richiesta del servizio da parte del cliente e termina con l'erogazione dello stesso da parte dell'organizzazione. Essa rappresenta la cosiddetta ***onda corta della creazione del valore*** di un'azienda. Tale processo pone, pertanto, l'accento sugli aspetti legati all'efficienza alle regolarità e alla puntualità con cui il servizio viene erogato, aspetti strettamente connessi al grado di efficienza nell'impiego delle risorse umane e strumentali, alla capacità di agire sul contenimento dei prezzi di acquisto delle differenti risorse e al monitoraggio di indicatori di efficacia ed efficienza delle prestazioni.

In particolare nelle aziende orientate al miglioramento continuo dei processi aziendali interni, le misurazioni relative a tempo, qualità e costo forniscono informazioni indispensabili per verificare se gli obiettivi di questo programma di miglioramento siano effettivamente raggiungibili.

- **Il tempo** deve essere inteso come il periodo che intercorre tra il momento in cui l'utente manifesta il bisogno e il momento in cui la data struttura privata/pubblica è nelle condizioni di soddisfarlo (lead time).
- **La qualità** deve, invece, essere intesa come l'attitudine dell'organizzazione ad incrementare la capacità di risposta all'utente attraverso una maggiore comunicazione. La possibilità di fruire d'informazioni precise e complete, la previsione di reinterventi nel processo di erogazione del servizio, diretti ad evitare lo spreco di risorse, la riduzione dei lunghi tempi di attesa per avere accesso alle prestazioni, abbattendo in tal modo la percentuale d'insuccesso. L'attivazione di programmi di miglioramento della qualità dei processi operativi può avere un impatto significativo sui **costi aziendali** che devono essere posti in costante rapporto con l'efficienza dei singoli procedimenti, operazioni o centri di costo.

Il raggiungimento degli obiettivi operativi, il perseguimento delle strategie aziendali sono dei precisi riferimenti alla creazione di valore e devono essere visti in modo "bilanciato" tra gli interessi dell'azienda, delle persone che della stessa fanno parte (azionisti e dipendenti) e delle persone, delle aziende e degli enti che svolgono funzioni importanti per la vita dell'azienda (clienti, fornitori, enti finanziatori, ecc.). La creazione di valore nelle diverse aree non può che basarsi sull'individuazione dei fattori critici di successo che ne permettono il conseguimento, e di conseguenza, delle iniziative di miglioramento che devono essere alla base del raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli aziendali.

Le domande della Balanced Scorecard



L'individuazione dei fattori critici di successo

La proposta di valore offerta al cliente e il modo di tradurla in crescita e redditività per l'azionista costituiscono la base della strategia, che non deve, però, limitarsi a specificare i risultati individuati senza descrivere in che modo gli stessi saranno ottenuti. Porter affermava che: "L'essenza della strategia è racchiusa nell'attività, ossia: scegliere delle attività da svolgere in modo diverso, o scegliere di svolgere attività diverse dalla concorrenza". Ciò significa che **il successo di una strategia consiste nell'ottenere l'allineamento delle attività interne di un'organizzazione con la proposta di valore per i suoi clienti**. Una strategia che punta all'eccellenza operativa pone in risalto le misure del costo, della qualità e dei cicli di tempo dei processi operativi, rapporti eccellenti con i fornitori, rapidità ed efficienza dei processi di approvvigionamento e distribuzione. Assume pertanto vitale importanza per l'impresa **l'individuazione dei fattori critici di successo**, ovvero di quelle attività in cui le imprese devono eccellere per avere massimo impatto sulla creazione di valore per il cliente e per il raggiungimento dei risultati economico-finanziari per gli azionisti.

L'organizzazione della mappa dei fattori critici di successo deve far riferimento all'analisi di quattro fattori legati alla gestione aziendale (SWOT analysis):

- **i punti di forza dell'organizzazione;**
- **i punti di debolezza dell'organizzazione;**
- **le minacce del contesto di riferimento;**
- **le opportunità del contesto di riferimento.**

Tale analisi incrociata permetterà all'impresa di capire se in base alla propria situazione interna, la strategia adottata sia effettivamente fondata su fattori critici di successo che rappresentino i punti di forza e che in base al contesto operativo si rivelino un'opportunità. Questa analisi, quindi, consentirà di capire se i responsabili del raggiungimento degli obiettivi hanno una chiara percezione delle caratteristiche dell'azienda, per correlare ad esse le strategie perseguite.

Come misurare la performance?

La traduzione della strategia aziendale in una BSC richiede l'individuazione di iniziative strategiche razionali **selezionando quelle che, in relazione alle risorse a disposizione, risultino realmente focalizzate al raggiungimento degli obiettivi dell'intera organizzazione**. Occorre, quindi, stabilire una correlazione tra il piano strategico, che ha una prospettiva a lungo termine, con il budget annuale che assume, invece, il valore di mappa intermedia nella realizzazione della strategia. La scelta di misure o indicatori di performance è il passo successivo all'individuazione dei fattori critici di successo, al loro collegamento agli obiettivi ed al loro riferimento alla creazione di valore. Le misure della performance, che possono essere rappresentate da **parametri monetari, parametri di tipo quantitativo numerico e parametri di tipo quantitativo non numerico**, devono essere collegate alle strategie perseguite dall'azienda in modo tale che tutte le iniziative, le attività e le competenze interne che a questa sono connesse, siano coerenti con quanto deciso a livello decisionale.

La scelta delle misure ritenute più idonee alla determinazione della performance aziendale deve rispondere ad una serie di requisiti quali:

- **chiarezza:** non devono sussistere dubbi di comprensione, né sul funzionamento delle stesse;
- **semplicità:** devono essere facilmente e rapidamente attuabili, evitando indicatori complessi che richiedono l'elaborazione di gradi quantità e notevoli perdite di tempo nei controlli;
- **dinamicità:** intesa come capacità dell'impresa di adeguarsi ai possibili cambiamenti "di rotta", che portino ad una necessaria modifica dei suoi obiettivi.

Ogni indicatore dovrà essere convalidato dal management, in base a ciò l'impresa sarà consapevole di avere a disposizione un insieme di indicatori, che abbiano passato il vaglio delle caratteristiche richieste e che siano facilmente reperibili dal sistema informativo aziendale. Nella definizione delle misure di performance è necessario che ogni impresa scelga un gruppo di indicatori "su misura", quale risultato di un'attenta analisi della specifica realtà aziendale. Escludiamo a priori, quindi, la possibilità di adottare un insieme di misure di tipo "universale". I parametri scelti, dovendo, infatti, riflettere tutte le dimensioni che all'interno dell'azienda creano valore, devono possedere caratteristiche comuni, che consentano il necessario collegamento tra tutti i livelli in cui la BSC è strutturata. Nell'intento di tenere sotto controllo ogni singolo aspetto della gestione, spesso all'interno di un'azienda si giunge alla raccolta di una serie di dati poco comprensibili se non addirittura contraddittori, per tale motivo nella gestione delle misure della BSC assume rilevanza l'individuazione di ***misure che siano rilevanti ed espressive ai fini del raggiungimento degli obiettivi***. Per evitare che l'organizzazione si ritrovi con tanti dati e poche informazioni, occorre focalizzare gli sforzi sulle aree che hanno maggiore impatto sui risultati aziendali. Ai fini di un'efficace implementazione della BSC è importante che le misure scelte per ogni processo, anche se poche, siano correttamente integrate e bilanciate tra di loro. In tale ottica la Scheda di valutazione bilanciata strategica, realizzata per prima, diventa il modello di riferimento per quelle elaborate successivamente a livello di funzione, di processo di individuo o di attività, i cui indicatori e misure divengano compatibili con quelli strategici.

(*) responsabile area consulenza e affari di Easy Share Finance S.r.l.

E.S.F. S.A.S. di Antonella Antonelli & C. Partita Iva e Codice Fiscale 02723100166

Via V. W. Goethe 24, 24128 Bergamo (Bg) Italy

Tel. +39 035 260900; Fax +39 035 4329647

www.easysharefinance.com

