

# MISURARE LE PRESTAZIONI AZIENDALI: OLTRE I RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI

*Giuseppe Toscano*

Università Cattaneo – LIUC

*Quattro sono le prospettive per «misurare» la corretta attuazione della strategia aziendale: quella economico-finanziaria, quella del cliente, quella dei processi aziendali e - infine - quella di innovazione, apprendimento e sviluppo. L'analisi delle caratteristiche tecniche e strutturali della BSC offre lo spunto per evidenziare i tanti aspetti positivi e i pochi, ma importanti, negativi.*

**P**eter F. Drucker, uno dei «padri del management», ha dedicato la sua ultima opera ai «temi caldi di domani», vale a dire ai problemi cruciali che saranno dominanti nell'ambiente economico del nuovo millennio. Tra queste sfide che il management dovrà affrontare nel XXI secolo, Drucker, non a caso, pone forte enfasi sull'esigenza di ridefinire il significato di «performance» aziendale, specialmente nella grande impresa a capitale diffuso. Scrive lo studioso statunitense: «Tutte le istituzioni dovranno riflettere sul significato di "performance". Un tempo era chiaro e semplice. Oggi non lo è più. E la strategia dovrà basarsi sempre più su nuove definizioni di "performance"» [Drucker, 1999].

## L'EFFICACIA DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI: UN PROBLEMA DI COERENZA STRATEGICA

In queste accorate parole di Drucker, sembrano riecheggiare le considerazioni che un altro importante studioso di management statunitense, R.S. Kaplan, sviluppava già 15 anni fa: «Le aziende, nell'impostare il sistema di reporting direzionale, dovrebbero selezionare quei parametri che meglio sono in grado di stimolare comportamenti volti a conseguire la prescelta strategia e i relativi obiettivi...forse, negli ambienti produttivi, sarebbe necessario sviluppare un maggior coordinamento tra i dati operativi (per la gran parte misure di tipo fisico-tecnico predisposte per i manager di produzione) e i parametri economico-finanziari» [Kaplan, 1983].

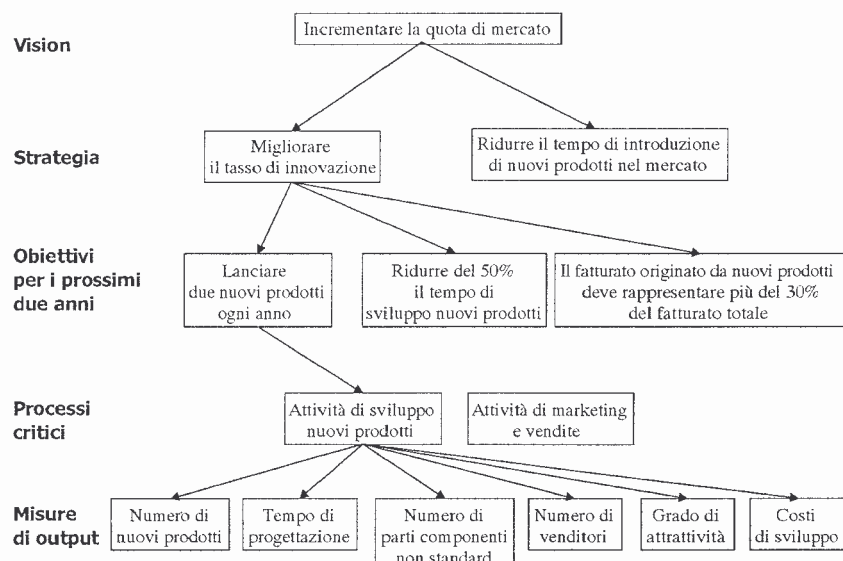
Perché tanta preoccupazione? Semplice: perché i sistemi di misurazione della performance forniscono a tutto il corpo aziendale le linee guida da seguire, spiegando a ogni dipendente che cosa ci si aspetta da lui e indicandogli le azioni da intraprendere per conseguire le proprie responsabilità. Tali sistemi, che sono il frutto della cultura organizzativa e della filosofia gestionale dell'azienda, hanno quindi un forte impatto sulla definizione degli obiettivi, sulla motivazione delle persone, sulla comunicazione della strategia all'interno dell'organizzazione e sul cambiamento di comportamento degli individui (si veda lo schema presentato nella tavola 1). Diventa quindi critico, per disporre di un efficace sistema di misurazione delle prestazioni, riuscire a mantenere un costante allineamento tra la *vision*, la strategia, gli obiettivi, i programmi di azione, i parametri di misurazione dei risultati e i sistemi premianti, come mostra il semplice esempio illustrato nella tavola 2. Si pensi, infatti, a che cosa potrebbe succedere se l'azienda si avvalesse di un sistema di *performance measurement* caratterizzato da indicatori di prestazione:

- non correlati agli obiettivi strategici,
- irrilevanti per il processo decisionale manageriale,
- inadeguati a evidenziare la creazione di valore per il cliente,
- non tempestivi,
- troppo numerosi, tanto da intasare il sistema informativo,
- che inviano al management falsi segnali positivi,
- che creano barriere al miglioramento,
- che inviano al management messaggi sbagliati.

**Tavola I – Il sistema di misurazione delle prestazioni: al centro dei meccanismi operativi aziendali**



**Tavola 2 – Dalla «vision» alle misure di prestazione: una necessaria coerenza**



Il management è perciò chiamato a concentrarsi sui risultati e sulle performance dell'organizzazione, visto che la funzione specifica del management stesso consiste nell'organizzare le risorse aziendali per realizzare dei risultati interagendo con l'ambiente esterno. Anzi, il suo primo e più essenziale compito è definire quali dovranno essere e quali sono stati i risultati e la performance di una determinata organizzazione. Egli deve dare adeguata risposta a interrogativi quali:

- che cosa misurare?
- quando procedere alla misurazione?
- quali collegamenti sussistono tra i diversi parametri di misurazione e le attività delle diverse aree aziendali?
- come riuscire a garantire un adeguato equilibrio tra diversi obiettivi che possono essere in conflitto tra loro?
- come riuscire a creare una sana tensione organizzativa e a stimolare efficaci processi di apprendimento organizzativo?

E tutto ciò – come può testimoniare chiunque abbia lavorato su questi problemi – è uno dei compiti più difficili e controversi, ma anche vitali per la sopravvivenza dell'azienda.

La convinzione di Drucker, di Kaplan e di altri studiosi di management, fortemente condivisa da chi scrive [Toscano, 1996], riguarda – quindi – il fatto che le aziende che vorranno affrontare le sfide competitive dei prossimi anni conseguendo gli obiettivi attesi dovranno adottare un approccio più efficace alla misurazione e alla gestione delle performance aziendali. La capacità di sopravvivere di tutte le organizzazioni dipenderà, infatti, dalla capacità del management di focalizzarsi su «ciò che è veramente importante» per il mantenimento del vantaggio competitivo aziendale, gestendo le risorse in modo più efficace e misurando sistematicamente il progresso verso gli obiettivi prefissati <sup>1</sup>.

Se si concorda sul fatto che l'obiettivo istituzionale delle aziende è la creazione di ricchezza (non il controllo dei costi!) e che nel futuro ciò dipenderà sempre più dal vantaggio comparativo che le aziende stesse riusciranno a procurarsi in termini di produttività dei *knowledge workers* (coloro che svolgono lavoro intellettuale e che sono «proprietari» del capitale umano aziendale), allora ne consegue che le aziende dovranno imparare a mettere in equilibrio i risultati di breve termine, quelli a cui fa riferimento, ad esempio, l'attuale enfasi sul «valore per gli azionisti» (*shareholder value*), con la sopravvivenza e la prosperità del-

<sup>1</sup> Si vedano in tal senso, oltre alle già citate opere di Kaplan [1983] e di Drucker [1999], anche i contributi fondamentali di studiosi quali: Dixon-Nanni-Vollman [1990], Eccles [1991], Maskell [1991], Lynch-Cross [1991], Johnson [1992], Hronec [1993], Silvi [1995], Simons [1995], Kaplan e Norton [1996b], Hope-Hope [1997].

l'azienda nel lungo termine<sup>2</sup>. La performance, quindi, dovrà uscire dalla dimensione puramente economico-finanziaria, per essere apprezzata e condivisa dai *knowledge workers*. E questo è un ritorno di tipo non reddituale e monetario, ma un ritorno di valore.

Che cos'è che, infatti, identifica un'azienda che è riuscita a consolidare il proprio successo? Basterebbe analizzare i casi di insuccesso di alcune grandi aziende quali il colosso informatico statunitense IBM all'inizio degli anni '90 (incapacità di capire i cambiamenti del mercato) e la più antica banca d'affari inglese Barings nel 1995 (difficoltà a riconoscere i rischi) per capire quanto sia importante disporre di misuratori di performance più completi che non i semplici risultati economico-finanziari. Questi ultimi, in effetti, possono essere molto volatili e non tengono conto di due variabili critiche per il conseguimento del vantaggio competitivo nel lungo periodo: il giudizio del cliente circa l'offerta dell'azienda e il comportamento dei dipendenti. Un'azienda che voglia acquisire o conservare risultati di successo deve disporre di un sistema di misurazione delle performance in grado, fra le altre cose, di avvisare e guidare le decisioni manageriali in modo efficace. Le informazioni circa la performance aziendale, per stimolare efficaci interventi di miglioramento, devono essere predittive e focalizzate sulle determinanti ultime della performance stessa. Recenti ricerche, ad esempio, dimostrano come la cultura organizzativa di un'azienda possa essere un potente elemento di miglioramento della performance economica e monetaria di lungo termine di un'azienda<sup>3</sup>.

Nella tavola 3, a puro titolo di esempio, si mostrano gli indicatori di performance non economico-finanziari che un'azienda di elettronica industriale italiana ha ritenuto opportuni per misurare la propria capacità di soddisfare il cliente agendo sulle competenze chiave. Si tratta di indicatori, in altri termini, fortemente coerenti con il tipo di offerta che l'azienda ha «strategicamente» deciso di proporre ai clienti: la sua *value proposition*. Quest'ultima è il risultato di un management che «*pensa come i suoi clienti*». Un management che sceglie la nicchia di mercato da attaccare, costruisce un sistema di competenze aziendali in grado di supportare l'attacco e con il sostegno di un sistema informativo creativo assicura all'azienda la capacità di fornire valore al cliente più di quanto non possano fare i concorrenti [Hope e Hope, 1997].

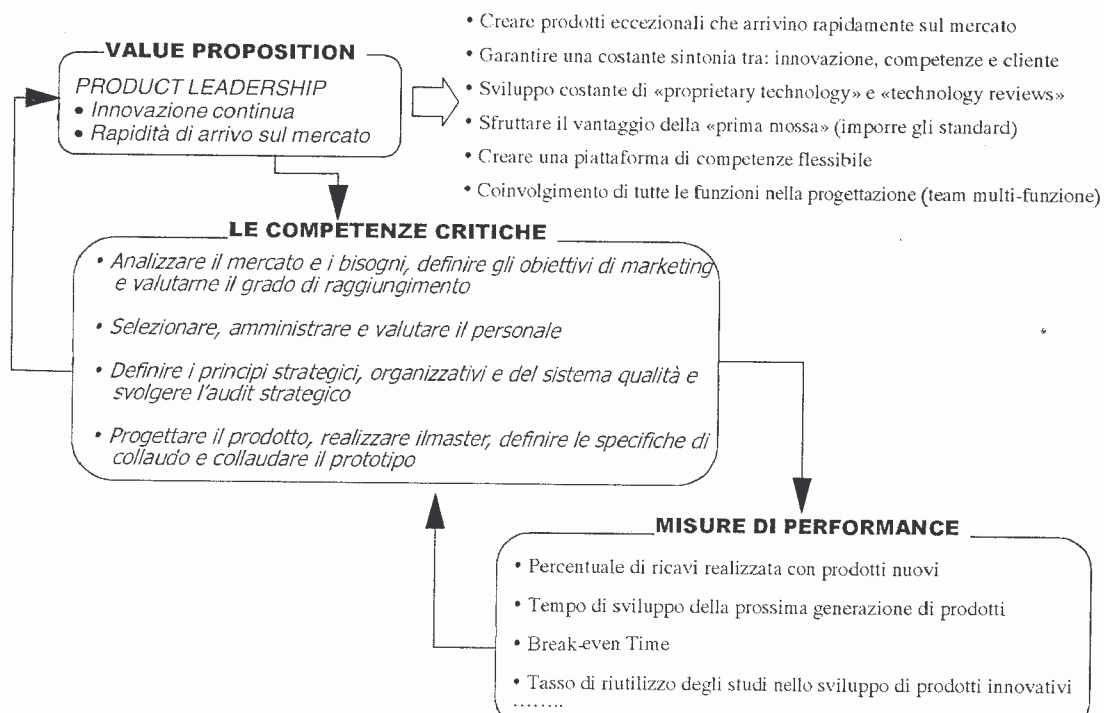
<sup>2</sup> Il termine *knowledge worker* è stato coniato da Drucker, nel suo libro *The Age of Discontinuity* del 1969, per indicare i dipendenti aziendali che svolgono lavoro intellettuale, vale a dire coloro che con la propria attività sviluppano e consolidano il patrimonio delle conoscenze di un'azienda.

<sup>3</sup> In questa direzione vanno il contributo di Waterman [1994], che mette in discussione alcuni dei risultati del famoso *In Search of Excellence* (vedi Peters e Waterman [1982] e, soprattutto, il lavoro di Kotter e Heskett [1992]). Questi ultimi, analizzando un campione di più di 200 aziende, operanti in circa 20 settori diversi, dimostrano come le aziende con culture organizzative forti e attente a tutte le costituenti manageriali (gli azionisti, i clienti, i dipendenti) ottengano nel lungo termine risultati economici superiori alle aziende che non hanno costruito una tale cultura organizzativa.

Per un management efficace è necessario, quindi, disporre di una migliore conoscenza dei risultati che l'azienda sta perseguendo lungo una molteplicità di dimensioni, utilizzando degli indicatori che anticipino il presentarsi delle opportunità o aiutino a prevenire i rischi. Se una causa fondamentale degli insuccessi aziendali è l'assunto comune secondo il quale «le cose vanno sempre come pensiamo che vadano o che debbano andare», allora un valido sistema di misurazione delle prestazioni deve fornire informazioni che stimolino i dirigenti aziendali a mettere in dubbio quest'assunto. I tradizionali parametri che misurano i soli risultati economico-finanziari, però, non sono adeguati in tal senso perché:

- non riescono a coprire l'intero sistema di fattori che influenzano le attività aziendali e che da queste sono influenzati (le relazioni causa-effetto che definiscono il sistema dei fenomeni aziendali),
- non riescono a far emergere l'incremento di valore realizzato dall'azienda o il suo declino,

### Tavola 3 – I parametri di misurazione fisico-tecnica per controllare il percorso verso la «value proposition»

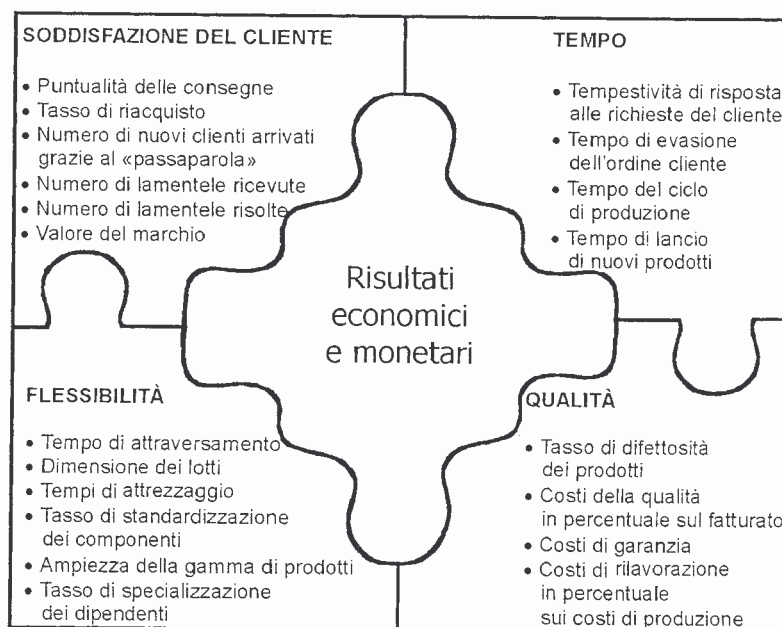


- non sono in grado di aiutare l'azienda a reagire rapidamente<sup>4</sup>.

Il fatto di privilegiare il ROI (*Return on Investment* o redditività del capitale investito) o il ROE (*Return on Equity* o redditività dei mezzi propri) nella misurazione delle prestazioni, in effetti, può portare a trascurare la valutazione di qualsiasi miglioramento della posizione competitiva dell'impresa o, ancora peggio, a considerarne solo gli spetti negativi. L'ampliamento della quota di mercato o il miglioramento della qualità dei prodotti, infatti, che costituiscono garanzia assoluta di mantenimento di una buona redditività nel lungo termine, producono nel breve periodo effetti più rilevanti in termini di costi e di ricavi e quindi un peggioramento del risultato economico. Si pensi, viceversa, al potenziale informativo che può emergere, ad esempio, da un sistema di misuratori integrato quale quello schematicamente illustrato in tavola 4.

La sfida, quindi, che nei prossimi anni si presenta ai controller chiamati a impostare il sistema di misurazione delle prestazioni aziendali è quella di riuscire a

#### **Tavola 4 – Un esempio del potenziale informativo derivante dall'integrazione di parametri fisico-tecnici con quelli economico-finanziari, in una logica multidimensionale**



<sup>4</sup> Queste carenze delle misurazioni economico-finanziarie sono, peraltro, già note da tempo anche negli studi di Economia Aziendale in Italia. Si vedano ad esempio i contributi di Onida [1960] e di Coda [1968]. Scriveva quest'ultimo: «Ai fini di migliorare l'efficienza dell'impresa, e in particolare l'efficienza interna, sovengono molteplici dati e informazioni, qualitativi e quantitativi, monetari e no, consuntivi e preventivo-standard, tratti dall'investigazione della struttura organizzativa, dei processi svolti nell'ambito dei vari centri operativi e delle loro multiformenti coordinazioni».

dare un maggior contributo al processo decisionale strategico e ai cambiamenti organizzativi cui saranno chiamate le aziende. A tal fine può essere opportuno superare i semplici parametri economico-finanziari per riuscire a misurare, con un ridotto numero di indicatori-chiave (soprattutto fisico-tecnici), collegati tra loro a sistema in modo dinamico, correlati alle attività operative e strettamente coerenti con gli obiettivi strategici, ciò che è veramente critico per il futuro dell'azienda. Le variabili-chiave da misurare potrebbero essere, ad esempio: la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente, la capacità di innovare e di sviluppare competenze distintive, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, la soddisfazione dell'azionista.

## **IL BALANCED SCORECARD SYSTEM: OLTRE I RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI**

Tra i diversi approcci al *performance measurement* che, negli ultimi dieci anni, la teoria e la pratica hanno sviluppato per assicurare che l'attenzione del management sia focalizzata sulle principali determinanti del successo competitivo aziendale, si segnala la recente proposta di realizzare un sistema integrato e bilanciato di misure di performance: il *Balanced Scorecard System* (BSC), presentato per la prima volta da Kaplan e Norton, studiosi statunitensi, agli inizi degli anni '90<sup>5</sup>. Quest'approccio, partendo dalla consapevolezza che nessun indicatore di performance singolarmente può consentire di catturare in modo esaustivo la situazione aziendale in termini di «buona» o «cattiva» performance, riconosce l'esigenza di costruire un sistema organico di indicatori di prestazione tra loro collegati che permettono al management di valutare la performance aziendale in modo globale e tempestivo<sup>6</sup>. Proprio come un automobilista, o un pilota di aereo, che ha bisogno di tenere sotto controllo il proprio cruscotto con un sistema di indicatori (velocità, carburante, temperatura, direzione e olio) che nel loro intrecciarsi gli consentono di fare le opportune scelte di pilotaggio, così il manager aziendale ha bisogno di un analogo cruscotto di indicatori. Si tratta di parametri che devono portare il management stesso a capire i nessi causa-ef-

<sup>5</sup> Si vedano, per esempio, il sistema di «Integrated Performance Measurement» sviluppato da Dixon-Nanni-Vollmann [1990] e riproposto nel più recente Nanni-Dixon-Vollmann [1992], la «piramide della performance» proposta da Lynch e Cross [1991], l'approccio «bilanciato» di Maisel [1991], la «matrice quantum» per la misurazione della performance elaborata da Andersen Consulting e presentata da Hronec [1993], nonché alcune soluzioni strutturali sviluppate da Silvi [1995].

<sup>6</sup> I primi scritti in cui i due studiosi statunitensi, avvalendosi delle riflessioni sviluppate nel prezioso lavoro di Eccles [1991], pongono le basi del BSC risalgono al 1992-1993. Si tratta, in particolare, di una serie di articoli pubblicati sulla rivista *Harvard Business Review*. L'approccio BSC trova poi definitiva sistematizzazione nel testo *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, pubblicato nel 1996.



fetto che generano i risultati aziendali, guardando anche al di fuori dell'azienda, verso il cliente e il mercato, e al futuro. Proprio in quest'ultima finalità sta, inoltre, la differenza tra il BSC e il «cruscotto gestionale» denominato *Tableaux de Bord* nato in Francia più di cinquant'anni fa, che sembra essere maggiormente orientato all'interno dell'azienda e al monitoraggio delle performance consuntive<sup>7</sup>. Il BSC, quindi, supera il ruolo del «cruscotto gestionale», per funzionare più come un «simulatore di volo», che incorpora un set completo di relazioni causa-effetto tra variabili critiche, che includono i comandi, i ritardi e i gap di ritorno, e che descrivono la traiettoria e il piano di volo della strategia.

Il BSC, in particolare, propone di misurare la performance aziendale lungo quattro dimensioni (o prospettive) rilevanti, fissate a partire da quelle che sono considerate le determinanti chiave del successo competitivo:

- la prospettiva economico-finanziaria, mirante a rispondere alla domanda: *quali risultati economici e monetari dobbiamo ottenere per soddisfare le aspettative dell'azionista?*
- la prospettiva della soddisfazione del cliente, che risponde alla domanda: *come dobbiamo apparire al cliente per rispondere alle sue specifiche esigenze?*
- la prospettiva dei processi aziendali, che risponde alla domanda: *quali processi aziendali sono critici per riuscire a soddisfare il cliente e l'azionista?*
- la prospettiva dell'apprendimento, dell'innovazione e dello sviluppo, che risponde alla domanda: *cosa dobbiamo fare per assicurarci costantemente nel tempo la capacità di creare valore per il cliente?*

Le quattro prospettive in oggetto sono strettamente integrate e devono essere lette a sistema, in quanto creano una struttura chiara e quantitativamente coerente per indirizzare i piani operativi di ogni unità funzionale verso gli obiettivi globali d'azienda. Per soddisfare i propri azionisti, il management deve portare l'azienda a risultati reddituali e monetari adeguati. Ma per conseguire quest'obiettivo è necessario soddisfare le aspettative dei propri clienti. Ciò, d'altro canto, richiede che i processi aziendali siano in grado di garantire elevata qualità del prodotto/servizio a costi contenuti. Affinché questi risultati (in altre parole: il mantenimento del vantaggio competitivo) possano essere conservati nel medio-lungo termine è necessario che l'azienda sia innovativa e sia caratterizzata da un costante apprendimento organizzativo. Gli obiettivi fissati dagli azionisti in relazione alla loro partecipazione al capitale di rischio costituiscono, quindi, gli obiettivi primari. Gli obiettivi secondari sono quelli definiti dalla relazione esistente tra l'azienda e i suoi clienti, dipendenti, fornitori e la comunità di riferimento, che si ritiene possano migliorare la performance primaria. Ogni

<sup>7</sup> Per maggiori approfondimenti circa le logiche e gli strumenti del *Tableaux de Bord* sviluppato dalla scuola francese si rimanda al lavoro di Bescos-Dobler-Mendoza-Naulleau [1995].

misura scelta nella rappresentazione di un fenomeno, quindi, fa parte di un sistema di relazioni causa-effetto, che dovrebbe determinare un miglioramento nella performance generale reddituale dell'impresa.

Si consideri, a titolo d'esempio, l'esperienza della Bank of Montreal, uno dei maggiori istituti di credito del Canada, che, nel realizzare il proprio BSC, ha considerato l'incremento di valore per gli azionisti come obiettivo primario e gli azionisti stessi, i clienti, il personale e la comunità come suoi stakeholder [Birchard, 1995]. Successivamente sono state stabilite le misure collegate alle modalità con cui ciascun gruppo di stakeholder contribuisce all'incremento del valore per gli azionisti, cioè le misure della performance secondaria. Per ogni gruppo, la banca ha altresì identificato un insieme di misure di performance di secondo livello, che riflette le determinanti misurabili della performance secondaria<sup>8</sup>. La tavola 5 riepiloga le misure di performance definite nel caso in oggetto.

**Tavola 5 – Le misure della performance secondaria presso la Bank of Montreal**

Gruppo di stakeholder	Misure secondarie di primo livello	Misure secondarie di secondo livello
<b>Azionisti</b>	Ritorno dell'investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andamento dei ricavi</li> <li>• Andamento dei costi</li> <li>• Tasso di crescita dei Mezzi Propri</li> <li>• Indici di capitalizzazione</li> <li>• Indici di liquidità</li> <li>• Indici della qualità dei prestiti</li> </ul>
<b>Clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soddisfazione dei clienti</li> <li>• Qualità del servizio</li> </ul>	Indagini sulla clientela in merito a differenti prodotti-servizi (tempestività, tassi di errore, accessibilità)
<b>Personale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedizione del personale</li> <li>• Indice di servizio al cliente</li> <li>• Indice di produttività del personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagini sulle opinioni del personale</li> <li>• Indice di servizio ai clienti</li> <li>• Indici relativi ai costi del personale rapportati ai ricavi</li> </ul>
<b>Comunità</b>	Immagine pubblica	Indagini esterne

Fonte: Birchard [1995].

<sup>8</sup> Si può affermare che dovrebbe esistere una misura della performance secondaria relativa al soddisfacimento di ciascun gruppo di portatori di interessi, come ad esempio la soddisfazione dei clienti, dei fornitori, del personale, della comunità e degli azionisti. Tuttavia, la soddisfazione di un gruppo di portatori di interessi è spesso o impossibile o troppo costosa da misurare. Le organizzazioni, perciò, utilizzano altre misure secondarie, dette anche misure ausiliarie, invece di quelle che non possono essere osservate direttamente. Ad esempio, un'azienda potrebbe utilizzare il turnover come misura indiretta della soddisfazione dei clienti, dei fornitori o degli azionisti [Atkinson-Banker-Kaplan-Young, 1997].

È evidente il fatto che nell'approccio BSC, gli obiettivi di natura economica e monetaria rappresentano ancora il punto centrale cui si rifanno gli obiettivi e le misure delle altre prospettive. Il superamento dei problemi connessi all'impiego dei parametri economico-finanziari, però, è garantito dal fatto che gli obiettivi reddituali e monetari di medio-lungo termine, definiti partendo dalle linee generali della strategia d'impresa (nodo chiave dell'approccio BSC), sono collegati a una sequenza di azioni che, muovendosi lungo i nessi causa-effetto che caratterizzano i fenomeni aziendali, devono essere perseguite dal processo di gestione del cliente, dai processi di innovazione e di sviluppo interno, dalle attività di gestione del personale, nonché dagli stessi processi economico-finanziari.

I parametri reddituali e monetari sono quindi bilanciati con indicatori di natura fisico-tecnica. I misuratori di processo (orientati all'interno dell'azienda) s'integrano con misuratori di risultato (orientati all'esterno, vale a dire sul cliente e sul mercato). Le valutazioni di breve periodo e quelle di lungo termine trovano adeguata integrazione. Misurare la performance aziendale primaria e le sue principali determinanti, nonché misurare gli aspetti più critici o differenziali relativi alla performance aziendale, rendono, quindi, il BSC un sistema «bilanciato». Tutto ciò sembra ottenersi, nella filosofia del BSC, minimizzando il carico informativo, limitando il numero di misuratori e fornendo una struttura focalizzata in modo equilibrato sui processi gestionali critici.

Il fatto di essere fortemente collegato alle scelte strategiche aziendali (vale a dire ai *fattori critici di successo*) e alle connesse scelte organizzativo-gestionali, rende il BSC un sistema di misurazione delle performance personalizzato per una specifica impresa, vale a dire in grado di soddisfare i fabbisogni informativi di una specifica azienda, non una struttura generica che può essere utilizzata da qualunque organizzazione. Ogni situazione di mercato, ogni strategia di prodotto e ogni ambiente competitivo richiedono differenti *scorecard*. All'interno delle quattro prospettive, quindi, ogni azienda, attraverso un processo di pianificazione che deve essere completo e coerente, nonché attraverso una chiara comprensione di come i processi organizzativi contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi primari, dovrebbe selezionare le misure di prestazione adeguate a spingere tutto il corpo aziendale verso le scelte strategiche di fondo e ad acquisire (o mantenere) il necessario vantaggio competitivo.

Questa capacità di andare oltre la misurazione dei risultati economico-finanziari, con un forte orientamento all'impatto strategico delle decisioni aziendali, ottenuto incorporando la strategia nelle quattro prospettive attraverso l'esplicitazione della catena di causa-effetto tra *performance drivers* (le *determinanti ultime*) e risultati, porterebbe il BSC a conseguire importanti effetti a

livello manageriale, attraverso i diversi livelli organizzativi. In particolare il BSC permetterebbe al management aziendale di:

- chiarire la *vision* e la strategia (sia i soggetti interni sia quelli esterni all'azienda devono comprendere le strategie da essa attuate, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi primari),
- comunicare gli obiettivi strategici e collegarli a coerenti parametri di misurazione, allineando gli obiettivi interfunzionali, organizzativi e individuali, focalizzando l'attenzione dei decisori su ciò che determina la performance aziendale primaria,
- pianificare le iniziative strategiche, definendone gli obiettivi e garantendone la coerenza,
- migliorare il feedback strategico (fornendo segnali e misure diagnostiche ai decisori, permettendo loro di comprendere in che modo i processi sottostanti determinano la performance primaria) e i correlati processi di apprendimento organizzativo.

Quest'approccio, quindi, si presenterebbe:

- come strumento per individuare delle misure che diano il senso preciso della strategia aziendale attraverso le specifiche prospettive;
- come sistema di management strategico, ovvero come strumento che consente di realizzare una gestione strategica che favorisca la nascita di un processo di apprendimento per tutti i livelli aziendali.

Nei paragrafi che seguono, al fine di valutare con attenzione queste capacità del BSC, si analizzano le quattro prospettive di misurazione, che Kaplan e Norton considerano come una sorta di «specchio della strategia», e le relative correlazioni.

## LA PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

Gli obiettivi e le misure economico-finanziarie giocano un duplice ruolo nella definizione del BSC: definiscono la performance reddituale e monetaria stabilita dalla strategia dell'impresa, e servono come punto di riferimento per gli obiettivi e le misure delle altre prospettive del modello, affinché il BSC non diventi un gruppo di obiettivi isolati, in conflitto e non connessi. Si tratta, quindi, degli strumenti attraverso i quali quantificare gli effetti economici e monetari di breve e di lungo periodo provocati dalla catena causa-effetto delle diverse azioni manageriali.

È importante evidenziare come la definizione di questi obiettivi economico-finanziari, e dei relativi parametri di misurazione, debba essere strettamente correlata alla fase del ciclo di vita del business in cui l'azienda si trova ad operare: *Crescita, Maturità, Raccolta*<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Per approfondimenti circa le caratteristiche dell'ambiente competitivo nelle diverse fasi del ciclo di vita di un'area strategica d'affari e delle relative scelte di strategia competitiva si rimanda al lavoro di Hax e Majluf [1984] sui temi della gestione strategica.

## La fase di crescita

Nella *fase di crescita*, il business si trova nelle prime fasi del ciclo di vita e i prodotti e/o i servizi hanno un elevato potenziale di crescita. Si tratta, quindi, di investire una grossa quantità di risorse per aumentare la capacità produttiva, potenziare i sistemi e le infrastrutture informatiche, nonché i network della distribuzione, in grado di supportare le relazioni con l'esterno e di sviluppare le relazioni con i clienti. In questo stadio i cash flow provenienti dal business sono negativi e il ritorno sul capitale investito basso. Misure di performance in questo stadio possono essere: il tasso di crescita dei risultati reddituali e il tasso di crescita dei ricavi nei mercati di riferimento, per gruppi di clienti, e per aree geografiche. Prioritario sarà anche mantenere un adeguato livello di spesa per lo sviluppo dei prodotti e dei processi e delle capacità dei dipendenti.

## La fase di maturità

Nella *fase di maturità* l'azienda deve effettuare ancora investimenti e reinvestimenti per ottenere migliori ritorni sul capitale investito. Le misure di prestazione più adeguate in questa fase si collegano al concetto di redditività, come, ad esempio: il reddito operativo e il margine lordo. Altre misure, più efficaci nel permettere di ponderare i giudizi derivanti dai risultati contabili con il livello di capitale investito, sono: il ROI, ROCE ed EVA. È evidente che i progetti di investimento saranno valutati, in questa fase, facendo riferimento a Discounted Cash Flow, analisi di capital budgeting e EVA.

## La fase di raccolta

Nella fase di maturità avanzata del ciclo di vita del business, il management cerca di *raccogliere i frutti degli investimenti* effettuati in precedenza. I nuovi investimenti, infatti, sono mirati a mantenere inalterate le capacità del business e ad ottenere più liquidità possibile da quelle attività che stanno entrando nella fase di declino. Il principale obiettivo sarà quello di massimizzare il cash flow per l'impresa nel più breve periodo possibile, ogni investimento, quindi, dovrà avere un periodo di payback certo e breve.

## Le tre strategie economico-finanziarie

Per ognuno dei tre stadi, Kaplan e Norton [1996a; 1996b] suggeriscono tre strategie economico-finanziarie che devono guidare la strategia del business:

- l'espansione dei ricavi, attraverso l'acquisizione di nuovi clienti o mercati, e il cambiamento del mix di prodotto-servizio offerto, incrementando il valore fornito al cliente;
- la riduzione dell'incidenza dei costi diretti relativi ai prodotti/ servizi, nonché

dei costi indiretti, cercando di condividere le risorse tra più business e migliorandone la produttività;

- la riduzione dei livelli di capitale richiesto per sopportare un dato volume e mix di attività, insieme con un migliore utilizzo delle attività fisse (migliore sfruttamento delle capacità non totalmente utilizzate a disposizione e maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse più scarse).

Un quadro sintetico che incrocia queste scelte strategiche con le fasi del ciclo di vita del business, evidenziando i possibili parametri di misurazione è illustrato nella tavola 6.

La prospettiva economico-finanziaria, così misurata, risponde alla necessità di soddisfare gli obiettivi primari legati alla creazione di valore o al ROI, ma un'azienda ha bisogno di comprendere i motivi (le relazioni causa-effetto) che hanno determinato il successo reddituale e monetario per poterli ricostruire anche nel futuro. Le altre tre prospettive, che si aggiungono a quella economico-finanziaria, consentono quindi di avere una visione di lungo periodo e danno un senso alle azioni future. Sono una sorta di «*seconda contabilità*», un'*economia invisibile* [Handy, 1994] fondamentale per il determinarsi del successo aziendale, in quanto aiutano a comprendere se (e come) si sta creando valore per il cliente e la sua sostenibilità nel lungo termine. Nella tavola 7, ad esempio, si illustrano, in modo semplificato, le quattro prospettive definite nel BSC della *Abbey National Financial and Investment Service*, una importante società multinazionale di brokeraggio assicurativo.

**Tavola 6 – Le misure della prospettiva economico-finanziaria**

	<b>Espansione dei ricavi e del mix</b>	<b>Riduzione dei costi e incremento della produttività</b>	<b>Miglior utilizzo degli asset</b>
<b>Crescita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tasso di crescita dei ricavi per segmento</li> <li>• percentuale di ricavi da nuovi prodotti, servizi e clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ricavi per dipendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• livello degli investimenti in percentuale sui ricavi</li> <li>• spese di ricerca e sviluppo in percentuale sui ricavi</li> </ul>
<b>Mantenimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quota di mercato sui clienti obiettivo</li> <li>• tasso di cross-selling</li> <li>• percentuale di ricavi da nuove applicazioni</li> <li>• redditività di linea di prodotto e di cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• livello di costo rispetto ai concorrenti</li> <li>• tasso di riduzione dei costi</li> <li>• livello dei costi indiretti in percentuale sui ricavi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capitale circolante</li> <li>• ROCE per le categorie di asset più importanti</li> <li>• tassi di utilizzo degli asset</li> </ul>
<b>Raccolta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redditività di linea di prodotto e di cliente</li> <li>• percentuale di clienti non redditizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costi unitari (per unità di output, per singola transazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo di rientro degli investimenti</li> <li>• tempo di attraversamento</li> </ul>

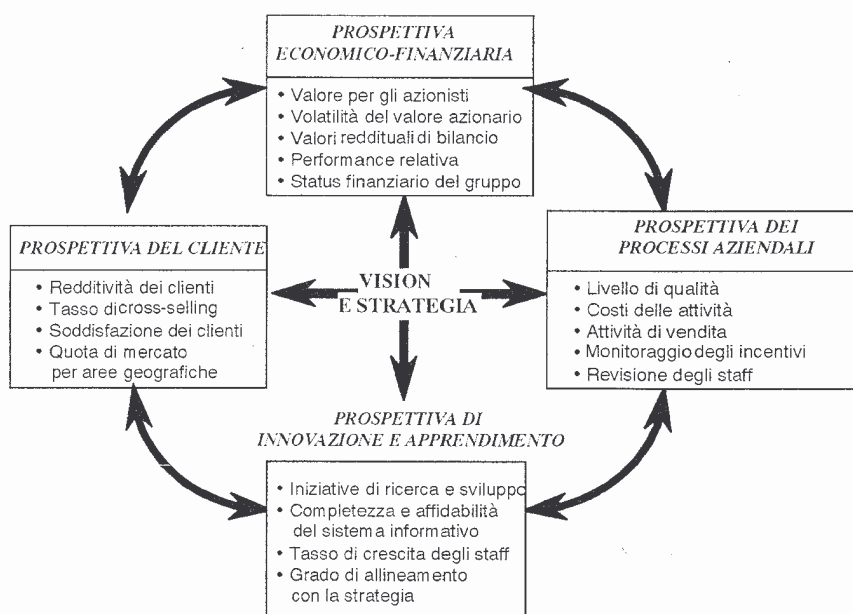
Fonte: adattamento da Kaplan e Norton [1996b]

## LA PROSPETTIVA DEL CLIENTE

Con questa prospettiva l'impresa identifica i clienti e il segmento di mercato in cui vuole competere, vale a dire le fonti principali del successo reddituale e monetario. Identificare i segmenti target è fondamentale: questi costituiscono il punto di partenza per determinare gli obiettivi e le misure della prospettiva del cliente. Quest'ultima, quindi, traduce la *mission* e la strategia dell'impresa in obiettivi specifici di clienti target e di mercati target che devono essere comunicati all'interno dell'impresa. Il management è quindi obbligato a tradurre delle generiche dichiarazioni di orientamento al cliente in variabili di controllo specifiche, che riflettono gli aspetti che contano veramente dal punto di vista del cliente.

Si consideri che, in genere, i clienti attuali e potenziali hanno differenti preferenze e valutano gli attributi del prodotto/servizio in modo diverso; in una sola parola sono: disomogenei. Il processo di formulazione della strategia dovrebbe segmentare, in questi casi, i differenti mercati o segmenti di clienti, e le loro preferenze lungo diverse dimensioni quali il prezzo, la qualità, le funzionalità del prodotto-servizio, la reputazione, l'immagine. Gli obiettivi e i relativi parametri di misurazione potranno essere definiti dopo aver scelto quei clienti e quel segmento di mercato cui rivolgere la propria offerta. L'essenza della strategia, in effetti, non è solo scegliere che cosa fare ma anche scegliere che cosa *non* fare [Simons, 1995].

**Tavola 7 – La BSC, in forma sintetica, di una società multinazione di brokeraggio assicurativo**



Vi sono due tipi di parametri che possono essere utilizzati per misurare la prospettiva del cliente, vale a dire per misurare la sua soddisfazione, la sua fedeltà e la sua redditività: il primo tipo è costituito dalle misure tradizionali che sono valide per qualunque tipo di azienda, in quanto si trovano in tutte le BSC. Queste rappresentano le *misure core*. Il secondo tipo di parametri, invece, misura le specifiche determinanti dei risultati (i *performance driver*) dal punto di vista del cliente. Queste esprimono le *value proposition* che l'impresa cercherà di offrire ai propri clienti e ai mercati target.

## **Le misure fondamentali del cliente: le «core measures»**

Tra questi parametri di misurazione vengono ricompresi: la quota di mercato, il tasso di fidelizzazione del cliente, la capacità di acquisizione di nuovi clienti, il grado di soddisfazione del cliente, il livello di redditività del cliente.

### **La quota di mercato**

Misurare la quota di mercato è abbastanza semplice, se si è definito il gruppo di clienti cui rivolgere la propria offerta e/o il mercato di riferimento. Si tratta di un parametro che permette di capire come l'impresa sta penetrando nel mercato target e può aiutare il manager a ponderare il giudizio dato in base al semplice valore dei ricavi, che costituisce una misura di tipo economico. Si consideri che la misura della quota di mercato totale calcolata come giro d'affari generato con specifici clienti, potrebbe essere influenzata dall'ammontare complessivo del giro d'affari che quei clienti generano in un certo periodo. In altre parole, la quota di fatturato generato da uno specifico gruppo di clienti potrebbe diminuire in seguito a una contrazione del fatturato che essi generano per tutti i fornitori. Le imprese, quindi, possono misurare per ogni cliente e per ogni mercato quanta parte del fatturato da questi generato stanno catturando. Una tale misura costituisce un forte impulso a focalizzare l'attenzione sulle attese del cliente, ogni qual volta il management cerca di acquisire nuovi clienti per quei prodotti/servizi che ha deciso di offrire.

### **Il tasso di fidelizzazione del cliente**

È espressione della capacità dell'azienda di mantenere la continuità delle relazioni con i propri clienti. La fidelizzazione dei clienti attuali nel segmento di riferimento può consentire di aumentare la quota di mercato. Il grado di fidelizzazione del cliente, inoltre, potrebbe essere misurato attraverso la percentuale di crescita del business in cui si opera imputabile ai clienti esistenti.

### **La capacità di acquisizione di nuovi clienti**

Essa può essere misurata dal tasso cui un'azienda riesce ad attrarre nuovi clienti



ed entrare in nuovi business. I parametri, nello specifico, potrebbero essere costruiti, sia in termini assoluti che relativi, facendo riferimento al numero di nuovi clienti e al totale dei ricavi provenienti dai nuovi clienti.

### **Il grado di soddisfazione del cliente**

Costituisce l'indice guida di questi risultati, in quanto cerca di valutare il livello di soddisfazione dei clienti attraverso specifici criteri di misurazione nell'ambito della catena del valore. In questo modo è possibile capire come l'azienda si sta rivolgendo ai clienti attuali.

### **Il livello di redditività del cliente**

È un parametro che deve necessariamente integrare la lettura dei quattro precedenti, per consentire al management di valutare il successo strategico della prospettiva che si sta esaminando. L'azienda, infatti, non deve solo misurare il volume di attività che svolge per soddisfare i propri clienti ma anche, e soprattutto, la redditività di queste attività, poste in essere per incontrare i bisogni dei clienti. La redditività del cliente permette di capire se è possibile soddisfare i clienti in modo profittevole per l'azienda o meno, e se gli sforzi sostenuti per acquisire nuovi clienti saranno compensati da margini positivi derivanti dalle vendite agli stessi. Se così non fosse l'azienda dovrebbe riflettere sulla possibilità di abbandonare quel gruppo di clienti e/o mercato di riferimento. Utilizzando sia la quota di mercato che le misure di redditività per monitorare i clienti, l'impresa può ottenere dei feedback per valutare l'efficacia delle azioni poste in essere per il raggiungimento delle proprie strategie.

Si ricorda che le cinque misure indicate potrebbero sembrare molto generiche se non venissero personalizzate dall'impresa prendendo a riferimento i gruppi di clienti obiettivo.

## **I «performance driver»: le misure della «value proposition»**

Questo secondo gruppo di parametri è espressione di quelle caratteristiche dell'offerta che creano valore per i clienti obiettivo, incrementandone il livello di soddisfazione e di fidelizzazione. Si tratta di misure, quindi, che rispondono alla domanda «che cosa deve offrire l'azienda al cliente per poter raggiungere elevati valori nelle misure core?». Tali parametri ruotano intorno a tre aspetti che sono in grado di creare valore per il cliente e in particolare:

1. *gli attributi del prodotto/servizio*, che includono la funzionalità del prodotto/servizio, il prezzo di vendita (ma anche altri costi logistici che vengono fatti ricadere sul cliente), il tempo (il time-to-market e la tempestività di risposta) e

la qualità (ad esempio il livello di consegne difettose rilevate dal cliente, ma anche la puntualità e l'accuratezza delle consegne) <sup>10</sup>;

2. *le relazioni con i clienti*, vale a dire parametri che raccolgono tutte le componenti del servizio al cliente in termini di consegna e assistenza post-vendita;

3. *l'immagine e la reputazione*, che riflette i fattori intangibili che attraggono il cliente all'azienda come esempio la pubblicità e la qualità delle attività di consegna dei prodotti/ servizi.

Se nell'approccio BSC sembra emergere un cliente che determina il valore offertogli dall'azienda come somma di tre elementi (attributi, relazioni e immagine) è interessante ricordare come Heskett, Sasser jr. e Schlesinger [1997] proponano per le aziende di servizi un approccio (*la catena del profitto nei servizi*) in cui il cliente attribuisce valore all'offerta secondo la cosiddetta «equazione del valore», che può costituire un ulteriore punto di riferimento per il management aziendale nella determinazione dei parametri che devono misurare la prospettiva del cliente:

$$\text{Valore} = \frac{\text{Risultato prodotto per il cliente} + \text{Qualità del processo di erogazione}}{\text{Prezzo per il cliente} + \text{Costo di acquisizione del servizio}}$$

## LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI AZIENDALI

Questa prospettiva del BSC, riguarda il monitoraggio dei processi aziendali critici che permettono di raggiungere gli obiettivi degli azionisti e di soddisfare i clienti, ma anche di sviluppare le competenze necessarie a garantire una posizione competitiva forte e duratura. Le aziende, generalmente, dovrebbero fissare gli obiettivi e le misure per questa prospettiva dopo aver definito quelli della prospettiva economico-finanziaria e di quella di cliente, in modo da focalizzare tutta l'organizzazione verso il raggiungimento di questi ultimi.

Una delle differenze più interessanti del BSC rispetto ai sistemi tradizionali (concentrati sul controllo e sul miglioramento dell'efficienza dei centri di responsabilità esistenti) sta proprio nel definire una prospettiva dei processi aziendali, in cui la performance di questi ultimi (misurata anche in termini di qualità, tempo di attraversamento, tempo di ciclo, oltre che in termini economici) deriva dalle aspettative di componenti esterne al sistema azienda (azioni-

<sup>10</sup> L'analisi degli attributi del prodotto-servizio (*functional cost analysis*) è anche alla base dell'insieme delle tecniche di *target costing*, vale a dire quelle tecniche di gestione delle cause dei costi e del valore (*cost and value management*) che si applicano soprattutto nello sviluppo di nuovi prodotti o nel ridisegno di prodotti esistenti. Per approfondimenti si veda Yoshikawa-Innes-Mitchell-Tanaka [1993].

sti e clienti) e non interne alla stessa. Per conseguire questo risultato il BSC definisce un generico modello di catena del valore (che ogni azienda può personalizzare) che comincia con il processo di innovazione dei prodotti/servizi, procede con i processi operativi e termina con il servizio post-vendita.

## Il processo di innovazione

Attraverso questo processo, l'azienda cerca di capire quali sono i bisogni latenti e/o emergenti dei clienti per poi creare i prodotti/servizi in grado di soddisfarli. Emerge da questa considerazione come le attività di Ricerca & Sviluppo (che costituiscono una delle voci di costo più elevate nelle aziende che fanno dell'innovazione e dell'orientamento al cliente la propria arma competitiva) siano considerate un elemento fondamentale nel processo di creazione del valore, e non un semplice processo di supporto, ecco perché tali attività devono essere monitorate e valutate attraverso specifici obiettivi e misure.

In una prima fase il processo di innovazione è caratterizzato dalle attività di ricerca di mercato per determinare la grandezza del mercato, la natura delle preferenze dei clienti e i prezzi di riferimento del prodotto/servizio che si vuole offrire. Questa è una fase importante perché da essa dipende il processo di generazione di valore. Le informazioni sul mercato e sui clienti, infatti, costituiscono l'input per definire i processi di disegno e sviluppo dei prodotti/servizi. Questi costituiscono la seconda componente del processo di innovazione. In questa seconda fase si eseguono ricerche di base per sviluppare nuovi prodotti/servizi che aggiungono valore al cliente; si effettuano ricerche applicate per utilizzare la tecnologia esistente per la produzione dei futuri nuovi prodotti/servizi. Le misure per il monitoraggio del processo di innovazione possono, quindi, distinguersi in:

- misure per la ricerca di base e applicata (quali: percentuale di fatturato ottenuto con nuovi prodotti, tasso di introduzione di nuovi prodotti rispetto ai concorrenti, tempo di sviluppo della prossima generazione di nuovi prodotti);
- misure per lo sviluppo dei prodotti (quali: tempo di ciclo, numero di componenti non standard)

## Il processo operativo

Il processo operativo rappresenta «l'onda corta» della creazione di valore nelle aziende, e comincia con il ricevimento dell'ordine del cliente e termina con la consegna del prodotto o servizio al cliente stesso. Queste attività sono state tradizionalmente monitorate e controllate esclusivamente da misure economico-finanziarie come i costi standard e l'analisi degli scostamenti. Ma focalizzarsi eccessivamente su queste misure porterebbe ad attuare azioni non funzionali al processo di generazione di valore: un esempio per tutti è l'acquisto a basso costo

di un grosso quantitativo di materie prime senza considerare i costi di magazzino che si sosterranno, la scarsa qualità dei prodotti di seconda scelta ed i tempi di consegna incerti. Ecco quindi la necessità di avvalersi di misure in grado di evidenziare il tempo di consegna dei prodotti/servizi offerti ai clienti attuali (*lead time* di produzione, indici di efficienza del *lead time* di produzione, *lead time* di consegna), ma anche la qualità delle attività e i relativi costi, in una logica *Activity-Based*<sup>11</sup>.

## Il servizio post-vendita

Questo processo riguarda l'insieme di attività poste in essere dall'impresa per seguire il cliente dopo l'acquisto vero e proprio del prodotto/servizio. Si tratta, quindi, delle attività in garanzia e di tutte le attività che dovranno accompagnare il cliente nell'utilizzo efficace ed efficiente del prodotto acquistato (il processo di pagamento, le attività di manutenzione, la restituzione di eventuali prodotti difettosi).

Le aziende che si sforzano di soddisfare le aspettative dei propri clienti riguardo a un servizio post-vendita superiore ai concorrenti possono misurare le proprie performance applicando le stesse misure di tempo, qualità e costi utilizzate nei processi operativi. Così, ad esempio, il tempo di ciclo – che va dalla richiesta del cliente all'ultima risoluzione del problema – potrebbe misurare la facilità di risposta ai guasti. Per la dimensione costo si può valutare l'efficienza, intesa come costo delle risorse utilizzate dalle attività di post-vendita. La qualità del servizio, invece, può essere valutata dalla percentuale delle lamentele dei clienti che sono risolte con una chiamata singola o richiedono molteplici chiamate prima di risolvere il problema.

## La prospettiva di innovazione, apprendimento e sviluppo

Questa prospettiva del BSC sviluppa gli obiettivi e le misure che guidano l'apprendimento e la crescita organizzativa. Se, quindi, gli obiettivi definiti nelle altre tre prospettive identificano i punti su cui l'azienda deve fare leva per poter ottenere un salto nella prestazione, gli obiettivi che vengono definiti in questa prospettiva costituiscono la struttura portante su cui poggiano le altre tre prospettive. Le misure in oggetto, perciò, costituiscono i driver fondamentali per il raggiungimento di risultati eccellenti nelle prime tre prospettive. Monitorare la prospettiva interna e del cliente, infatti, permette all'azienda di verificare il con-

<sup>11</sup> A questo livello, il BSC si integra con le logiche dell'*Activity-Based Management* come auspicato da Kaplan e Cooper [1998] nel loro recente contributo per lo sviluppo di sistemi di contabilità direzionale integrati.

seguimento del successo competitivo nel breve, ma non garantisce necessariamente il successo di lungo periodo. Per portare l'azienda ad un vantaggio competitivo duraturo nel tempo è necessario disporre di una forza lavoro motivata e responsabilizzata che, insieme ad adeguati sistemi informativi, può costituire la base per efficaci processi di apprendimento organizzativo.

Molte aziende, basando le proprie valutazioni su sistemi di misurazione delle performance prettamente economico-finanziarie e di breve periodo, hanno investito poco per migliorare le capacità e le competenze dei propri dipendenti, dei sistemi informativi e dei processi organizzativi. Non si dimentichi che le spese in investimenti di questo genere sono considerate dai modelli tradizionali di *financial accounting* come spese di periodo, sicché per ottenere un miglioramento nelle performance di breve è sufficiente eliminare queste spese. Nel lungo periodo, però, le conseguenze negative di questa scelta possono essere disastrose. Il BSC, quindi, mette in evidenza l'importanza di investire per il futuro non solo attraverso investimenti in attività tangibili ma anche in attività quali la R&S. Tuttavia queste da sole, non sono sufficienti alla creazione di valore. Le aziende devono investire anche sulle persone, nonché nei sistemi organizzativi e nelle procedure se vogliono raggiungere obiettivi economici di crescita a lungo termine.

Nel BSC vi sono tre categorie sulle quali si può costruire la prospettiva dello sviluppo e dell'apprendimento:

- le capacità e le competenze dei dipendenti,
- il sistema informativo,
- la motivazione, la responsabilizzazione, il coinvolgimento e la coerenza dei comportamenti.

### **Le «core measures»: capacità e competenze dei dipendenti**

Le capacità e le competenze dei dipendenti, quali risorse immateriali che alimentano il patrimonio delle competenze distintive aziendali e svolgono un ruolo determinante per il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza operativa, sembrano occupare un posto di rilievo nel BSC. Lo sviluppo di una nuova cultura della pianificazione e del controllo delle risorse umane, in grado di fornire un'immagine fedele del sistema delle competenze possedute e di quelle necessarie per affrontare l'evoluzione dell'ambiente, appare quindi, nel BSC, condizione fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Le idee di miglioramento dei processi o della prospettiva del cliente devono essere compatibili con le capacità dei dipendenti, che devono subire un percorso formativo che li riqualifichi ogni volta per il raggiungimento di nuovi obiettivi. Da

qui si può comprendere come mai sia importante disporre di misure che aiutino a comprendere lo stato dei dipendenti e in particolare un sistema di misure «core», completato con driver di risultato che cambiano da azienda ad azienda. Le tre misure in oggetto sono:

- **il grado di soddisfazione dei dipendenti**, che viene considerato come il driver delle altre due misure. L'obiettivo di soddisfazione del dipendente riconosce che il morale dello stesso e la soddisfazione derivante dallo svolgimento del lavoro sono da considerarsi fondamentali per la sopravvivenza di molte imprese. Dipendenti soddisfatti, in effetti, sono la condizione per incrementare la produttività, la qualità e il servizio al cliente: avere dei dipendenti soddisfatti significa avere dei clienti soddisfatti. Alcuni elementi che possono incidere sulla soddisfazione dei dipendenti sono: il grado di coinvolgimento nelle decisioni, il riconoscimento per aver fatto un buon lavoro, l'accesso alle informazioni che consentono di svolgere un buon lavoro, un attivo incoraggiamento alla creatività, un buon livello di supporto dalle funzioni di staff;
- **il grado di fidelizzazione dei dipendenti** guarda al capitale umano come un investimento di lungo termine. La teoria sottostante a questo tipo di misure è legata agli investimenti in formazione e agli sforzi per creare un'adeguata capacità di apprendimento e di sviluppo delle competenze. Per l'azienda perdere un dipendente, da questo punto di vista, equivale a una grossa perdita di investimento. Una misura utile in tal senso è la percentuale di turnover del personale di staff chiave. Concepire dunque una pianificazione, nonché un controllo delle attività di gestione delle risorse umane, dovrebbe, comunque, muovere l'azienda verso una «contabilità per le risorse umane»;
- **la produttività dei dipendenti** è una misura di risultato dell'impatto derivante da un numero aggregato di componenti tra cui il morale dei dipendenti e le loro competenze, l'innovazione, il miglioramento dei processi interni e la soddisfazione del cliente. L'obiettivo è quello di collegare l'output prodotto dai dipendenti con il numero di lavoratori utilizzati per produrre l'output stesso. Il modo più semplice di misurare questo obiettivo è costituito dal calcolo dei ricavi per addetto. Questa misura dice quanto ricavo può essere generato da ogni addetto. Un'altra misura è il valore aggiunto per addetto, ottenuto sottraendo gli acquisti esterni di materie prime, le scorte e i servizi acquistati dai ricavi del numeratore della misura precedente. Un'altra modifica che può essere apportata ai ricavi per addetto riguarda l'inserimento al denominatore del compenso spettante ai lavoratori. Così calcolato, il rapporto fornisce il ritorno sui compensi, piuttosto che il ritorno sul numero degli addetti.

Dopo aver definito le tre «core measures», bisogna identificare i tre *facilitatori* che guideranno l'apprendimento e la crescita: la riqualificazione della forza

lavoro, le capacità dei sistemi informativi e la motivazione, il coinvolgimento e la coerenza dei comportamenti.

## **I «facilitatori»: le capacità dei sistemi informativi**

### **La capacità dei sistemi informativi**

Questi parametri partono dall'idea che la motivazione dei dipendenti e le loro competenze non sono sufficienti per raggiungere gli obiettivi target della prospettiva del cliente e dei processi interni. Se i dipendenti devono operare in modo efficace devono disporre di informazioni tempestive che aiutino loro a conoscere le conseguenze delle proprie decisioni sulle altre prospettive. I dipendenti hanno bisogno di rapidi, tempestivi e accurati feedback riguardo a ogni relazione tra clienti e azienda (per esempio la redditività di ogni cliente), per poter capire in modo più approfondito la loro posizione e i loro compiti.

### **La motivazione, la responsabilizzazione, il coinvolgimento e la coerenza dei comportamenti**

Anche se i dipendenti hanno a disposizione tutte le informazioni per svolgere le proprie mansioni, non riescono a contribuire al successo aziendale se non sono motivati ad agire nell'interesse dell'azienda o se non sono liberi di prendere le decisioni e scegliere le azioni che meglio si prestano al raggiungimento della strategia aziendale.

Ci sono diverse possibilità di misurare la motivazione dei dipendenti, valutando la partecipazione degli stessi al miglioramento della performance aziendale. Per esempio, alcune aziende misurano il numero di proposte da parte dei dipendenti per migliorare i processi interni, il tempo di ciclo, la qualità, ecc. e comunicano alla forza lavoro quelle che sono state prese in considerazione e quali risultati hanno consentito di raggiungere. Se sono state utili per l'organizzazione vengono a essere parte concreta delle retribuzioni, che modificano la loro strutturazione in conseguenza delle positive proposte accolte.

Spesso accade che le possibilità di migliorare i processi non sono realizzabili individualmente, ma solo grazie alla compartecipazione di un ampio numero di dipendenti, vengono così valutate competenze e motivazioni di gruppi di persone che dimostrano quindi capacità di lavorare in team e predisposizione a una certa flessibilità lavorativa. Si valuta in particolare come il team sia riuscito a ottenere gli obiettivi preposti o a rendere possibile l'ottenimento di buoni risultati anche in altre aree aziendali come se l'azienda stessa funzionasse come un organismo vivente. L'assenza di queste misurazioni può essere causa di mancanza di allineamento dei singoli comportamenti a quelli che sono gli effettivi bisogni dell'azienda.

## FINALMENTE IL PERFETTO SCORECARD? ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi delle caratteristiche tecniche e strutturali del BSC ci offre lo spunto per evidenziarne aspetti positivi (tanti) e caratteristiche negative (poche, ma importanti).

Si può affermare, in primo luogo, che quest'approccio si pone, in effetti, non come un semplice strumento di controllo direzionale, ma come un vero e proprio approccio di gestione strategica (*strategic management*). È evidente, infatti, la capacità di questo strumento di operare come «simulatore gestionale», che proietta i risultati economico-finanziari nel lungo periodo, aiutando il management a correlare la strategia aziendale con le azioni di breve periodo, evidenziando se l'azienda stia creando valore per gli attuali e futuri clienti, nonché se il miglioramento dei processi interni e il coinvolgimento dei dipendenti siano tali da permettere il raggiungimento di questo obiettivo.

Attraverso una struttura di sistematico *deployment* della strategia all'interno dell'organizzazione, tutti i dipendenti sono in grado di capire quali siano gli impatti delle proprie decisioni sul processo di creazione di valore. Il BSC, infatti, traduce la missione e la strategia in obiettivi e misure concretamente raggiungibili, riuscendo a bilanciare, grazie alle quattro prospettive, obiettivi che a un primo impatto sembrerebbero contrastanti, nonché i risultati desiderati e i *performance driver* degli stessi. In altri termini, le misure nel BSC, scelte per portare l'attenzione dei manager e dei dipendenti su quei fattori da cui ci si aspettano innovazioni competitive per l'impresa, essendo costruite lungo le relazioni causa-effetto dei fenomeni aziendali, sono lo strumento attraverso il quale è possibile articolare e comunicare la strategia del business in cui si opera. Queste misure, inoltre, consentono di agevolare l'allineamento delle iniziative prese a livello individuale e interfunzionale per il raggiungimento di uno scopo comune. Ciò, soprattutto, se i *performance driver* e le misure di risultato si integrano con i sistemi di incentivazione e di retribuzione. Questa è la differenza fondamentale del BSC rispetto ai tradizionali approcci al *performance measurement*.

Alcune considerazioni più critiche nei confronti del BSC sono sviluppate nelle riflessioni che seguono.

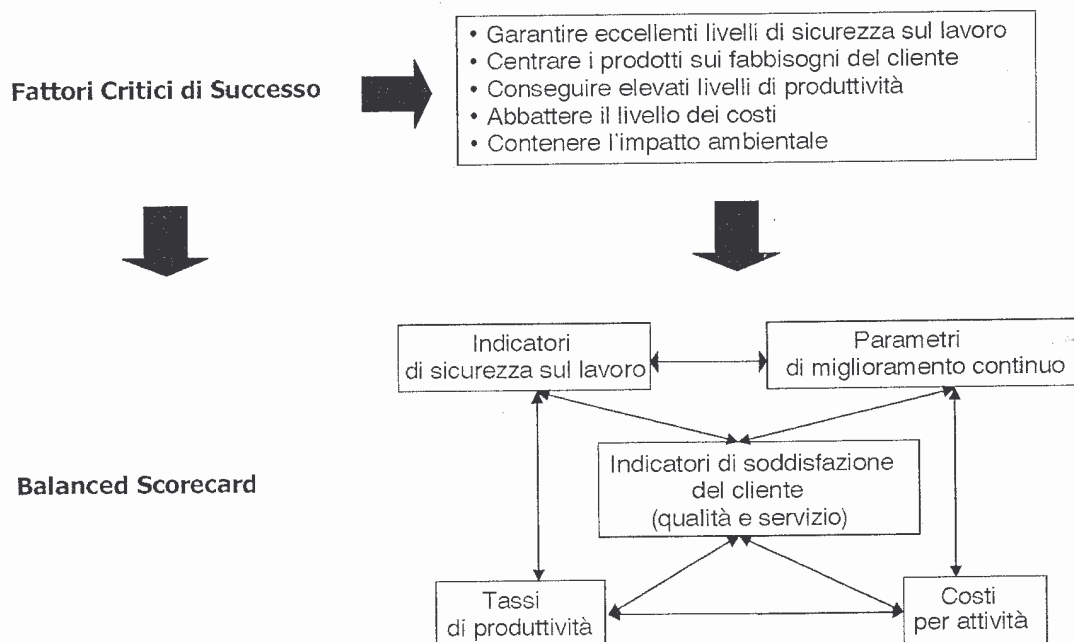
- Il BSC, come spiegano anche Kaplan e Norton [1996b], può operare in modo efficace solo se viene adattato alle necessità dell'impresa che intende introdurlo. Il modello, infatti, non ha valenza assoluta, le quattro prospettive possono non essere quelle più critiche per la specifica azienda e le misure possono assumere un significato diverso secondo il tipo di azienda, dei suoi obiettivi strategici e del gruppo di stakeholders che essa deve soddisfare.



Ad esempio, come illustrato nella tavola 8, le prospettive potrebbero essere più di quattro e non necessariamente allineate con il tradizionale schema BSC. L'elevato fabbisogno di personalizzazione dello strumento (punto di forza dell'approccio ma anche punto debole), quindi, potrebbe richiedere all'azienda ingenti risorse in termini di competenze, di tempo, nonché economiche.

• Una seconda considerazione, correlata alla precedente, concerne l'impossibilità di realizzare un efficace BSC se l'azienda non ha ben definito gli obiettivi che intende perseguire. Più che in altri approcci, infatti, nel BSC sembra essere necessario possedere elevate capacità di analisi strategica e una profonda consapevolezza degli impatti comportamentali dello strumento. Se l'azienda, quindi, dovesse introdurre il BSC senza un'adeguata giustificazione di fondo, senza aver chiarito i comportamenti che intende ottenere e senza aver predisposto (e coinvolto) le risorse (umane, tecnologiche, finanziarie) necessarie, potreb-

**Tavola 8 – FCS e BSC presso la cartiera «Prince Albert Pulp and Paper» del gruppo Weyerhaeuser**



Fonte: Hribar-Lindsay-Loustel [1997]

be trovarsi di fronte a un drammatico fallimento dalle imprevedute conseguenze sull'organizzazione e sui suoi comportamenti<sup>12</sup>.

- Una terza considerazione concerne la capacità del BSC di operare come sistema dinamico e flessibile, aperto a nuovi modi di pensare e di misurare la performance. Ciò, in effetti, sembra essere ottenuto attraverso una batteria di indicatori considerevole. Mentre alcuni di essi possono essere misurati senza particolari problemi, altri potrebbero richiedere all'azienda, e al suo sistema informativo, costi aggiuntivi non irrilevanti. È opportuno quindi che il management valuti con attenzione costi e benefici di un sistema di indicatori così articolato, fissando, se necessario, delle adeguate priorità di misurazione.
- Un'ulteriore riflessione concerne il fatto che il BSC, nonostante tutto, tende ancora a porre un'enfasi particolare sulle misure economico-finanziarie e focalizzate all'interno. Si consideri che tre delle prospettive di misurazione del BSC (economico-finanziaria, dei processi aziendali, dell'apprendimento e dell'innovazione) si focalizzano ancora sull'impiego delle risorse interne, vale a dire sulle relazioni causa-effetto che caratterizzano i meccanismi interni dell'azienda. Può succedere, quindi, che un'azienda consegua i suoi obiettivi a questo livello ma non stia ancora fornendo al cliente ciò che egli desidera. Forse sarebbe più opportuno orientare il BSC maggiormente all'esterno, vale a dire realizzare un BSC che riconosca esplicitamente l'efficacia della catena del valore allargata non solo ai clienti, ma anche ad altre risorse esterne quali i fornitori, i sistemi distributivi (e altri soggetti che possono avere impatto sui processi distributivi), il tessuto sociale esterno di riferimento.
- Un'ultima considerazione si lega alla difficoltà del BSC di misurare realmente il patrimonio intangibile dell'azienda e, in particolare, il suo patrimonio delle conoscenze. Si tenga conto, infatti, che proprio la capacità dell'impresa di attrarre e trattenere il meglio della professionalità intellettuale costituirà sempre più la precondizione per conservare il vantaggio competitivo nel futuro. È necessario, quindi, fornire al management gli strumenti che lo aiutino il più possibile a indirizzare le azioni verso lo sviluppo e il consolidamento delle competenze distintive. Le capacità del BSC in tal senso sembrano essere limitate e necessitano di un'opportuna integrazione con altri sistemi di misurazione. D'altro canto è necessario riflettere su quello che afferma Drucker [1999] a proposito del patrimonio rappresentato dai *knowledge workers*: «*Ma si può misurare? Oppure è qualcosa di meramente intangibile? I knowledge workers non si possono né comprare né vendere. Non sono il prodotto di una fusione o di un'acqui-*

<sup>12</sup> Sono ancora pochi, in effetti, i dati circa il livello di successo dell'introduzione del BSC e sulle relative cause. Alcune indicazioni interessanti, derivanti da una ricerca, sono contenute nell'articolo di Maccun [1998].

sizione. In sostanza, nonostante il loro grandissimo valore, non hanno un valore di mercato; significa, ovviamente, che non sono un asset in nessun senso. Questo sarà certamente un problema centrale nel XXI secolo: per il management, per gli investitori, per i mercati finanziari».

## BIBLIOGRAFIA

- **Atkinson, A.A.; Banker, R.D.; Kaplan, R.S.; Young, S.M.**  
1997 *Management Accounting*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 2th edition; trad. it. *Management Accounting. Una prospettiva fondata sulle attività*, a cura di E. Santesso e F. Buttignon, Torino, ISEDI, 1998.
- **Bescos, P.L.; Dobler, P.; Mendoza, C.; Naulleau, G.**  
1995 *Controle de Gestion et Management*, Montchrestien ed., Paris, 3e édition.
- **Birchard, B.**  
1995 «*Making it Count*», C.F.O., october, vol. 11, n. 10, pagg. 43-51.
- **Coda, V.,**  
1968 *I costi di produzione*, Giuffrè Ed., Milano.
- **De Marco, M.; Salvo, V.; Lanzani, W. (a cura di)**  
1999 *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, FrancoAngeli, Milano.
- **Dixon, R.J.; Nanni, A.J. Jr.; Vollmann, T.E.,**  
1990 *The New Performance Challenge. Measuring Operations for World-Class Competition*, Business One Irwin, Homewood (ILL.).
- **Drucker, P.**  
1999 *Management Challenges for the 21st Century*, Harper & Collins, New York; trad. it. *Le sfide di management del XXI secolo*, FrancoAngeli, Milano.
- **Eccles, R.G.**  
1991 «The Performance Measurement Manifesto», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 131-137.
- **Handy, C.**  
1994 *The empty raincoat*. London, Hutchinson; trad. it. *L'epoca del paradosso*, Redifin-Edizioni Olivares, Milano.
- **Hax, A.C.; Majluf, N.S.**  
1984 *Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs; trad. it. *Direzione Strategica*, IPSOA, Milano, 1987.
- **Heskett, J.L.; Sasser, W.E. jr.; Schlesinger, L.A.,**  
1997 *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York; trad. it. *La catena del profitto nei servizi*, Sperling & Kupfer Ed, Milano, 1998.
- **Hope, J. e Hope, T.**  
1997 *Competing in the Third Wave. The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston (MASS.), Harvard Business School Press.
- **Hribar, P.; Lindsay, R.M.; Loustel, A.R.**  
1997 «Weyerhaeuser's Integrated Performance Measurement», *The Journal of Cost Management*, May-June, pp. 36-40.

- **Hronec, S.M.**  
1993 *Vital Signs. Using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future*, Amacom, New York (NY); trad. it. *Segni vitali. Come utilizzare gli indicatori di prestazioni di qualità, tempo e costo per tracciare il futuro della vostra azienda*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- **Johnson, T.H.**  
1992 *Relevance Regained. From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, The Free Press, New York (NJ); trad. it. *La riscossa della contabilità direzionale. Dal controllo top-down all'empowerment*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995.
- **Kaplan, R.S.**  
1983 «Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research», *The Accounting Review*, Vol. LVIII, No. 4, October, pp. 686-703.
- **Kaplan, R.S.**  
1993 «Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady», *Harvard Business Review*, September-October, pp. 143-147.
- **Kaplan, R.S.**  
1994 «Management accounting 1984-1994: development of new practice and theory», *Management Accounting Research*, n. 5, pp. 247-260.
- **Kaplan, R.S.; Cooper R.**  
1998 *Costs and Effects*, Harvard Business School Press, Boston.
- **Kaplan, R.S.; Norton, D.**  
1992 «The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- **Kaplan, R.S.; Norton D.**  
1993 «Putting the Balanced Scorecard to Work», *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-142.
- **Kaplan, R.S.; Norton D.**  
1996a «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- **Kaplan, R.S.; Norton, D.**  
1996b *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.).
- **Kaplan, R.S.; Norton, D.**  
1997 «Why Does Business Need a Balanced Scorecard?», *The Journal of Cost Management*, May-June, pp. 5-10.
- **Keegan, D.P.; Eiler, R.G.; Jones, C.R.**  
1989 «Are your Performance Measures Obsolete?», *Management Accounting (USA)*, June, pp. 45-50.
- **Kotter, J.P.; Heskett, J.L.**  
1992 *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.

- **Lynch, R.L.; Cross, K.F.**  
1991 *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, Basil Blackwell, Cambridge (Mass.); trad. it. *Migliorare la performance aziendale. Le nuove misure della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- **Maccun, P.**  
1998 «The Balanced Scorecard: the eleventh commandment», *Management Accounting (UK)*, December, pp. 34-36.
- **Maisel, L.S.**  
1992 «Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach», *The Journal of Cost Management*, Summer, pp. 47-52.
- **Maskell, B.**  
1991 *Performance Measurement for World Class Manufacturing*, Productivity Press Inc. Cambridge (Mass.).
- **Montague, S.**  
1997 *The Three Rs of Performance: Core concepts for planning, measurement, and management*, Performance Management Network Inc., Ottawa.
- **Nanni, A.J. Jr.; Dixon, R.J.; Vollmann, T.E.**  
1992 «Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities», *The Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp. 1-19.
- **Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter M.**  
1999 *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Chichester.
- **Onida, P.**  
1960 *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*. Milano, Giuffrè Ed., 2a ed. 1970
- **Peters, T.; Waterman, R.H.**  
1982 *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- **Riccaboni, A.**  
1999 *Performance e incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*, CEDAM, Padova.
- **Silvi, R.**  
1995 *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino.
- **Simons, R.**  
1995 *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.); trad. it. *Leve di controllo*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- **Toscano, G.**  
1996 «La misurazione delle performance di processo: tra non financial indicators e activity accounting», in *Budget*, n. 5, pp. 4-27.
- **Waterman, R.**  
1994 *Frontiers of Excellence*, Nicholas Brealy Pub., London.

• **Yoshikawa, T.; Innes, J.; Mitchell, F.; Tanaka, M.**

1993 *Contemporary Cost Management*, Chapman & Hall, London; trad. it. *Logiche e strumenti di cost management. Dal calcolo dei costi alla gestione delle cause dei costi*, a cura di R. Coda. Milano, Guerini, 1994.