

LA BSC COME STRUMENTO PER MISURARE L'AZIENDA - Linee guida per la gestione di una iniziativa imprenditoriale

di Edoardo Vajenti e Annamaria Mason - Consulenti A-Thema Studio Associato

in questo articolo...

La BSC rappresenta uno strumento a supporto dei manager e degli imprenditori che permette di guidare l'indirizzo strategico e le scelte imprenditoriali di qualsiasi impresa. L'obiettivo è quello di collegare obiettivi di medio-lungo termine (strategici) con obiettivi e piani di breve (operativi) e bilanciarli al loro interno. In questo contributo una esposizione delle linee guida per il corretto utilizzo della BSC per il successo dell'iniziativa.

La Balanced Scorecard è stata sviluppata da Norton e Kaplan (1992) con l'obiettivo di tradurre la *vision* e la *mission* strategica di un'iniziativa con una serie di indicatori di performance facilmente misurabili. Il risultato fu uno strumento di integrazione tra management strategico, strategia e piani operativi. Gli autori, quindi, individuano tre elementi essenziali necessari alla realizzazione della strategia:

1. **La descrizione della strategia**, intesa come definizione degli obiettivi di medio-lungo termine dell'impresa;
2. **La misurazione della strategia**, affidata alla BSC, quale nesso di collegamento tra politiche strategiche e scelte operative;

3. **La gestione della strategia**, fase di controllo e correzione in itinere dei risultati ottenuti coerentemente agli obiettivi prefissati dalla strategia.

La BSC, attraverso un'estensione del cruscotto degli indicatori di controllo, punta a tradurre le strategie competitive in indicatori di *performance* (*scorecard*) assicurandone l'*equilibrio* (*balance*) tra questi ultimi e la strategia. L'obiettivo è utilizzare una serie di indicatori di qualità e coerenti con il business d'impresa che comprendano misure monetarie e non monetarie e che coprano tutti gli aspetti fissati in fase di definizione strategica.

Ad esempio:

- **Monetari** - Il ROI¹ (Return on Investment) è un indice che valuta in modo sintetico l'andamento economico di un'impresa a prescindere dalla tipologia di fonti di finanziamento utilizzato per finanziare la gestione. Si presti attenzione alla circostanza che tale indicatore non permette di valutare a 360° la *performance* dell'impresa, non essendo sensibile a *intangibile*.
- **Non Monetari** - La soddisfazione del cliente o l'attrattività di un marchio, ad esempio, seppur non misurabili attraverso indicatori economico-finanziari rappresentano aspetti fondamentali da considerare per il successo dell'attività

È importante considerare la BSC non solo come metodologia di monitoraggio e misurazione della performance ma anche come strumento di governo della nostra impresa.

¹ ROI è il risultato del prodotto tra il TURNOVER ed il ROS.

LE QUATTRO PROSPETTIVE DELLA BSC

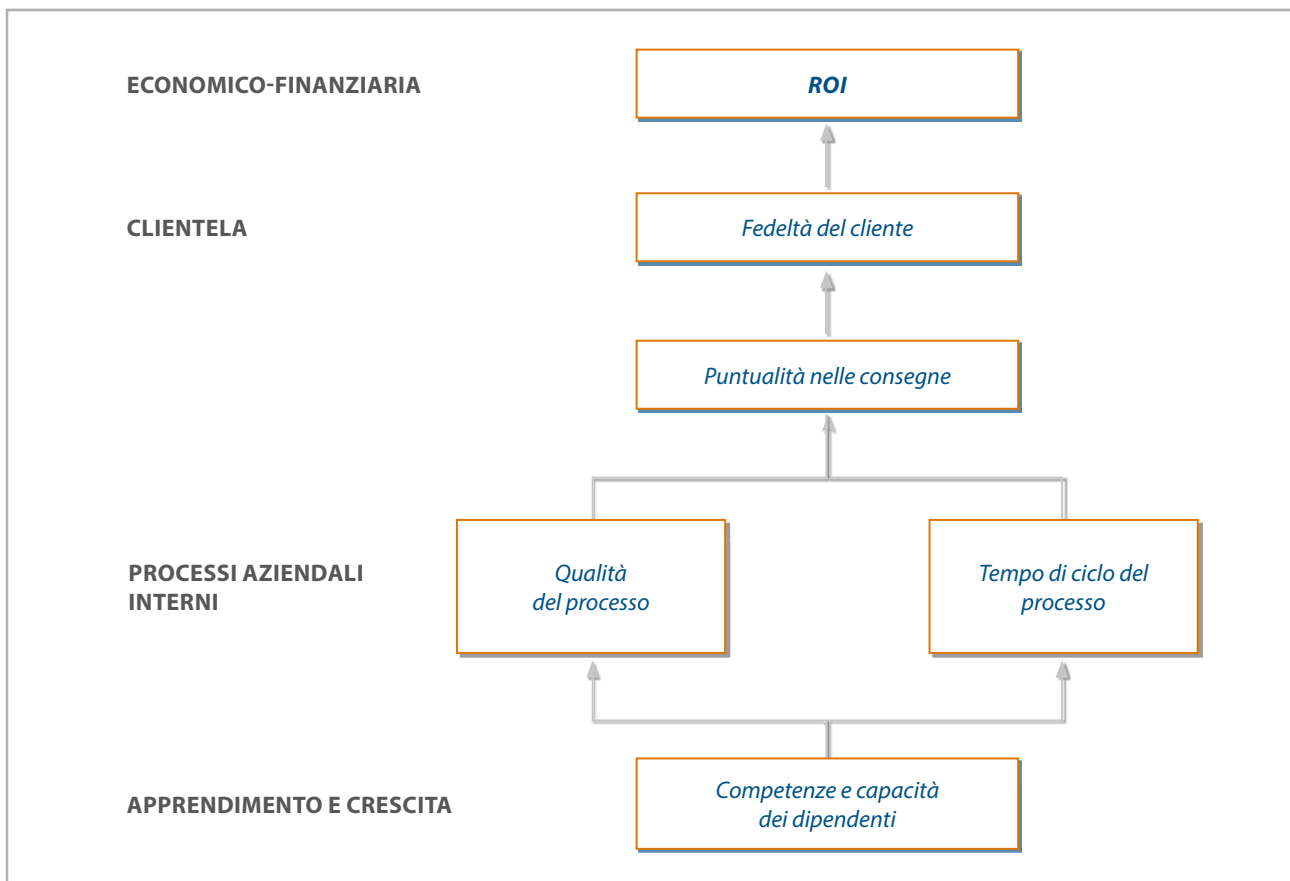
Kaplan e Norton individuano 4 prospettive, legate reciprocamente da un nesso di causa-effetto:

- 1. La **prospettiva Economico-Finanziaria**
- 2. La **prospettiva dei Clienti**
- 3. La **prospettiva dei Processi Interni**
- 4. La **prospettiva dell'Apprendimento e Crescita**²

LA PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo finale dell'imprenditore è la massimizzazione degli utili derivanti dal capitale investito. È dunque semplice comprendere come gli obiettivi economico-finanziari rappresentano la risultante e il punto di incontro finale delle diverse prospettive da considerare ai fini del successo dell'impresa.

Gli indicatori di misure di tali prospettive rappresentano gli anelli delle catene di rapporti causa-effetto che conducono al miglioramento della performance economico-finanziaria.



² Fonte: Edoardo Vajenti, Annamaria Mason, Nicola Masolo. Il Controllo di Gestione nelle PMI. SEAC. 2016.

Di seguito un esempio di come la BSC funga da catena del valore e di quanto sia necessario considerare le diverse prospettive in maniera integrata.

Alla base della catena troviamo la formazione e le competenze dei dipendenti: quest'ultime costituiscono elemento cruciale per lo sviluppo e la creazione di prodotti e servizi di qualità. Di conseguenza sarà necessario focalizzarsi sui processi aziendali interni per curare l'efficienza e l'efficacia dei cicli produttivi ed informativi dell'impresa per ottenere benefici in termini di timing e qualità.

Il risultato sarà un miglioramento dell'efficienza interna con focus sui tempi di consegna, ad esempio, e un vantaggio in termini di customer satisfaction con conseguente miglioramento delle vendite, del fatturato e incremento del ROI e dei risultati di performance.

La prospettiva economico-finanziaria si basa sull'utilizzo di parametri di valutazione delle performance quali ad esempio:

- 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 Equity), 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 quanto residua dopo la copertura di tutti i costi della gestione caratteristica.
- l'**Economic Value Added (EVA)**, indicatore che permette di calcolare il valore creato da un'azienda. Tale misura permette di superare gli svantaggi degli altri indicatori che si basano su dati storici mettendo a confronto il saggio di redditività aziendale e il costo delle risorse impiegate per il conseguimento in ottica prospettica.
- Il **Flusso di Cassa della Gestione Corrente**, cioè il flusso generato dalla gestione caratteristica dell'impresa che individua la capacità dell'impresa di produrre flussi monetari grazie allo svolgimento della sua attività tipica.

È necessario precisare che la scelta degli indici, dipenderà:

- dal settore in cui opera l'azienda;
- dalla fase del ciclo di vita del prodotto;
- dalle scelte strategiche aziendali.

A tal proposito:

1. Nella fase iniziale di crescita e di sviluppo l'obiettivo sarà quello di incrementare le vendite, tenendo comunque conto degli investimenti effettuati; si utilizzeranno indici per la valutazione della redditività delle vendite (ROS);
2. Nella fase di mantenimento il focus si sposterà sui ritorni sugli investimenti e sull'aggiustamento della strategia sulla base di primi risultati. Si utilizzeranno indici orientati all'analisi del ritorno dell'investimento (ROI, ROE, ecc.);



3. Nella fase di maturità si cerca di raccogliere i frutti degli investimenti precedenti. Non ci sono ulteriori investimenti di espansione, ma solo quelli necessari a mantenere attrezzature e capacità, quindi ben definiti e con un periodo di recupero breve e sicuro. Si cercherà di massimizzare i flussi di cassa prodotti dalla gestione corrente.

Di seguito si propone uno schema che sintetizza gli elementi economico-finanziari legati alle diverse fasi di sviluppo aziendale³:

ELEMENTI ECONOMICO-FINANZIARI				
STRATEGIE		Aumento dei ricavi e del mix	Miglioramento	Utilizzo delle risorse
	Sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> Tasso di crescita delle vendite per segmento % aumento ricavi da nuovi prodotti, servizi, clienti 		<ul style="list-style-type: none"> Investimento (% vendite) R&S (% vendite)
	Mantenimento	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimento quota per clienti mirati Cross selling % Ricavi da nuovi servizi Redditività di clienti e linee di prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> Costo VS concorrenza Tasso di riduzione costi Costi indiretti (% sulle vendite) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione della liquidità ROI per categorie chiave Tasso di utilizzo delle risorse
	Disinvestimento controllato	<ul style="list-style-type: none"> Redditività di clienti e linee di prodotto % clienti con redditività non soddisfacente 	<ul style="list-style-type: none"> Costo unitario per unità di produzione, per transazione 	<ul style="list-style-type: none"> Pay back period

LA PROSPETTIVA DELLA CLIENTELA

Per predisporre la prospettiva della clientela in una Balanced Scorecard occorre che l'impresa acquisisca la consapevolezza della necessità di contemperare l'esigenza di soddisfare la clientela con la necessità di realizzare i traguardi strategici che le consentono di raggiungere il successo.

Le imprese sono consapevoli che il cliente rappresenta uno degli elementi fondamentali nelle strategie di business laddove la competitività deriva dalla capacità di rispondere prima dei concorrenti alle mutevoli esigenze della domanda.

IMPORTANTE

L'analisi e il costante monitoraggio della clientela e dei suoi bisogni rappresenta un elemento determinante per il raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari. Tuttavia soddisfare tutte le preferenze della clientela potrebbe risultare un approccio negativo in quanto la scelta di una strategia richiede an-

³ Fonte: Edoardo Vajenti, Annamaria Mason, Nicola Masolo. *Il Controllo di Gestione nelle PMI*. SEAC. 2016.

che la scelta di quali preferenze non si possono soddisfare. *“Le imprese che tentano di essere tutto per tutti di solito finiscono per essere nulla per nessuno”* (R. Kaplan, D. Norton, *Balanced Scorecard, Tradurre la strategia in azione*, Iseidi, 2000).

Il primo passo è costituito dalla comprensione del mercato e dal posizionamento strategico. Individuare il posizionamento strategico comporta, dapprima la definizione del segmento di mercato a cui rivolgersi e successivamente del target di clientela sulla base del quale andare a specificare la propria offerta.

Solo a questo punto il management deve tradurre la strategia (lungo termine) in iniziative (attività e comportamenti e piani operativi) che devono essere comunicati a tutta l'organizzazione.

Si sottolinea l'importanza della condivisione della mission e degli obiettivi a tutti i livelli gerarchici allo scopo di favorire l'interiorizzazione degli obiettivi e la massimizzazione dei risultati.

La prospettiva del cliente utilizza nelle misurazioni due tipi di parametri:

- Misure tradizionali valide per tutti i tipi di organizzazione;
- Misure specifiche che sono legate al tipo di impresa.

GLI INDICATORI PRIMARI

Il gruppo delle misure primarie che generalmente vengono applicate a tutti i tipi di aziende e che si possono raggruppare e collegare in una catena di rapporti di casualità comprende:

- Soddisfazione del cliente;
- Fedeltà del cliente;
- Quota di mercato nel segmento prescelto;
- Acquisizione di nuovi clienti;
- Redditività del cliente.

Il livello di soddisfazione del cliente assume un ruolo fondamentale in quanto influenza sia la fidelizzazione che l'acquisizione di nuovi clienti. Generalmente le imprese effettuano delle analisi di mercato per rilevare le aspettative e le necessità dei clienti, raccogliendo le informazioni tramite questionari, interviste: la qualità percepita del prodotto o del servizio, il prezzo, l'immagine dell'azienda, i tempi di consegna e ogni altro elemento utile in relazione alle specificità dell'azienda.

Un importante indicatore del livello di soddisfazione viene espresso anche dal numero di reclami e delle osservazioni.

La fedeltà del cliente viene espressa in termini di capacità dell'azienda di mantenere i rapporti con la propria clientela e di trattenere il cliente. (*csd. Customer retention*).



La customer retention si monitora considerando non solo il numero di clienti acquisiti e il numero di clienti uscenti, ma anche osservando l'andamento del "carrello" del cliente in termini di quantità e di tipologia di prodotti acquistati.

Rappresenta un indicatore molto importante in quanto la fidelizzazione del cliente comporta:

- un risparmio per l'azienda in termini di costi e di tempi sfruttando la *brand awareness* costruita nel tempo.
- Maggiori quantità acquistate da parte del cliente fidelizzato.

La quota di mercato viene misurata in relazione al volume d'affari complessivamente realizzato nel segmento di mercato nel quale l'azienda ha definito di penetrare in termini di numero di clienti.

La redditività del cliente viene misurata in termini di profitto realizzato da un segmento di clientela.

Consente di determinare se, la quantità di risorse dedicate per acquisire e mantenere un rapporto con un determinato segmento di clientela, sia maggiore o minore rispetto ai benefici generati dal rapporto stesso. In senso stretto la redditività può essere determinata come differenza tra i costi in termini di tempo sostenuti per l'acquisizione ed il mantenimento del e le entrate correlate ad esso. Il cliente rappresenta inoltre fonte indiretta di benefici. (Si pensi ad esempio ai vantaggi connessi all'effetto passaparola).

L'acquisizione del cliente viene misurata dal tasso di aumento della clientela e dalla capacità di entrare in nuovi mercati. L'acquisizione di nuovi clienti e il conseguente aumento delle vendite consente di ottenere dei margini positivi. L'importanza del parametro consiste nel verificare se è possibile contemporaneamente soddisfare i clienti e realizzare un profitto per l'azienda. La misurazione potrebbe essere effettuata in termini assoluti considerando il numero di nuovi clienti oppure in termini relativi considerando il rapporto tra il numero di nuovi clienti e il numero totale dei clienti.

GLI INDICATORI VARIABILI

Gli indicatori variabili, a differenza degli altri, variano a seconda della tipologia di business e di struttura organizzativa dell'impresa. È possibile identificare alcune misure che permettono di generare valore relativamente a qualsiasi tipologia di settore ed attività.

Ad esempio:

- **Indicatori qualitativi del prodotto o del servizio:** si riferiscono alla funzionalità del prodotto o del servizio, alla qualità, al prezzo;
- **Indicatori del rapporto con il cliente:** tempi di consegna del prodotto o del servizio, reazione del cliente all'acquisto, assistenza post vendita;
- **Indicatori relativi all'immagine e reputazione:** si tratta di quegli elementi immateriali che attirano un cliente verso una determinata azienda, essenzialmente si tratta della forza della pubblicità.

Alcuni esempi di indicatori nella prospettiva clienti in un'azienda di abbigliamento:

Driver di valore	Indicatori
Servizio offerto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Scostamento medio in giorni tra l'ultima data di effettiva consegna rispetto alla data di consegna richiesta ■ % di resi commerciali/ totale spedito
Qualità del prodotto	<ul style="list-style-type: none"> ■ % di resi per difetti/totale capi consegnati ■ Indice di qualità percepita dal cliente
Immagine aziendale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Numero di eventi organizzati

Fonte: Cristiano Busco, Alessandro Bacci, Alessandro Saviotti, Sara Tommasiello. *Il Controllo di Gestione*. Ipsos. 2011.

In sintesi si può dire che la prospettiva della clientela deve essere in grado di fornire le informazioni che sono in grado di sintetizzare la percezione che i clienti hanno della nostra organizzazione

LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

Nella prospettiva dei processi interni, l'impresa va a determinare quali siano i **processi "critici"** nei quali deve distinguersi per raggiungere gli obiettivi relativi alle precedenti prospettive dei "Clienti" e quella "Economico-Finanziaria".

Gli obiettivi della prospettiva dei processi, infatti, vengono definiti solo dopo aver formulato quelli per la prospettiva economico-finanziaria e della clientela; così facendo, tale successione consente alle imprese di focalizzare le proprie energie su quei processi interni che consentano di conseguire i traguardi fissati per azionisti e clienti.

A differenza dei sistemi tradizionali, orientati a migliorare i processi già esistenti, l'approccio della BSC valuta le performance dei processi aziendali integrati che riguardano diversi centri di responsabilità, come il marketing, la produzione, l'area Ricerca & Sviluppo, le consegne, il controllo della qualità.

Le aree da monitorare, con maggiore o minore profondità, dipendono da azienda ad azienda, dagli obiettivi strategici, dal processo produttivo che caratterizza un'impresa rispetto ad un'altra.

Sebbene ogni azienda abbia una serie specifica di processi destinati a produrre risultati economici soddisfacenti, si può identificare un modello generico di catena del valore, che le aziende possono adattare alle loro esigenze, nella preparazione della prospettiva dei processi aziendali.

Essa comprende tre principali processi di attività economica tra loro collegati:

- processo di innovazione;
- processo operativo;
- servizio postvendita.



Processo di Innovazione - È relativo alla gestione dell'innovazione e consente di sviluppare nuovi prodotti, nuovi processi e/o servizi, con l'intento di mantenere, ad esempio, il vantaggio competitivo creato o di penetrare in nuovi mercati e in nuovi segmenti di clientela.

Processo Operativo - Riguarda il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni con i fornitori attinenti al processo di produzione, di distribuzione e consegna dei prodotti ai clienti, di gestione e monitoraggio del processo di produzione vero e proprio dei beni e dei servizi.

Può avere come obiettivo, ad esempio, *la massima qualità di produzione* con indicatori che possono spaziare dal "numero di difetti di produzione sul totale prodotto" alla "qualità dei fornitori" quindi individuando ad esempio, il "numero di difetti sui prodotti o semilavorati acquistati su totale prodotti o semilavorati acquistati".

Servizio postvendita - Questo processo riguarda l'insieme delle attività poste in essere dall'azienda per servire il cliente dopo l'acquisto del prodotto e/o servizio. Si tratta quindi delle attività (in garanzia e non) che dovranno supportare il cliente nell'utilizzo efficace ed efficiente del prodotto acquistato (gestione dei pagamenti anche rateali, riparazione e sostituzione di eventuali prodotti difettosi). Anche questa fase, dovrà essere gestita in modo sia da soddisfare al meglio il cliente, e contemporaneamente mantenere un elevato livello di efficienza al fine di ridurre i costi che ne derivano.



LA PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLA CRESCITA

La quarta prospettiva si sofferma sugli asset intangibili che vengono individuati:

- nel capitale umano (competenze, capacità, conoscenze dei dipendenti ...),
- nel capitale informativo (data base...)
- nel capitale organizzativo (cultura organizzativa, abilità di lavorare in team...).

Si rende necessario investire sulle capacità del personale e in tutte le aree aziendali intese come persone, sistemi e processi.

In questa prospettiva vengono individuati tre principali aspetti:

- Capacità del personale

- Motivazione e responsabilizzazione
- Capacità dei sistemi organizzativi

Per il successo dell'organizzazione e il conseguimento delle strategie aziendali è necessario che i dipendenti partecipino attivamente al processo di creazione del valore dell'organizzazione, e quindi si rende necessaria una riqualificazione del personale ogniqualvolta si vogliono raggiungere nuovi e importanti obiettivi.

L'azienda deve quindi disporre di indicatori che possano essere utilizzati per valutare il rendimento del personale:

Livello di soddisfazione della persona - Le imprese sono consapevoli che maggiore è la soddisfazione nello svolgere il proprio lavoro da parte dei dipendenti più elevato è il livello di produttività e migliore la qualità del servizio o prodotto offerto ai clienti.

Il grado di soddisfazione può essere incrementato attraverso alcuni comportamenti adottati da parte dell'organizzazione:

- Partecipazione dei dipendenti alle decisioni aziendali (comunicazione verticale ed orizzontale);
- Riconoscimenti economici al raggiungimento di determinati risultati;
- Incoraggiamento alla creatività e allo spirito di iniziativa;
- Accesso alle informazioni che si rendono necessarie per meglio svolgere le proprie mansioni.

Il monitoraggio di questi parametri potrebbe avvenire attraverso dei questionari periodici nei quali viene richiesto di assegnare un punteggio ai vari aspetti indicati.

Fedeltà del personale - L'organizzazione deve porsi come obiettivo quello di non perdere i dipendenti per i quali vi è stato un investimento di tempo e risorse, si tratta di dipendenti che conoscono a fondo i processi e che condividono gli obiettivi e i valori dell'organizzazione. Questa misura può essere determinata calcolando la percentuale di turnover del personale considerato di importanza strategica.

Produttività delle persone - L'obiettivo ultimo è rapportare la produttività complessivamente realizzata dai dipendenti con il numero delle persone impiegate per il raggiungimento di questo livello di produttività. Una misura può essere ricavata dalla determinazione di quanto ricavo può essere imputato a ciascun dipendente ovvero il ricavo per addetto (ricavi complessivi/numero addetti)

Sempre più spesso per raggiungere nuovi obiettivi e per mantenere le proprie posizioni competitive le imprese manifestano l'esigenza di procedere ad una **riqualificazione del personale**.

Le prospettive di riqualificazione presentano due variabili:

1. Il livello di aggiornamento richiesto che può essere:
 - basso
 - alto
2. la percentuale di personale che richiede l'aggiornamento che può essere:
 - ridotta
 - elevata

in relazione a queste variabili possono quindi essere definite delle diverse modalità di riqualificazione:

- riqualificazione di una parte del personale che deve acquisire competenze di livello elevato;
- riqualificazione generale del personale dipendente;



- aggiornamento di una parte del personale dipendente che può essere ridotta o elevata ma che riguarda competenze di livello base e che quindi può avvenire con un semplice corso di formazione.

	alto	riqualificazione strategica		riqualificazione generale		
livello di		aumento delle competenze				
riqualificazione						
	basso	bassa				alta
		percentuale di persone				

(R. Kaplan, D. Norton, Balanced Scorecard, Tradurre la strategia in azione, Isedi,2000).

La motivazione e la responsabilizzazione del personale dipendente si concentra sul clima aziendale ideale, che consente alle persone di identificarsi nell'organizzazione e di agire nell'interesse della stessa:

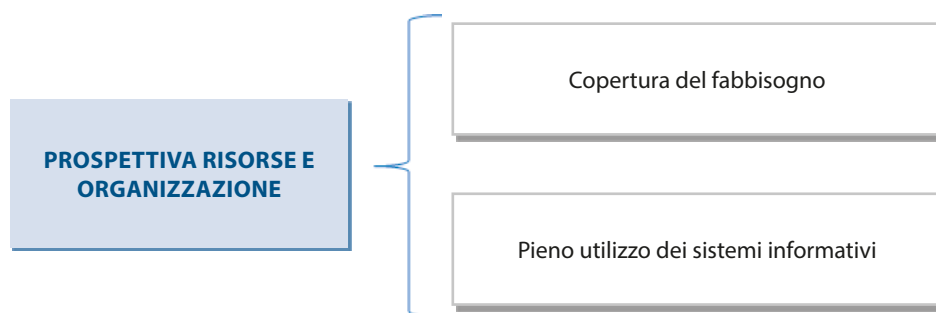
indicatori in questo senso potrebbero essere:

- numero di iniziative per dipendente (indicatore della partecipazione attiva da parte dei dipendenti)
- numero delle iniziative concretamente realizzate (indicatore della qualità delle stesse)
- indice di assenteismo
- indice dei ritardi

In relazione ai sistemi informativi interni, per le imprese assume grande importanza dotarsi di un eccellente sistema informativo e a questo proposito è stato individuato un coefficiente di copertura strategica delle informazioni. Questo potrebbe essere individuato nella percentuale dei processi in cui in tempo reale è disponibile il feedback sul prodotto o servizio per poter attuare immediate azioni di miglioramento, per poter annullare i difetti e in generale per ridurre i costi.

Le capacità dei sistemi informativi aziendali si possono misurare in termini di:

- qualità e disponibilità in tempo reale di quelle informazioni che sono importanti per i processi decisionali dell'impresa e per la revisione dei processi operativi;



Esempi di indicatori nella prospettiva apprendimento e crescita:

Driver di valore	Indicatori
Copertura di fabbisogno	■ % di copertura del fabbisogno aziendale
Pieno utilizzo dei sistemi informativi	■ Ritardo medio nel rilascio di richieste di intervento

Fonte: Cristiano Busco, Alessandro Bacci, Alessandro Saviotti, Sara Tommasiello. *Il Controllo di Gestione*. Ipsoa. 2011.

CONCLUSIONI

L'implementazione di un sistema di *Balance Scorecard* deve necessariamente seguire un percorso graduale nel quale è necessario la condivisione e il coinvolgimento di tutta la struttura aziendale. Esso determina spesso importanti cambiamenti e richiede l'introduzione di nuove politiche e misure aziendali e per molte imprese questi cambiamenti possono risultare problematici.

Non deve essere sottovalutato il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nelle metodologie da seguire e nella definizione degli obiettivi da raggiungere. Vi deve essere grande volontà da parte dei vertici, diversamente il progetto rimarrebbe solo sulla carta e al contempo vi deve essere anche attiva partecipazione da parte di ciascun responsabile di funzione che deve dare il proprio contributo alla costruzione del modello e alla raccolta e all'analisi delle informazioni.

Lo strumento deve essere semplice e flessibile, la definizione degli obiettivi deve essere chiara, il sistema premiante deve essere legato al modello strategico.

Le criticità riguardano soprattutto aspetti di natura operativa che comunque dovranno essere costantemente monitorati, soggetti a miglioramento e adattati alle esigenze aziendali.

