

BALANCED SCORECARD: UN'AGENDA PER IL FUTURO

di Stefano Baraldi

Professore Associato
di Programmazione e
Controllo
Università Cattolica
di Milano,
Fabrizio Bocci
Consulente di
Organizzazione Aziendale
e **Alberto Bubbio**
Professore Associato di
Economia Aziendale
Università Cattaneo Liuc
di Castellanza

Se la BSC consenta davvero di elaborare un budget strategico solo la prassi potrà dirlo. Non c'è dubbio, invece, che l'applicazione dello strumento, paragonabile ad un "abito da tagliare su misura" della specifica organizzazione che l'adotta, restituisca informazioni che consentono di andare ben oltre i confini del reporting tradizionale, stimolando il management non solo a "mantenere" la rotta ma anche a modificarla e dunque, fuori metafora, ad un controllo non solo direzionale ma anche strategico.

Con questo terzo articolo dedicato alla BSC si è giunti al termine di un breve percorso, ma si è anche all'inizio di un altro. È dall'utilizzo degli strumenti, infatti, che nascono dilemmi e vengono nuove intuizioni. Così in questi tredici anni in cui si sono succedute progettazioni e applicazioni della BSC sono sorte alcune idee e si sono superati alcuni problemi.

Tra le idee - la si cita per l'attualità che ha anche in Italia - vi è quella di ricorrere alla BSC come strumento per migliorare la *corporate governance*¹. La BSC, infatti, offre informazioni spesso a valore incrociato sulle *performance* aziendali, facilitandone la corretta comprensione. È uno strumento che dà trasparenza alle azioni manageriali e può aiutare a dargli grande visibilità.

Tra i problemi, se ne annovera uno di portata sconcertante: molti non hanno capito qual è la colonna portante e il vero elemento innovativo della BSC. Così, non è un caso che Kaplan e Norton nel loro terzo e più recente libro

dedicato allo strumento abbiano sentito l'esigenza di enfatizzare l'assoluta centralità della "mappa strategica". Più volte si è sottolineata la rilevanza di questa mappa per un'efficace progettazione della BSC. Non stupisce, quindi, che i due Autori abbiano dedicato a questa componente della BSC addirittura il titolo di questo loro

ultimo libro², nè tanto meno che, sempre in questo lavoro, abbiano sottolineato l'assoluta capacità dello strumento di tradurre, attraverso precisi collegamenti, le risorse intangibili in risultati tangibili.

Ma non è finita: altri problemi devono essere ancora oggetto di riflessione. Fra questi sono sicuramente da inserire in agenda almeno i seguenti:

- 1) la BSC nei suoi legami con il budget;
- 2) la BSC come strumento di *reporting* "motore" di tutti i processi manageriali;
- 3) le quattro prospettive della BSC sono solo quelle del modello di Kaplan e Norton o lo strumento è come il budget e va quindi "ritagliato" sulla specifica realtà anche in termini prospettive?

BSC: legami con il budget

Uno degli elementi chiave della BSC come strumento in grado di tradurre la strategia in azione è proprio rappresentato dal legame fra le singole *scorecard* e il budget.

Individuate, grazie alla mappa strategica, le variabili e i processi caratterizzati da una forte valenza strategica, scelti gli indicatori che sono chiamati a rappresentarle e fissati i *target* per il periodo futuro oggetto di pianificazione, si tratta di definire per ciascuna variabile le azioni che si ritiene necessario intraprendere per conseguire gli obiettivi pianificati.

Sono proprio queste azioni quelle che dovranno costituire il fulcro del processo di budget. Alcune

di queste azioni, nella fattispecie quelle riguardanti la gestione operativa, verranno riprese nei budget operativi, le altre nel budget degli investimenti.

Questa sequenza logica, apparentemente semplice, merita qualche esemplificazione.

Si pensi, ad esempio, alla BSC elaborata per un'impresa che realizza oggettistica destinata a

DEGLISTESSI AUTORI

L'articolo fa parte di una serie di interventi sul tema della Balanced Scorecard coordinati da Alberto Bubbio. Dopo averne sondato negli scorsi numeri il grado di diffusione in Italia, gli ambiti e le modalità di applicazione, formano oggetto del presente intervento gli sviluppi futuri dello strumento.

¹ Audio Conference organizzata dall'Harvard Business School Publishing Conferences e tenuta da R. Kaplan il 27 Ottobre 2003.

² Kaplan - Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. Il titolo originale ha fornito lo spunto per il titolo della traduzione italiana che enfatizza l'originalità dell'approccio adottato: Kaplan - Norton, *La terza via alla strategia in azione*, Ise di Utet, Torino, 2005.

scrivanie e tavoli da ufficio, la cui missione è quella di “essere una delle aziende emergenti nell’oggettistica da scrivania innovativa”. L’azienda vive da qualche anno una fase di intensa crescita, che deve proprio al carattere innovativo dei suoi prodotti e allo sforzo fatto per garantire un servizio di qualità elevata, anche se questo è venuto a costare in termini di efficacia nella gestione delle scorte.

In questo quadro si sono fissati come obiettivi strategici il mantenimento della redditività per poter realizzare una crescita finanziariamente equilibrata, il lancio di almeno un nuovo prodotto di successo all’anno e il mantenimento o il miglioramento del servizio ai punti vendita. La “mappa strategica” disegnata per questa semplificata realtà aziendale è quella presentata in **Tavola 1**. Da questa mappa emergono le variabili da inserire nelle quattro *scorecard* e rispetto alle quali sono stati fissati dal *management* gli indicatori, i *target* che questi indicatori dovranno perseguire e le azioni che è opportuno intraprendere per conseguire gli obiettivi.

Così, nella *Financial Scorecard* (**Tavola 2**) la variabile “nuovi investimenti” è quella strategicamente più critica poichè è chiamata a sintetizzare i programmi di investimento per l’innovazione di prodotto e l’adeguamento della capacità produttiva. Questi programmi trovano espressione e valutazione nel budget degli investimenti dai quali emergerà la cifra complessiva da destinare a questi ultimi. Questa cifra determina la variazione indotta nel capitale investito, la percentuale che a livello di saggio di crescita sostenibile viene confrontata con la redditività dei mezzi propri che ne è la principale espressione per verificarne la congruità. Il *target* è rappresentato da un Roe in linea con quello dell’anno precedente: ciò consente di effettuare i necessari investimenti senza creare squilibri finanziari. Così, ad esempio, se la redditività deve essere del 18%, nella *Financial Scorecard* si inseriranno le azioni che si pensa consentiranno di conseguire tale *target*.

Come si può notare, quelle che seguono sono le classiche azioni alla base di un budget, che in questo caso devono risultare allineate alla strategia (**Tavola 2**):

- a) realizzare un incremento delle vendite tra il +30% e il 40%, poichè la missione impone ancora una crescita sostenuta al fine di acquisire una posizione sul mercato non marginale;
- b) mantenere il margine di contribuzione medio aziendale sui livelli dello scorso anno e ciò è possibile, a fronte di prodotti già in catalogo a margini leggermente decrescenti, attraverso

l’inserimento di nuovi prodotti che riscontrino sin da subito un discreto successo;

- c) un aumento solo del 10% per i costi fissi al fine di salvaguardare comunque, anche in presenza di crescita, la redditività.

Nella **Tavola 3**, *Customer Scorecard*, il desiderato incremento nei volumi di vendita è sì strettamente collegato all’obiettivo di redditività, ma lo è ancor di più alla missione. Ciò giustifica un significativo investimento pubblicitario (già previsto), cui si potranno aggiungere altre azioni promozionali. Fra l’altro queste azioni possono facilitare la fidelizzazione del cliente, anche se quest’ultima è più affidata ai contenuti del prodotto (oggettistica da tavolo/scrivania coordinata, oggetto particolarmente innovativo, *design*, materiali con il quale viene realizzato).

La soddisfazione del cliente, invece, si traduce nel far trovare al momento giusto, nel negozio giusto, l’oggetto giusto, per non perdere vendite e non avere reclami dai punti vendita. Le azioni che avrebbero quindi consentito un mantenimento o un miglioramento della *customer satisfaction* sono un’accurata individuazione di punti vendita qualificati, puntualità nelle consegne ai negozi

Tavola 1 - Mappa strategica di un’azienda di oggettistica

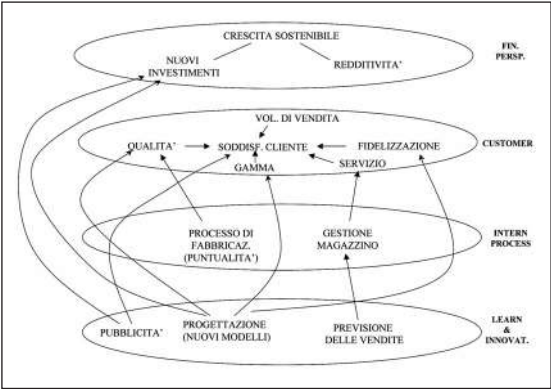


Tavola 2 - Financial Scorecard

VARIABLE	INDICATORE	TARGET	AZIONI
NUOVI INVESTIMENTI	-INV. PUBBL. -INV. IMP. -INV. PROGETT. TOT. INVEST.	+ 110.000 € + 106.000 € + 120.000 € + 336.000 €	
CRESITA SOSTENIBILE	ΔC1%	+ 336.000 + 22%	
REDDITIVITA'	ROE = $\frac{R.N.}{M.P.}$	ROE 1995 1996 114.895 ----- = 21,6% + 22% 530.000	-REALIZZARE UN INCREMENTO NELLE VENDITE ~20% -MANTENERE IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE MEDIO -AUMENTARE SOLO DEL +10% I COSTI FISSI

conseguita con una valida distribuzione fisica e un'accurata programmazione della produzione. Le prime due azioni alimentano il budget dei costi commerciali, mentre la terza si traduce in un programma di produzione accurato dal punto di vista temporale e coordinato con le scadenze

dettate dal commerciale. Proprio le prime due azioni sono le medesime che caratterizzano, nella prospettiva dei processi aziendali (*Tavola 4*), la gestione commerciale. L'ultima invece è in sintonia con quanto ci si deve proporre di fare a livello di processo di fabbricazione. Oltre alla

Tavola 3 - Customer Scorecard

VARIABILE	INDICATORE	TARGET	AZIONI
VOLUMI DI VENDITA	Δ VOLUMI	+ 30 – 40%	- AZIONI DI TIPO PROMOZIONALE, IN PARTICOLARE PUBBLICITA'
SODDISFAZIONE	RECLAMI	Ø	
FIDELIZZAZIONE	N° CLIENTI CHE RIACQUISTANO		- SVILUPPARE OGGETTISTICA COORDINATA DA TAVOLO, SCRIVANIA
QUALITA'	N° PRODOTTI CON NON CONFORMITA'		- PRODUZIONE SENZA DIFETTI E PUNTUALE NEI TEMPI DI CONSEGNA
GAMMA	N° PRODOTTI OFFERTI		- STUDIARE NUOVI PRODOTTI
SERVIZI	N° DELLE VENDITE PER SE PER MANCANZA DI PRODOTTO	Ø	- AVERE UN MAGAZZINO P.F. ADEGUATO

Tavola 4 - Scorecard dei processi

VARIABILE	INDICATORE	TARGET	AZIONI
GESTIONE MAGAZZINO	ROTTURA DEGLI STOCKS	Ø	-ACCURATA PREVISIONE DELLE VENDITE - COERENTE PROGRAMMA DI PRODUZIONE
GESTIONE COMMERCIALE	-VENDITE PER NUOVO P.V. -VENDITE P.V.		-RICERCA E SELEZIONE DI NUOVI PUNTI VENDITA - EFFICACE RAPPORTO CON IL P.V. IN TERMINI DI SERVIZIO
PROCESSI DI FABBRICAZIONE	UTILIZZO PIANIFICATO DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA	-RISPETTO TEMPI DI CONSEGNA -RISPETTO CONV. ECONOMICA	-ELABORARE UN PROGRAMMA DI PRODUZIONE COERENTE CON LA PREVISIONE DELLE VENDITE - CERCARE DI PRODURRE E VENDERE PRIMA I PRODOTTI ECONOMICAMENTE PIU' CONVENIENTI

produzione, per questi prodotti è fondamentale la disponibilità, il servizio: sono articoli da regalo, che spesso vengono omaggiati in occasione delle festività natalizie e pertanto devono essere tempestivamente disponibili. Così, nella gestione del magazzino, non si deve andare mai in rottura di *stock*.

A livello di gestione commerciale, per realizzare la missione c'è un'azione fondamentale da intraprendere: la ricerca e la selezione di nuovi punti vendita che non abbiano ancora i prodotti dell'azienda. Quest'azione, sicura fonte di costi, può essere uno di quegli elementi causa di maggiori costi fissi a budget, ma un simile budget risulterebbe perfettamente allineato alla strategia. Come questo semplice esempio dovrebbe aver consentito di verificare, partendo dalla BSC il budget diventa espressione di azioni dai precisi legami con il perseguimento della missione e degli obiettivi strategici. È un budget che costituisce un indirizzo per una gestione operativa allineata alla strategia. Quel tanto difficile quanto ancor oggi ricercato legame tra strategia e gestione operativa ha quindi una buona probabilità di tradursi nel concreto. Il contenuto dei budget è comunque per certo più strategico di quanto non fosse in passato, quando le prassi relative alla sua elaborazione nelle ipotesi più ottimistiche si agganciavano ad una serie di obiettivi indicati nelle *budget letter*, con le quali si dava avvio al processo.

Ma questa è una speranza. Solo un'esperienza diffusa potrà dire se la BSC consenta veramente di elaborare un budget strategico. Sarà la prassi a convalidare o meno quest'idea. Noi ci crediamo, ma aspettiamo conferme.

La BSC come strumento di reporting

Il "motore" di tutti i processi manageriali

La BSC è uno strumento per il governo e non per la semplice misurazione delle *performance*. A più di dieci anni dalla sua "nascita", il reale significato di quest'affermazione è stato ormai pienamente compreso e condiviso. Si è capito, infatti, che è riduttivo considerare il modello di Kaplan e Norton come un asettico sistema di misurazione e controllo delle *performance* aziendali, in grado, certo, di offrire una visione più organica ed esaustiva dei risultati raggiunti da un'organizzazione complessa, ma lasciandone inalterati i meccanismi di funzionamento. La BSC riesce ad esprimere tutto il suo potenziale solo nel momento in cui non si limita a rappresentare le *performance*, bensì quando diventa lo strumento

privilegiato per governarle e gestirle, creando (prima) e mantenendo (poi) una "tensione" costante verso le strategie aziendali (*make strategy a continual process*) da parte di tutti i membri dell'organizzazione (*make strategy everyone's everyday job*).

Solo diventando il "motore" di tutti i processi manageriali, la BSC è in grado di offrire un contributo determinante per aiutare l'organizzazione ad identificare con chiarezza le proprie priorità (*focus*) e a concentrare verso queste ultime gli sforzi delle persone che ne fanno parte (*alignment*). Diventa essenziale, pertanto, interrogarsi in merito a cosa e a quanto possa (debba) cambiare tra il "prima" e il "dopo" l'introduzione della BSC in una realtà organizzativa complessa e in merito a come sia possibile integrare in maniera efficace questo strumento nei suoi meccanismi di funzionamento fino al punto di modificarne il DNA, con la consapevolezza che, se usata "poco", la BSC non potrà produrre alcun reale cambiamento organizzativo.

Il processo di *reporting*, come è facile intuire, non fa eccezione.

Un utilizzo ortodosso della BSC porta verosimilmente a rivedere in maniera sostanziale il processo di valutazione e di analisi delle *performance* aziendali. È opportuno ricordare che l'introduzione della BSC ha, in un certo senso, "obbligato" il *management* aziendale a superare la propria tendenza a focalizzare il processo di *goal setting* su obiettivi di carattere operativo e di natura essenzialmente mono-dimensionale. Da un lato, infatti, nella BSC non trovano posto solo obiettivi di tipo tattico, espressione più o meno diretta di un piano di lungo periodo costruito con altri strumenti; al centro della struttura del modello di Kaplan e Norton si colloca, invece, la visione strategica che il *management* si propone di perseguire, non solo enunciata in termini di principi, bensì "tradotta" in termini operativi attraverso la sua declinazione in iniziative strategiche, aree ed indicatori di *performance*. Dall'altro, il superamento di una rappresentazione essenzialmente contabile dei fenomeni aziendali fa sì che, attraverso la BSC, il "successo" dell'organizzazione debba necessariamente essere interpretato analizzando l'evoluzione di uno spettro diversificato di variabili, sovente legate da relazioni di causa-effetto ancora tutte da scoprire.



Il potenziale offerto dalla tecnologia si rivela determinante per sostenere il processo di reporting "guidato" dalla BSC sia nella fase di analisi delle performance, sia nella fase di diffusione delle informazioni.

Con questi punti di riferimento, il processo di *reporting* si arricchisce di nuovi significati, ma vede crescere in maniera considerevole la propria complessità.

Si modificano, innanzitutto, i termini del confronto. Oggetto del *reporting* non sono più solo gli obiettivi di breve periodo fissati dal budget ed il loro effettivo grado di raggiungimento. La BSC, infatti, restituisce informazioni che possono consentire di andare oltre i confini di un *reporting* tradizionale, stimolando il *management* aziendale a riflettere non solo sulla propria capacità di “tenere la rotta” (controllo direzionale), bensì anche sull’eventuale opportunità di modificarla (controllo strategico). Il processo di *reporting* guidato dalla BSC, pertanto, si sviluppa su tre distinti livelli di analisi:

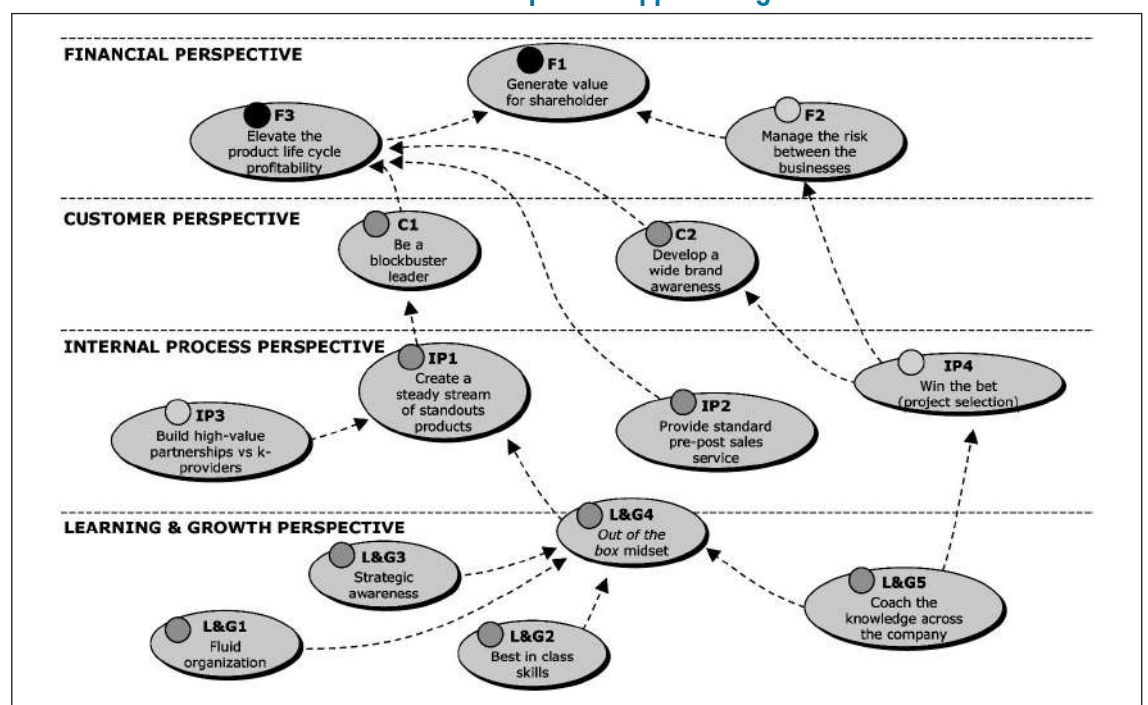
- a livello di *indicatori di performance*, viene analizzato l’effettivo raggiungimento degli obiettivi (*target*) prefissati con riferimento a tutte le aree di *performance* inserite nella BSC;
- a livello di *iniziative strategiche*, oggetto del *reporting* è il completamento delle azioni ritenute dal *management* fondamentali per la realizzazione delle strategie aziendali;
- a livello di *strategy map*, l’analisi delle *performance* è finalizzata a comprendere se e come è necessario “rimettere mano” alle strategie adottate (Tavola 5).

Così configurato, il processo di analisi delle *performance* risponde ad esigenze spesso “sacrificate” dal *reporting* tradizionale. L’enfasi

prevalente, in questo caso, non è posta sul controllo o sull’individuazione di responsabilità associabili a risultati più o meno positivi. Si preferisce ritenere, invece, che il valore aggiunto derivante da un’analisi delle *performance* aziendali “guidata” dalla BSC vada ricercato:

- nella conoscenza più approfondita e nella più ampia condivisione che riesce a creare all’interno dell’organizzazione riguardo alle strategie aziendali, alle ragioni che le hanno determinate ed alle ipotesi su cui si reggono;
- nel processo di apprendimento “profondo” (*double-loop learning*) che si innesca nel momento in cui il *management* aziendale riesce a superare i limiti di una visione “tattica” del proprio ruolo;
- nella prontezza con cui un’organizzazione abituata a riflettere in maniera sistematica sulla “bontà” della propria visione strategica e sulle eventuali difficoltà incontrate per realizzarla riesce a modificare i propri obiettivi e le proprie azioni;
- nello sforzo costante di comprendere (piuttosto che di misurare) i fenomeni aziendali, trasformando i numeri in conoscenza e finalizzando l’azione *manageriale* verso il miglioramento delle *performance* realizzabili in futuro (piuttosto che verso una puntuale rendicontazione di quanto accaduto nel passato);
- nella possibilità di estendere questa conoscenza all’interno dell’organizzazione, evitando che il processo di *reporting* rimanga dominio pressoché esclusivo di una ristretta *élite* di interlocutori

Tavola 5 - Esempio di mappa strategica



aziendali e legittimando, così, una cultura aziendale orientata alla trasparenza, alla condivisione delle informazioni disponibili e, proprio per questo, in grado di orientare ed allineare in maniera efficace i comportamenti individuali.

Mutando le finalità, anche i tempi, i modi e gli attori protagonisti di un *reporting* “guidato” dalla BSC cambiano in maniera sostanziale.

Diversi, innanzitutto, sono gli strumenti. Grazie alla BSC, l'analisi delle *performance* aziendali non si limita alla puntuale verifica del grado di raggiungimento di una serie di obiettivi di carattere tattico, bensì deve “dare conto” dell'effettiva capacità dell'organizzazione di mettere in atto (con successo) le proprie strategie. Proprio le strategie aziendali rappresentate in maniera organica dalla BSC diventano oggetto di un processo di *reporting* che:

- non può essere sviluppato in termini esclusivamente o prevalentemente quantitativi; l'enfasi che la BSC pone, sulla comprensione e sull'interpretazione dei fenomeni di rilevanza strategica, da un lato e, dall'altro, sull'esigenza di guardare alle *performance* aziendali privilegiando un approccio multidimensionale fa sì che, nel processo di *reporting*, le “parole” debbano necessariamente contare almeno quanto i “numeri”; coerentemente con questa impostazione, anche il livello di precisione e di dettaglio delle informazioni non deve risultare eccessivo e deve, anzi, essere drasticamente ridotto rispetto ad una reportistica di tipo tradizionale;

- trova la sua espressione più compiuta non tanto in documenti formali (inviati periodicamente ai destinatari e sovente destinati ad essere presto dimenticati o cestinati), quanto piuttosto in una serie di occasioni di incontro (*review meeting*, *overall strategic review*, *town hall meeting*, ecc.) che “obbligano” il *management* aziendale a valorizzare e a fare buon uso delle informazioni rese disponibili dalla BSC per discutere le strategie adottate, verificare l'attualità delle ipotesi sulla base delle quali sono state costruite, individuare eventuali aree di criticità e di miglioramento, ecc.. È opportuno sottolineare che l'*information technology* costituisce il principale fattore abilitante di un processo di *reporting* così strutturato nonché il più efficace mezzo per renderne gestibile la complessità. Il potenziale offerto dalla tecnologia, infatti, si rivela determinante per sostenere il processo di *reporting* “guidato” dalla BSC sia nella fase di analisi delle *performance* che nella fase di diffusione delle informazioni in tal modo generate. È agevole intuire che il progressivo affermarsi di

un processo così configurato porta inevitabilmente ad interrogarsi sulla sorte del *reporting* preesistente allo sviluppo della BSC. Anche da questo punto di vista, verosimilmente, la BSC deve essere considerata come un'opportunità. Anche se l'eliminazione della reportistica in uso, come qualunque momento di cambiamento, non mancherà di suscitare resistenze e difficoltà, pure si tratta di un passaggio obbligato (nella misura in cui la BSC rende disponibili informazioni più rilevanti), inevitabile (se il *management* si affida alla BSC per orientare la propria azione) e, in ultima analisi, razionale (se finalizzato a “mettere ordine” tra le tante informazioni che spesso, nelle organizzazioni complesse, affollano le scrivanie dei *manager* pur essendo utilizzate poco e/o male).

Le prospettive future: la BSC va disegnata sulle specificità aziendali?

Uno degli elementi che caratterizzano maggiormente la BSC è la sua architettura a prospettive. In letteratura non esistono prescrizioni vincolanti sull'architettura della BSC, cioè sul numero, la tipologia e l'ordine logico delle varie prospettive che la compongono. Anche Kaplan e Norton, gli ideatori della BSC, nelle varie pubblicazioni, non hanno mai posto vincoli a questo riguardo, limitandosi a dare delle indicazioni su quelle che ritenevano le migliori architetture per le diverse tipologie di organizzazione³.

Una domanda sorge spontanea: articolare una BSC in quattro prospettive è sufficiente per descrivere la strategia di un'organizzazione oppure bisogna ricorrere ad architetture più complesse? La BSC dovrebbe essere un “abito tagliato su misura” della specifica organizzazione che l'adotta per gestire strategicamente la propria *performance*. Non vale il discorso *one fits all* di stampo fordiano, soprattutto se si pensa che una metodologia come la BSC può essere utilizzata sia per organizzazioni guidate dal profitto sia per quelle orientate dalla *mission* e che all'interno di queste due macro-categorie esistono organizzazioni molto differenti tra loro. Nonostante questa considerazione elementare, ci sono ancora alcuni professionisti ed accademici che tentano di proporre *tout court*



Nelle organizzazioni mission-oriented l'architettura della BSC può avere lo stesso numero di prospettive delle imprese guidate dal profitto. Tuttavia, a differenza di queste ultime, al top della struttura non si colloca la prospettiva economico-finanziaria, bensì quella della comunità di riferimento.

³ Robert Kaplan, David Norton, *The Strategy Focused Organization* – Harvard Business School Press – 2000.

un'architettura di BSC pensata per il privato *profit-driven* ad altre tipologie di organizzazioni, quali quelle pubbliche o quelle *no-profit*, che hanno un profilo *driver* – risultati decisamente diverso. Una forzatura che difficilmente porta alla creazione di un sistema efficace di gestione e soprattutto ad un miglioramento della *performance*. Si cerca ora di approfondire l'argomento per quanto riguarda le organizzazioni italiane, dando qualche suggerimento su come potrebbe essere impostata, per alcune di esse, l'architettura della BSC.

Organizzazioni profit-driven

Nella maggioranza delle imprese *profit-driven* (guidate dal profitto) l'architettura a quattro prospettive, nell'ordine classico (economico-finanziaria, cliente, processi interni e crescita ed apprendimento), riproposta in [Tavola 6](#), rappresenta un *framework* che permette di descrivere piuttosto bene la strategia. Le imprese *profit-driven* ricercano la redditività che costituisce il principale obiettivo che queste organizzazioni perseguono nella prospettiva economico-finanziaria. Questo è il risultato che vogliono ottenere adempiendo alla loro *mission*. Quella economico-finanziaria, per questo tipo di organizzazioni, è la prospettiva di risultato e quindi deve essere posizionata al *top* della struttura. La redditività può essere raggiunta attraverso:

- una strategia di crescita (incremento dei ricavi);
- una strategia di produttività (contenimento dei costi e migliore utilizzo degli *asset*);
- una combinazione delle due.

Alla prospettiva economico-finanziaria segue quella dei clienti perché è attraverso un miglioramento della proposta valore fatta ai clienti che si può perseguire una strategia di crescita. Il rapporto con i clienti è biunivoco: se da un lato si mettono in atto iniziative per soddisfarli, dall'altro si vuole ottenere il loro contributo al successo dell'organizzazione.

Tavola 6 - Architettura classica per le azienda "profit-driven"

Prospettiva Economico-Finanziaria
Prospettiva del Cliente
Prospettiva dei Processi interni
Prospettiva della Crescita ed Apprendimento

Nella prospettiva del cliente si terrà conto di questa bi-direzionalità, andando a definire obiettivi di "soddisfazione" ed obiettivi di "contribuzione" e quindi selezionando indicatori che possano misurare la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) ed il suo contributo al successo aziendale (*customer contribution*)⁴. Per migliorare la proposta valore al cliente e/o per perseguire una strategia della produttività si dovranno poi selezionare i processi in cui eccellere. Si entra quindi nella prospettiva dei processi interni che, seguendo la logica di Porter, è la prospettiva in cui si determina il posizionamento strategico e l'ampiezza del vantaggio competitivo dell'organizzazione. Secondo Porter, svolgere le stesse attività dei concorrenti meglio di loro porta ad un miglioramento dell'efficacia operativa dell'organizzazione. Il posizionamento strategico vero e proprio dell'organizzazione è invece determinato dalle attività differenti che l'organizzazione svolge rispetto ai concorrenti e/o dalle attività, simili a quelle dei concorrenti, che svolge in modo differente⁵. Si può dire che nella prospettiva dei clienti si valuta il contesto competitivo e gli elementi esterni all'organizzazione che lo caratterizzano per formulare una proposta valore al cliente che distingue l'organizzazione. Mentre nella prospettiva dei processi interni si individuano i processi da migliorare per generare efficacemente questa proposta valore. Parlando di strategia, anche Kim e Mauborgne, che partono da una logica strategica differente da quella di Porter, la cosiddetta *value innovation*, si ritrovano poi in questa impostazione⁶. Di fatto come hanno evidenziato Kaplan e Norton in vari convegni, la BSC è indipendente dalla logica strategica che si utilizza per formulare la strategia. Quindi la BSC si integra bene sia con un approccio basato sulla differenziazione come quello di Porter, sia con altri approcci strategici, come quello basato sulla *value innovation* di Kim e Mauborgne. Senza approfondire ulteriormente l'argomento, si può affermare che eseguire con eccellenza i processi chiave individuati dalla strategia è di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione. Ovviamente, per eseguirli correttamente, l'organizzazione deve possedere le risorse necessarie a questo scopo, risorse tangibili, come quelle utilizzate per finanziare le iniziative messe in atto a supporto del perseguimento degli obiettivi (da qui il forte legame che ci deve essere tra BSC e budget), ma anche risorse intangibili, come quelle considerate nell'ultima prospettiva della BSC, quella della crescita ed

⁴ Andy Neely - Chris Adams - Mike Kennerley, *The Performance Prism* – Prentice Hall Financial Times 2002.
⁵ Michael Porter, *What is strategy* – Harvard Business Review, Nov/Dic 1996.
⁶ Chan Kim, Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press 2005.

apprendimento. In questa prospettiva, vengono individuati il capitale umano (competenze e capacità relazionali), il capitale informativo (accesso e qualità di applicazioni, database ed infrastrutture) ed il capitale organizzativo (cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento) necessari per eccellere nei processi interni individuati come strategici.

Ci sono casi di imprese *profit-driven* in cui le quattro prospettive classiche possono rivelarsi insufficienti a descrivere compiutamente la strategia? Certamente sì, dipende dal peso degli altri *stakeholder* dell'organizzazione.

Nell'impostazione classica si considerano come fondamentali tre sole tipologie di *stakeholder*: gli *shareholder*, come imprenditori ed azionisti (considerati nella prospettiva economico-finanziaria), i clienti (considerati nella prospettiva del cliente) e il personale (considerato nella prospettiva della crescita ed apprendimento).

Altri *stakeholder* potrebbero essere particolarmente rilevanti per l'organizzazione e la relazione che l'azienda instaura con essi influisce pesantemente sulla redditività dell'impresa e, così, ad esempio, i fornitori per aziende che operano nel settore della distribuzione informatica ed elettronica, i regolatori per aziende che operano in mercati fortemente controllati da un'autorità pubblica, i concorrenti per aziende che operano in mercati chiusi. Lasciando perdere l'ultimo caso, in cui un'eventuale tentazione di fare cartello non può che scontrarsi con la trasparenza portata dall'uso di strumenti come la BSC, per quanto riguarda gli altri due casi, si può modificare l'architettura classica aggiungendo una prospettiva espressamente dedicata ai fornitori o ai regolatori oppure considerare un *cluster* di obiettivi dedicato espressamente a questi *stakeholder* nei processi interni.

Nel caso di filiali nazionali di imprese multinazionali, l'architettura di un'eventuale BSC dipende da come è impostato il rapporto con la casa madre. Se la filiale locale è vista alla stregua di un distributore a cui vendere i prodotti realizzati dalla casa madre e la scelta, tra filiale e distributore indipendente, è stata compiuta solo in base a considerazioni di convenienza economica, la casa madre è vista solo nella sua veste di *shareholder*/fornitore ed il modello classico è adeguato ad essere utilizzato come base per rappresentare la strategia della filiale. Se il rapporto con la filiale locale è più fattivo e la filiale partecipa attivamente allo sviluppo del business in stretta correlazione con la casamadre, allora quest'ultima verrà vista non più solo nella sua veste di *shareholder*/fornitore, ma come insieme composito di *stakeholder*, spesso anche in conflitto tra loro.

Sarà quindi opportuno considerare anche una prospettiva dedicata alla casamadre o, perlomeno, un *cluster* di obiettivi nei processi interni espressamente dedicato ad essa.

Organizzazioni mission-oriented

Nelle organizzazioni orientate dalla *mission*, l'architettura della BSC può avere lo stesso numero di prospettive di quella relativa ad imprese guidate dal profitto, ma sicuramente non l'ordine logico che ne governa la successione *top-down*. Per questo tipo di organizzazioni la prospettiva di risultato non è più quella economico-finanziaria, bensì la prospettiva della comunità di riferimento. La prima domanda che un'organizzazione orientata dalla *mission* si pone è quali risultati deve ottenere per soddisfare la comunità di riferimento. Come si è già evidenziato nei precedenti contributi della serie⁷, nella prospettiva della comunità, il cittadino gioca il ruolo di *stakeholder* multidimensionale. Questo vale sia per le organizzazioni pubbliche, sia per quelle appartenenti al terzo settore. Ovviamente ci sono differenze nel ruolo assunto dal cittadino che vanno evidenziate e che caratterizzano le due diverse tipologie di organizzazioni.

Organizzazioni del settore pubblico

Nelle organizzazioni *mission-oriented* del settore pubblico, come evidenziato in [Tavola 7](#), il ruolo di *stakeholder* del cittadino si sviluppa in quattro dimensioni: cittadino utente, cittadino proprietario, cittadino soggetto pubblico e cittadino *partner*.

Ciascuna di queste dimensioni assumerà una rilevanza maggiore per alcune organizzazioni, mentre per le altre avrà una rilevanza più marginale. Ad esempio, per un ente locale come il Comune, tutte e quattro le dimensioni del cittadino sono rilevanti; per un'azienda ospedaliera, invece, la dimensione del cittadino come soggetto pubblico è abbastanza marginale. Una volta definite quali dimensioni sono

Tavola 7 - Architettura per aziende pubbliche orientate dalla mission

Prospettiva Comunità			
Cittadino Utente	Cittadino Proprietario	Cittadino Soggetto Pubblico	Cittadino Partner
Prospettiva Processi Interni			
Processi in cui eccellere relativi al cittadino utente	Processi in cui eccellere relativi al cittadino proprietario	Processi in cui eccellere relativi al cittadino soggetto pubblico	Processi in cui eccellere relativi al cittadino partner
Prospettiva delle Risorse Finanziarie			
Prospettiva della Crescita ed Apprendimento			

⁷ Vedi S. Baraldi, F. Bocci, A. Bubbio, "Diffusione della Balanced Scorecard in Italia: risultati di una ricerca ed evidenze empiriche", in *Controllo di gestione*, n. 6/2004; vedi inoltre degli astessi Autori, "Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione" in *Controllo di gestione*, n. 1/2005.

effettivamente rilevanti per l'organizzazione specifica, per ciascuna di queste saranno definiti gli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere. A seguire, l'organizzazione si chiederà in quali processi interni dovrà eccellere per poter raggiungere i risultati desiderati per la comunità di riferimento. Saranno, quindi, individuati dei *cluster* di obiettivi nei processi interni riconducibili alle differenti dimensioni del cittadino-*stakeholder* alle quali fanno diretto riferimento. Questo schema a prima vista può apparire troppo rigido. È ovvio che obiettivi dei processi interni direttamente collegati, ad esempio, alla dimensione del cittadino proprietario, possono avere una notevole influenza anche sui risultati relativi alla dimensione del cittadino come utente. Certamente, in un mondo sempre più *cross-funzionale* non si vuole proporre un sistema a scatole chiuse. Piuttosto si desidera evidenziare un'influenza primaria rispetto ad altre, che comunque ci sono e talvolta hanno anche una notevole rilevanza. Una volta individuati i processi interni in cui eccellere, si prenderanno in considerazione le risorse per poter realizzare questo intento. Risorse finanziarie inquadrare in una prospettiva economico-finanziaria e risorse intangibili, inquadrare nella prospettiva classica della crescita ed apprendimento. Per le organizzazioni orientate dalla *mission*, queste prospettive sono entrambe di input. Nella prospettiva delle risorse finanziarie ci saranno obiettivi legati al reperimento, alla programmazione ed alla corretta allocazione delle stesse. Interessante è che in questa prospettiva non sono inclusi tutti gli indicatori economico-finanziari strategicamente rilevanti. Questi infatti possono essere spalmati su più prospettive: quelli relativi al reperimento di risorse finanziarie ed alla loro programmazione nella prospettiva delle risorse finanziarie, quelli tipici del controllo di gestione nei processi interni, quelli di risultato (differenze tra bilancio consuntivo e preventivo) nella prospettiva della comunità, più precisamente nella dimensione del cittadino proprietario. Infine, nella prospettiva della crescita ed apprendimento si terranno in considerazione gli stessi elementi intangibili visti nelle organizzazioni *profit-driven*.

Organizzazioni del terzo settore

Anche per le organizzazioni del terzo settore la comunità è la prospettiva di risultato ed il cittadino è considerato nel ruolo di *stakeholder* multidimensionale. Infatti, si può pensare al cittadino utente, cittadino committente,

cittadino *partner*, cittadino proprietario. In [Tavola 8](#), ad esempio, viene presa in considerazione una cooperativa che opera nel privato sociale, come comunità terapeutica per tossicodipendenti, in convenzione con un'azienda sanitaria. Il cittadino utente è quello che usufruisce dei servizi erogati dalla cooperativa. Il cittadino committente è l'ente pubblico che ha "commissionato" il servizio e vigila che sia erogato con gli *standard* qualitativi concordati. Il cittadino *partner* è il cittadino committente nella sua veste di *partner* nell'eventuale co-progettazione del servizio e collaborazione nell'intervento o un altro *partner* come, ad esempio, un ente locale che interviene con le stesse finalità collaborative. Il cittadino proprietario è il socio della cooperativa. Ovviamente anche per le diverse organizzazioni del terzo settore, alcune dimensioni possono essere più rilevanti di altre. Per alcune organizzazioni, ad esempio, il ruolo del cittadino committente potrebbe non essere preso in considerazione. Per quanto riguarda le altre prospettive, l'ordine logico con cui segue la prospettiva di risultato è simile a quello relativo alle organizzazioni pubbliche. Prima i processi interni, a seguire le due prospettive di input: quella delle risorse finanziarie e quella della crescita ed apprendimento. Da notare come il rapporto con eventuali finanziatori debba essere considerato nella prospettiva delle risorse finanziarie, cioè in una prospettiva di input più che in una prospettiva di risultato, come mostrato in alcuni *case study* d'oltre oceano. È importante sottolineare che l'organizzazione si rapporta con i finanziatori per reperire ed incrementare le risorse a disposizione per adempiere meglio alla propria *mission*, usando queste risorse, ad esempio, per lo sviluppo di progetti mirati. Il fine ultimo di questi progetti non è quello di soddisfare i finanziatori, ma di intervenire per migliorare le condizioni della comunità di riferimento. Non è quindi corretto

Tavola 8 - Esempio di architettura per cooperativa del privato sociale

Prospettiva Comunità			
Cittadino Utente	Cittadino Committente	Cittadino Partner	Cittadino Proprietario
Prospettiva Processi Interni			
Processi in cui eccellere relativi al cittadino utente	Processi in cui eccellere relativi al cittadino committente	Processi in cui eccellere relativi al cittadino partner	Processi in cui eccellere relativi al cittadino proprietario
Prospettiva delle Risorse Finanziarie			
Prospettiva della Crescita ed Apprendimento			

considerare il rapporto con questi *stakeholder*, i finanziatori, in una prospettiva di risultato. Ovviamente, non si vuole mettere in dubbio che i finanziatori siano interessati ai risultati che l'organizzazione conseguirà grazie alle donazioni fatte, bensì semplicemente puntualizzare, da un punto di vista logico, che questi risultati debbano comunque essere considerati nella prospettiva comunità, più precisamente nella dimensione del cittadino utente.

Organizzazioni agreement-driven

Ci sono alcune organizzazioni che si potrebbero definire “guidate dal contratto”. In questo gruppo ristretto sono incluse, ad esempio, aziende private create per *spin-off* da un'altra azienda con lo scopo di fornire servizi ad un unico cliente: l'impresa che le ha generate. In questi casi, l'architettura di BSC presenta le stesse prospettive di quella delle organizzazioni *profit-driven*, ma l'ordine logico con cui sono posizionate è differente, come rappresentato in [Tavola 9](#). La prospettiva di risultato è quella del cliente. Lo scopo per cui l'azienda esiste è quello di soddisfare nel migliore dei modi l'unico cliente che ha, date le risorse finanziarie assegnate tramite contratto. Non può ricercare modalità per generare un volume più elevato di business perseguendo una strategia di crescita dei ricavi, in quanto questa non è assolutamente una variabile sotto il suo controllo diretto. Può solo perseguire un'efficacia operativa, nell'accezione data a questa espressione da M. Porter, per migliorare la propria struttura costi senza minare gli *standard* qualitativi concordati. La prospettiva di risultato viene seguita dalle prospettive *driver*, cioè quella dei processi interni, quella della crescita ed apprendimento e quella delle risorse finanziarie. Da notare come, anche in questo caso, la prospettiva delle risorse finanziarie sia una prospettiva di input, pur non trattandosi di una organizzazione *mission oriented* in senso stretto.

Tavola 9 - Esempio di architettura per un'azienda privata “agreement-driven”

Prospettiva del Cliente
Prospettiva dei Processi Interni
Prospettiva della Crescita ed Apprendimento
Prospettiva delle Risorse Finanziarie

Conclusioni

Come si può vedere da questa serie, seppur limitata, di esempi, la BSC è veramente un abito da tagliare su misura dell'organizzazione che la utilizza. Nel caso di aziende private, siano esse *profit-driven* oppure *agreement-driven*, le prospettive sono sostanzialmente le quattro originarie (posizionate secondo un differente ordine logico se si tratta di organizzazioni *agreement-driven*). Il numero di prospettive può aumentare se si vuole mettere in particolare risalto, per il raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari dell'azienda, il rapporto con i fornitori, con i regolatori o con la casa madre in quelle particolari organizzazioni *profit-driven*, dove tale relazione assume una rilevanza strategica. Nel caso di aziende orientate dalla *mission*, le prospettive possono essere sempre quattro, ma è opportuno esplodere la prospettiva di risultato, cioè quella della comunità, nelle dimensioni relative ai differenti ruoli di *skakeholder* che può assumere il cittadino. Da sottolineare ancora una volta, la fondamentale importanza di utilizzare l'architettura che più si confà alla specifica organizzazione per evitare che una cattiva impostazione logica iniziale non consenta poi alla BSC di supportare una corretta descrizione ed esecuzione della strategia.

Bibliografia

ROBERT KAPLAN, DAVID NORTON, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2000.
ANDY NEELY - CHRIS ADAMS - MIKE KENNERLEY, *The Performance Prism*, Prentice Hall Financial Times, 2002.
MICHAEL PORTER, *What is strategy*, Harvard Business Review, Nov/Dic 1996.
CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.