

IL GRADO DI DIFFUSIONE DELLA BALANCED SCORECARD NELLE IMPRESE ITALIANE: I RISULTATI DI UNA RICERCA.

Alberto Bubbio*

1. Balanced Scorecard: l'affermarsi di un'idea

Da quando Kaplan e Norton, nel 1992, raccolsero l'ammonimento di Robert Eccles (1991), proponendo l'idea di predisporre a supporto dell'attività di direzione strategica la Balanced Scorecard (Bsc), molti autorevoli studiosi hanno apprezzato, ripreso e sviluppato quella loro idea (si veda Figura 1).

Eccles in *"The performance Measurement Manifesto"* evidenziava , con argomentazioni incisive, i limiti dei risultati economico-finanziari nel rispecchiare le reali condizioni di economicità di un'impresa e soprattutto nell'offrire indicazioni sulle sue prospettive di sviluppo. Pertanto suggeriva di integrare quelle tradizionali misure con le metriche della qualità, della customer satisfaction e dell'innovazione. Kaplan prese spunto da questo lavoro del suo collega dell'Harvard Business School e da quanto si era messo a fuoco in una ricerca avviata nel 1990 presso il Norton Nolan Institute. Nacque così l'idea della Bsc e la pietra miliare fu il caso *Analog Devices: The Half-Life Metric*¹.

Da questo caso si trassero gli spunti per sottolineare che la dimensione economico-finanziaria non può essere dimenticata, rimane pur sempre la sintesi; una sintesi che può essere utilmente interpretata analizzando come l'azienda abbia operato nei confronti dei clienti e come abbia svolto i processi per rispondere efficacemente alle richieste dei clienti; l'analisi va completata con una valutazione di cosa si stia facendo per soddisfare in futuro i clienti, migliorando i processi. Quattro prospettive, ciascuna delle quali, nelle variabili da targettizzare per gestire il futuro, deve recepire quanto definito nella missione e con gli obiettivi strategici (Figura 2).

L'idea venne ripresa da Charles Handy (1994), nel suo *The Age of Paradox*, che propose anche lui quattro prospettive, ma diverse: oltre al cliente, gli Intellectual assets, le spese per incrementare proprio questi Assets non visibili a bilancio, per terminare con la prospettiva

ambiente e società. D'altra parte proprio nel 1994 Thomas A. Stewart aveva avviato, con una serie di articoli sulla rivista Fortune, il dibattito sull'Intellectual Capital², un tema oggetto di studio anche in Europa. Lo stavano approfondendo Leif Edvinsson della Skandia AFS e Karl Eric Sveiby³.

Ma un altro dei "grandi vecchi" del management sposò l'idea della Bsc: Peter Drucker (1995), che nel suo saggio "*The Information Executives Truly Need*", sottolineava quanto le informazioni economico-finanziarie di base debbano essere integrate con informazioni sulle competenze aziendali, sulla produttività delle risorse e sui processi di allocazione delle risorse⁴.

Non c'è quindi da stupirsi se lo strumento ha avuto negli Stati Uniti una notevole diffusione. Lo testimonia anche il fatto che l'Harvard Business School abbia attivato un sub web site dedicato a coloro che si sono avvicinati allo strumento o intendono farlo dal nome emblematico Balanced Scorecard Collaborative (www.bscol.com).

2. Balanced Scorecard: la metodologia proposta da Kaplan e Norton.

Kaplan e Norton propongono di indirizzare e osservare le performance aziendali riflettendo sistematicamente su quattro prospettive (figura 2):

- 1) La prospettiva economico-finanziaria, per il valore segnaletico che questa assume soprattutto nei confronti dell'esterno (shareholder e stakeholder); attraverso questa prospettiva si è, ad oggi, ancora osservati e valutati dai mercati finanziari e si pilota la gestione delle risorse finanziarie;
- 2) La prospettiva dei clienti (customer perspective), dall'efficace soddisfacimento dei quali dipendono i ricavi;
- 3) La prospettiva dei processi gestionali interni (Internal process perspective), che si riferisce ai processi dai quali dipende la capacità dell'impresa di soddisfare in modo adeguato alle richieste dei clienti e che rappresenta la determinante dei costi;
- 4) La prospettiva apprendimento e innovazione, che si riferisce agli investimenti che l'impresa effettua per svilupparsi, imparando e fare sempre meglio alcune attività/processi e non stancandosi mai di innovare per soddisfare nel tempo i clienti attuali e catturarne dei nuovi.

Le variabili da inserire e mettere sotto osservazione in ciascuna di queste prospettive devono essere poche (selettività massima), quelle strategicamente rilevanti in quanto collegate alla missione aziendale e agli obiettivi di strategia competitiva. D'altra parte, la missione aziendale, attraverso la quale l'impresa definisce "il o i business nei quali vuole operare e chi vuole essere in quei business", offre precise indicazioni sia per definire le strategie economico-finanziarie

che per riflettere sulle strategie competitive. Da queste dedurre cosa sia necessario fare per soddisfare e fidelizzare i clienti e da quali processi dipenda la capacità dell'impresa di conseguire questi risultati commerciali richiede solo un sistematico sforzo di riflessione. Così la metodologia originale suggerisce i seguenti step nel processo di analisi per l'individuazione delle variabili strategiche e la scelta degli indicatori/misure che meglio le esprimono (Figura 3):

- a) Dopo aver rivisitato o definito ex novo la missione aziendale,
- b) Si individuano le Aree Strategiche d'Affari (se con struttura dedicata Business Units) ,
- c) Per ogni Asa si definiscono le strategie competitive,
- d) Si definiscono gli obiettivi economico-finanziari aziendali (derivanti dalla strategia eco-fin: rapporto con gli azionisti e gli altre stakeholder), da tradurre in obiettivi eco-fin per le singole Asa,
- e) Si individuano i Fattori Critici di Successo di Asa (quei fattori in base ai quali un cliente sceglie un fornitore piuttosto che un altro fornitore),
- f) si scelgono i processi gestionali dai quali si ritiene dipenda il soddisfacimento dei Fattori Critici di Successo,
- g) si riflette su quali processi di apprendimento e di innovazione sia necessario attivare per soddisfare le esigenze dei clienti e fidelizzarli nei prossimi anni.

Questo processo è quello attraverso il quale si ricercano le relazioni causa/effetto ed è quello alla base della costruzione della Mappa Strategica (Figura 4), fulcro imprescindibile della Bsc proposta da Kaplan e Norton. Così non è casuale che il terzo volume pubblicato da Kaplan e Norton e dedicato alla Bsc titoli : Strategic Maps” (H.B.S.Press, Boston 2004).

E' attraverso questo processo e alla costruzione della Mappa Strategica che la Bsc pone le premesse per l'indispensabile collegamento tra strategia e gestione operativa. Una volta individuate le variabili strategicamente rilevanti si tratta, infatti, di scegliere opportuni indicatori che siano espressione delle stesse. Per questi indicatori si fisserà il target a valore per il periodo oggetto di budget. Successivamente si definiranno le azioni che si ritiene necessario intraprendere per conseguire tali target e queste azioni saranno quelle che nel budget troveranno adeguata espressione in termini monetari.

Grazie a questo processo il budget si caratterizzerà per il fatto di essere espressione di azioni di gestione operativa con valenza strategica. Il budget diventerà “strategico”.

3. Il grado di diffusione della Bsc nelle imprese italiane: un primo commento ai risultati della ricerca⁵

Si è avuta una piacevole sorpresa quando si è potuto constatare, sulla base dei risultati della ricerca svolta dall'Università Cattaneo-Liuc, coordinata da Massimo Solbiati e finanziata da

Outlooksoft spa⁶, che le imprese italiane ci sono. Forse con un po' di ritardo e non tutte, ma ci sono. Un quarto delle imprese che hanno partecipato attivamente alla ricerca ha adottato o si sta avvicinando alla Balanced Scorecard, strumento in grado di creare quel legame critico spesso mancante tra strategia aziendale e gestione operativa.

Il campione è stato abbastanza significativo: sono state contattate 250 aziende, di queste il 43% (106) ha fornito una risposta, anche se solo il 22% (54 aziende) ha partecipato in modo compiuto ritornando anche il questionario (Figura 5). Le restanti 52 sono state oggetto di intervista telefonica. Queste 106 aziende sono state suddivise per tipologia d'impresa e per dimensioni del fatturato, come evidenziato in Tabella 1. In considerazione dello strumento la ricerca si è centrata prevalentemente sulle imprese di maggiori dimensioni (il 92% delle imprese del campione hanno un fatturato superiore a 125 milioni di Euro) anche solo il 16% di queste imprese è quotato direttamente sul mercato italiano o in Borse estere. Inoltre si è potuto rilevare che la maggior parte delle 54 imprese che hanno ritornato il questionario opera in business maturi (il 76%), ha strutture organizzative classiche (funzionale-divisionale: il 69%), non prevede la quotazione in borsa anche se ha proceduto, negli ultimi anni ad acquisizioni, fusioni e joint-venture (vedi Tabella 3). Si tratta quindi di un campione di realtà aziendali che, per le imprese di maggiori dimensioni, costituisce una significativa espressione della realtà economica del nostro Paese.

Ebbene con questo campione, dai dati complessivi, emerge che solo il 17,92% delle 106 imprese, che hanno partecipato attivamente alla ricerca, utilizzano la BSC (Figura 6 e Tabella 2-colonna 4, la percentuale sale al 35,19% se si considerano solo le 54 imprese del questionario). Ma a questa percentuale è doveroso aggiungere un 9% (n° 9 imprese-Figura 6), rappresentato da quelle imprese che hanno espresso un elevato interesse verso questo strumento e che nella maggior parte dei casi già utilizzano altri indicatori non economico-finanziari strategicamente rilevanti (Key Performance Indicator) (Tabella 2-colonna 8).

Si raggiunge, quindi, complessivamente un 27%. E' una percentuale non elevata rispetto a quella di altri Paesi e alla rilevanza che lo strumento ha nell'aiutare a tradurre la strategia in azioni di gestione operativa, fornendo input strategici al budget. Tuttavia ci si augura che la BSC, come modello per un efficace controllo di gestione, abbia una diffusione, anche in Italia, pari a quello che ad oggi ha il budget.

Il motivo è semplice. Si condivide a pieno l'idea fondante della Bsc: il solo modello contabile e i tradizionali indicatori economico-finanziari, alla base del budget e del bilancio, sono carenti. Non sono in grado di indirizzare e di esprimere compiutamente le performance aziendali. Lo dimostrano anche alcune recenti crisi di aziende italiane non percepite tempestivamente nelle loro reali determinanti ed evidenziate con ritardo dai tradizionali

indicatori. Le variabili e i patrimoni non catturati dal modello contabile avranno un peso strategico sempre maggiore nel generare un vantaggio competitivo e condizionare il successo delle imprese. E' per questo che la BSC è e sarà un modello a supporto dell'attività di management fondamentale.

Questo modello, infatti, nell'impostazione proposta da Kaplan e Norton (1992), suggerisce, come si è già sottolineato, di considerare come determinanti i risultati economico- finanziari (financial perspective) ed espressione della missione e della strategia aziendale (Figura 2): la capacità di soddisfare e fidelizzare il cliente (customer perspective); l'efficace gestione dei processi dai quali dipende questa capacità (internal process perspective) e l'individuazione di soluzioni che attivino processi di apprendimento e di innovazione al fine di soddisfare e fidelizzare nel tempo i clienti (learning and organization perspective) e di migliorare la svolgersi dei processi dai quali dipende la capacità di rispondere alle esigenze del cliente.

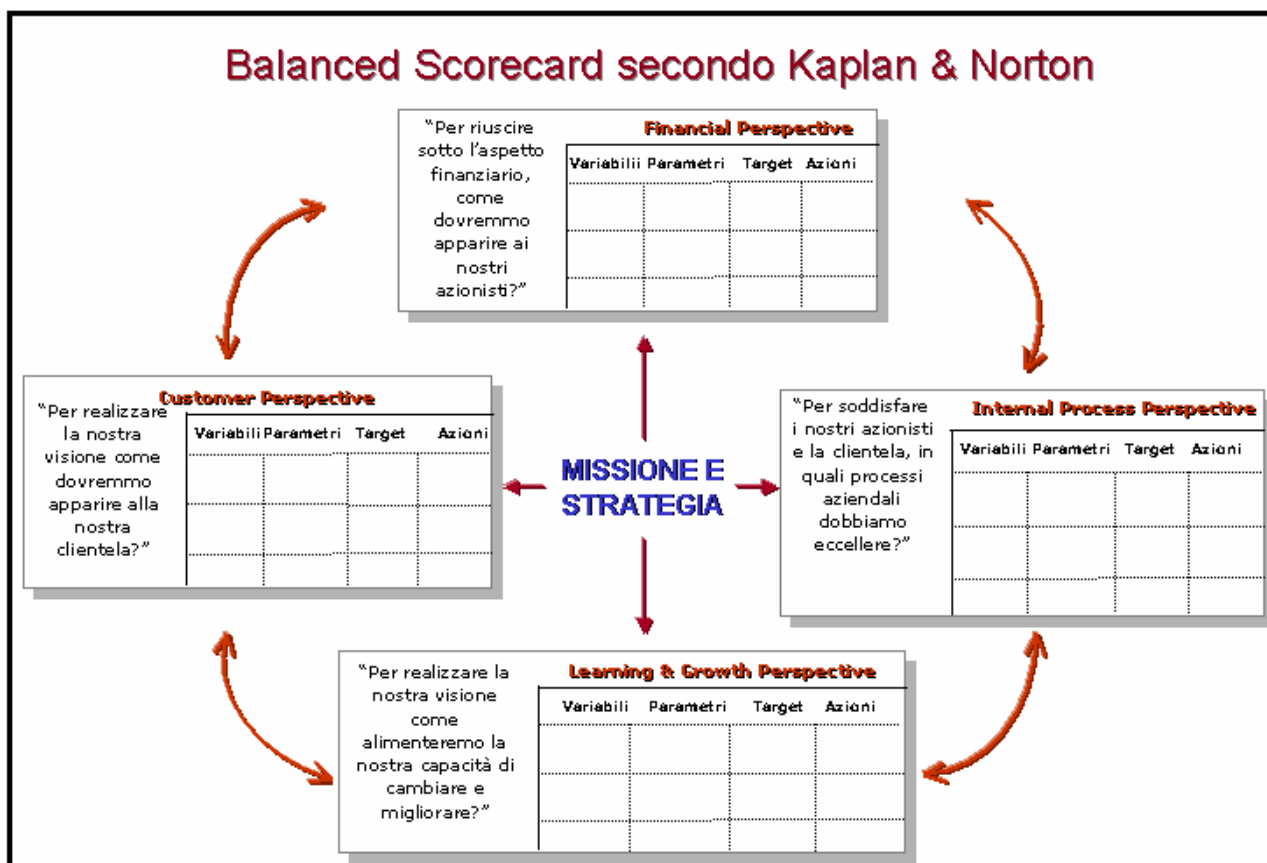


Figura 2 – Il modello della Balanced Scorecard secondo Kaplan & Norton

Al di là dell'aspetto grafico folkloristico il vero e fondamentale suggerimento, fornito dal modello, è quello di ricercare le relazioni causali tra missione, strategia e tutte le variabili di

gestione operativa, non solo quelle economico – finanziarie elaborando la mappa strategica (strategic map).

Proprio per queste caratteristiche della BSC le imprese che in misura maggiore utilizzano lo strumento sono le imprese nelle quali professionalità del personale e patrimoni non catturati dal modello contabile sono più rilevanti. Così mentre solo il 28% delle aziende manifatturiere del campione utilizzano la BSC, ben il 55% delle imprese di servizi e il 67% delle imprese della grande distribuzione commerciale utilizzano questo strumento.

Sono inoltre confortanti le risposte di alcune fra le 54 imprese che hanno ritornato il questionario poiché soltanto il 19% ritiene che lo strumento non avrà una notevole diffusione nella prassi aziendale. Alcuni più prudentemente si limitano ad un laconico “non saprei”.

Un altro aspetto positivo, indice di maturità e consapevolezza del management, è rappresentato dalla percentuale elevata di imprese che, pur non utilizzando la BSC, utilizzano altri indicatori ad integrazione di quelli economico-finanziari. Questo è il grande contributo dato dalla scuola della qualità.

Da ultimo particolarmente interessanti sono le risposte relative ai principali aspetti positivi derivanti dall'introduzione della BSC:

- chi ha introdotto la BSC lo ha fatto svolgendo un lavoro in team che prevedesse il coinvolgimento di tutte le aree funzionali (vedi tabella 3 – risposta “ i ”);
- i contributi forniti dalla BSC sono stati: l'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici, lo stimolo al lavoro in team e più in generale una più diffusa condivisione della strategia.

Se fosse davvero così, e non vi sono motivi per ritenere che non sia vero, forse questo strumento e il modello concettuale su cui si basa potranno aiutare management e imprenditori italiani a gestire con crescente efficacia strategica le loro imprese.

4. In sintesi

Alla luce dei risultati della ricerca, si pensa che Kaplan possa essere soddisfatto. Le sue numerose partecipazioni a convegni in Italia, nei dodici anni trascorsi dall'articolo in cui venne presentato lo strumento, hanno lasciato un segno tangibile: non solo alcuni studiosi ci hanno creduto e ci credono, ma anche un numero crescente di aziende si sta affidando allo strumento.

D'altra parte la Bsc ha una serie di pregi:

- a) consente di superare i limiti delle tradizionali misurazioni economico-finanziarie;
- b) stimola la selettività, indirizzando il management verso le poche variabili che strategicamente risultano rilevanti;

- c) costringe, per individuare queste variabili, a ricercare le relazioni di causa/effetto tra queste stesse variabili.

Ma soprattutto è lo strumento che consente di tentare una delle attività, sino d oggi, rivelatasi nel processo di management tra le più difficili: allineare la gestione operativa (con i budget che ne sono lo strumento di governo) alla strategia.

Ciò nonostante la Bsc non rappresenta una rivoluzione, ma costituisce una brillante innovazione, sintesi del pensiero di tre scuole che si sono affermate negli anni novanta:

- 1) la scuola della qualità con la sua metrica e l'attenzione posta sul cliente,
- 2) la scuola dei *Non Financial Indicators*, diventati poi *Key Performance Indicators* per la quale l'informazione economico-finanziaria, per quanto certificata sia, non potrà mai essere esaustiva al fine di un compiuto apprezzamento dei risultati di un'impresa,
- 3) la scuola dell'analisi dinamica dei sistemi, che mirando all'elaborazione di modelli di simulazione dinamica stimola accurate analisi che muovono dall'individuazione di quelle variabili che nel lontano 1968, Jay Forrester, il padre storico di quest'analisi, chiamava, con un termine che avrebbe poi segnato un'epoca, Fattori Critici di Successo.

In più quelli attuali non sono più tempi nei quali si può improvvisare. Bisogna invece saper stupire i clienti nel quotidiano, pur restando costantemente allineati alla strategia deliberata. Il mercato vuole gli "effetti speciali" e in proposito può essere utile ricordare che anche Steven Spielberg non è mai stato un improvvisatore.

In appendice si allegano:

Appendice 1 – Il questionario inviato alle imprese

Appendice 2 – Le risposte al questionario con percentuali calcolate sulle 54 imprese che hanno ritornato il questionario.

Il campione rappresentato da 230 imprese italiane con fatturato maggiore di 125 milioni di € è stato completato da 20 imprese di medio piccole dimensioni (con fatturato inferiore a 125 milioni di) e di queste ben 16 imprese (l'80% delle imprese contattate di questa classe di fatturato) ha ritornato il questionario

Appendice 1

BALANCED SCORECARD

a) *Nella vostra azienda avete implementato un sistema per misurare le performance aziendali?*

- Sì*
- No*

b) *Nella vostra impresa è stata presa in considerazione l'opportunità di introdurre la Balanced Scorecard (BSC) ?*

- Sì*
- No*

c) *Se sì, quali sono stati i motivi che vi hanno spinto a considerarla?*

.....
.....
.....

d) *Se no, per quali motivi non l'avete considerata ?*

.....
.....
.....

e) *Qualora non l'aveste ancora presa in considerazione avete intenzione di farlo?*

.....
.....
.....

f) *Se l'avete presa in considerazione, avete già iniziato a progettarela ?*

- Sì*
- No*

g) *Se sì, quali sono stati i passi che avete già compiuto ?*

.....
.....
.....
.....
.....

h) *Se invece avete già introdotto la BSC, potreste tratteggiarne le caratteristiche prescelte?*

- Approccio proposto da Kaplan e Norton*
- Approccio proposto da Kaplan e Norton ma con alcune modifiche per uno o più delle quattro perspective proposte dai due studiosi*
- Approccio finalizzato ad enfatizzare gli Intellectual Assets, sul tipo dell'approccio Skandia Navigatore*
- Altri approcci, breve descrizione:*

.....
.....
.....
.....

i) *Quali aree aziendali sono state coinvolte nella realizzazione della BSC?*

.....
.....
.....
.....

j) *Avete già avuto modo di apprezzare il contributo offerto dalla BSC alla pianificazione e al controllo della gestione ?*

- Sì*
- No*

k) *Se sì, potreste descrivere brevemente i contributi che ritenete più importanti?*

- Miglioramento del ROI*
- Condivisione della strategia*
- Stimolo al lavoro in team*
- Allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici*

.....
.....
.....
.....
.....

l) Avete utilizzato una soluzione software specifica per realizzare la BSC?

.....
.....
.....
.....
.....

m) Partecipereste ad un BSC club per lo scambio di esperienze e per effettuare dei Benchmarking?

- Sì*
- No*

n) Ritenete la BSC uno strumento di direzione che avrà una notevole diffusione nella prassi aziendale?

- Sì*
- No*

o) Quali sono i motivi di questa Vostra valutazione?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

p) In luogo della BSC utilizzate dei Key Performance Indicators (KPI)?

- Sì*
- No*

q) Se sì, potreste indicarne qualcuno fra quelli prescelti ?

.....
.....
.....
.....
.....

r) *E' possibile utilizzare il nome della Vs. Società nell'elenco delle aziende che hanno partecipato all'azienda?*

- Si*
- No*

s) *Potete rilasciarci un Vostro commento sulla BSC da utilizzare nella presentazione dei risultati anche attraverso la stampa?*

.....

.....

.....

.....

.....

* _ * _ * _ *

DATI INTERNI E DI MERCATO RELATIVI ALL'IMPRESA

DENOMINAZIONE

DATI STORICI (£./000.000.000)

	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
<i>Fatturato</i>					
<i>N° dipendenti</i>					
<i>Valore aggiunto*</i> *					

se disponibile

AREA DI OPERATIVITA':

Italia	%	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	del fatturato realizzato in quest'area rispetto a quello totale
Europa	%	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	del fatturato realizzato in quest'area rispetto a quello totale
Resto del mondo	%	<input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	del fatturato realizzato in quest'area rispetto a quello totale

100% Totale fatturato aziendale realizzato nell'ultimo anno

CAMBIAMENTI SOCIETARI VERIFICATESEI NEGLI ULTIMI OTTO ANNI:

Apporre una crocetta in corrispondenza della risposta prescelta

<input type="checkbox"/>	Accesso alla quotazione presso la Borsa Valori Italiana				
<input type="checkbox"/>	Accesso alla quotazione presso le Borse Valori Estere				
<input type="checkbox"/>	Acquisizioni	<input style="width: 50px;" type="checkbox"/>	Fusioni	<input style="width: 50px;" type="checkbox"/>	Accordi/joint-venture

SETTORE DI ATTIVITA' DELL'AZIENDA:

<input type="checkbox"/>	Beni di consumo non durevole
<input type="checkbox"/>	Beni di consumo durevole a basso contenuto tecnologico
<input type="checkbox"/>	Beni di consumo durevole ad elevato contenuto tecnologico
<input type="checkbox"/>	Beni industriali a basso contenuto tecnologico
<input type="checkbox"/>	Beni industriali ad elevato contenuto tecnologico
<input type="checkbox"/>	Servizi finanziari
<input type="checkbox"/>	Servizi non finanziari

IL SETTORE DI ATTIVITA' PREVALENTE DELL'AZIENDA E' IN FASE DI:

<input type="checkbox"/>	Primo sviluppo
<input type="checkbox"/>	Sviluppo
<input type="checkbox"/>	Maturità
<input type="checkbox"/>	Declino

IL TASSO DI SVILUPPO DEL FATTURATO AZIENDALE NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI:

<input type="checkbox"/>	E' stato in linea con lo sviluppo del settore
<input type="checkbox"/>	E' stato superiore allo sviluppo del settore
<input type="checkbox"/>	E' stato inferiore allo sviluppo del settore

LA POSIZIONE DI MERCATO DELL'AZIENDA E':

<input type="checkbox"/>	Dominante
<input type="checkbox"/>	Nella media
<input type="checkbox"/>	Marginale

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA:

<input type="checkbox"/>	Funzionale
<input type="checkbox"/>	Divisionale
<input type="checkbox"/>	A matrice
<input type="checkbox"/>	Mista

Appendice 2

BALANCED SCORECARD

Il grado di diffusione nelle imprese italiane

I risultati del questionario:

54 questionari ritornati al 17 maggio 2004

Team di Progetto

Alberto Bubbio

Massimo Solbiati

Leonardo d'Addante

Ivan Gallazzini

Milano 26 maggio 2004

BALANCED SCORECARD

a) *Nella vostra azienda avete implementato un sistema per misurare le performance aziendali ?*

SI	%	NO	%	NON SO	%
42	77,78%	12	22,22%	0	0,00%

b) *Nella vostra impresa è stata presa in considerazione l'opportunità di introdurre la Balanced Scorecard (BSC) ?*

SI	%	NO	%	NON SO	%
19	35,19%	35	64,81%	0	0,00%

c) *Se sì, quali sono stati i motivi che vi hanno spinto a considerarla?*

21%	sistema di controllo strategico da affiancare alle misure di performance eco-fin
16%	allineamento obiettivi strategici con attività operative
11%	introduzione indicatori di sintesi nelle diverse aree aziendali
5%	misurazione processi-funzioni che necessitano di continui incrementi di performance
5%	focalizzazione e comunicazione allargata
5%	spingere lavoro in team/dare obiettivi trasversali/combinazione strategica e tattica/evidenza sulla relazione obiettivi quantitativi e qualitativi/responsabilizzazione su azioni
5%	identificazione e monitoraggio delle azioni aziendali al fine di predisporre dei piani di miglioramento
5%	progetto a livello di gruppo adottato per tutti i paesi
5%	nessuna motivazione specifica
5%	semplicità analisi e controllo di gestione
5%	implementazione strategia/valutazione performance individuali
5%	Implementare completamente il processo di controllo di gestione con la misurazione delle performance individuali e di reparto
5%	dare contenuto strategico al budget

d) Se no, per quali motivi non l'avete considerata ?

31%	scarsa conoscenza modello
23%	utilizzo di altri indicatori
17%	modello inadatto per tipologia di azienda
6%	decisione spettante alla capogruppo
3%	complessità determinazione obiettivi integrati
3%	ancora in fase di implementazione del sistema di controllo interno
3%	manca di cultura aziendale
3%	altre priorità
3%	complessità patrimonio informativo/ base dati non omogenee/ necessità di modelli di analisi flessibili
3%	non interessati al modello
6%	non so

e) Qualora non l'aveste ancora presa in considerazione avete intenzione di farlo?

SI	NO	NON SO
26%	57%	17%

f) Se l'avete presa in considerazione, avete già iniziato a progettare ?

SI	NO
79%	21%

g) Se sì, quali sono stati i passi che avete già compiuto ?

27%	completata-strumento in uso
27%	mappa strategica/implementazione BSC/primi review
27%	senza risposta
13%	analisi mission/analisi critica misurazioni performance/definizione indicatori
7%	sviluppo ERP analisi esigenze informative management

h) Se invece avete già introdotto la BSC, potreste tratteggiarne le caratteristiche prescelte?

33%	Approccio Kaplan e Norton
13%	Approccio Kaplan Norton con modifiche per una o più delle prospettive
0%	Approccio Skandia Navigatore
27%	Altri approcci
27%	Non so

i) Quali aree aziendali sono state coinvolte nella realizzazione della BSC?

93%	direzione
93%	amministrazione e controllo
60%	marketing
67%	commerciale
60%	produzione
67%	risorse umane

j) In luogo della BSC utilizzate degli indicatori di performance (KPI) ?

SI	NO	NON SO
67%	20%	13%

k) Se sì, potreste indicarne qualcuno fra quelli prescelti ?

89%	finanziari
78%	clienti/mercato
44%	processi interni
47%	personale
8%	altro

l) Avete già avuto modo di apprezzare il contributo offerto dalla BSC alla pianificazione e al controllo della gestione ?

SI	NO
61%	39%

m) Se sì, potreste descrivere brevemente i contributi che ritenete più importanti?

30%	allineamento gestione operativa agli obiettivi strategici
15%	condivisione strategia
15%	stimolo al lavoro in team
9%	miglioramento ROI-EVA
3%	leadership allargata
6%	senza risposta
3%	nessun riscontro significativo

n) Avete utilizzato una soluzione software specifica per realizzare la BSC?

SI	NO
53%	47%

o) Partecipereste ad un BSC club per lo scambio di esperienze e per effettuare dei Benchmarking?

SI	NO	NON SO
41%	37%	22%

p) Ritenete la BSC uno strumento di direzione che avrà una notevole diffusione nella prassi aziendale?

SI	NO	NON SO
36%	18%	43%

q) Quali sono i motivi di questa Vostra valutazione?

2%	contesto di mercato sempre più esigente con tempi di reazione sempre più rapidi/importanza degli obiettivi e di una tempestiva informazione
2%	valutazione degli impatti economici e non delle azioni di miglioramento
2%	allineamento gestione operativa agli obiettivi strategici
2%	guida dell'azienda e metodo per realizzare le strategie approvate da azionisti
2%	utilizzo di indicatori non solo finanziari
4%	modello utile per chi ha già cultura/realità evolute
4%	analisi a 360° performance attuali e future
2%	utile in aziende di grandi dimensioni e diversificate
2%	miglioramento rapporti di team finalizzati all'obiettivo aziendale
2%	ottimizzazione risorse umane e finanziarie
4%	deve essere usato giornalmente per seguire e monitorare progetti ed azioni
2%	traduzione della strategia in attività operative
2%	valutazione intangibles
2%	utilità per una riflessione strategica

p
o
s
i
t
i
v
e

6%	progettazione e gestione complicata, tempi lunghi
2%	scarse risorse economiche delle aziende
2%	per essere di successo deve essere una soluzione "spontanea"
2%	nel mondo assicurativo le variabili sono probabilistiche e non deterministiche
2%	peculiarità imprenditoriali della nostra impresa
2%	in virtù della struttura organizzativa delle imprese della nostra realtà

n
e
g
a
t
i
v
e

37%	non so
17%	impossibilitati a dare un giudizio in quanto non conoscono modello

r) *E' possibile utilizzare il nome della Vs. Società nell'elenco delle aziende che hanno partecipato all'azienda?*

- Sì*
- No*

s) *Potete rilasciarci un Vostro commento sulla BSC da utilizzare nella presentazione dei risultati anche attraverso la stampa?*

.....

* _ * _ * _ *

DATI INTERNI E DI MERCATO RELATIVI ALL'IMPRESA

DENOMINAZIONE

DATI STORICI (£./000.000.000)

	1999	2000	2001	2002	2003	
<i>Fatturato</i>						
<i>N° dipendenti</i>						
<i>Valore aggiunto*</i>						<i>* se disponibile</i>

AREA DI OPERATIVITA':

Italia	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	% del fatturato realizzato in quest'area rispetto a quello totale
Europa	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	% del fatturato realizzato in quest'area rispetto a quello totale
Resto del mondo	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	% del fatturato realizzato in quest'area rispetto a quello totale

100% Totale fatturato aziendale realizzato nell'ultimo anno

CAMBIAMENTI SOCIETARI VERIFICATESEI NEGLI ULTIMI OTTO ANNI:

Apporre una crocetta in corrispondenza della risposta prescelta

6%	Accesso alla quotazione presso la Borsa Valori Italiana
6%	Accesso alla quotazione presso le Borse Valori Estere
54%	Acquisizioni
35%	Fusioni
41%	Accordi / Joint-venture

IL SETTORE DI ATTIVITA' PREVALENTE DELL'AZIENDA E' IN FASE DI:

0%	Primo Sviluppo
24%	Sviluppo
76%	Maturità
0%	Declino

IL TASSO DI SVILUPPO DEL FATTURATO AZIENDALE NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI:

57%	E' stato in linea con lo sviluppo del settore
39%	E' stato superiore allo sviluppo del settore
4%	E' stato inferiore allo sviluppo del settore

LA POSIZIONE DI MERCATO DELL'AZIENDA E':

<input type="checkbox"/>	<i>Dominante</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Nella media</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Marginale</i>

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA:

43%	Funzionale
26%	Divisionale
13%	A matrice
19%	Mista

Figure

Fig. 1 QUANDO NASCE E COME SI AFFERMA L'IDEA DELLA BALANCED SCORECARD

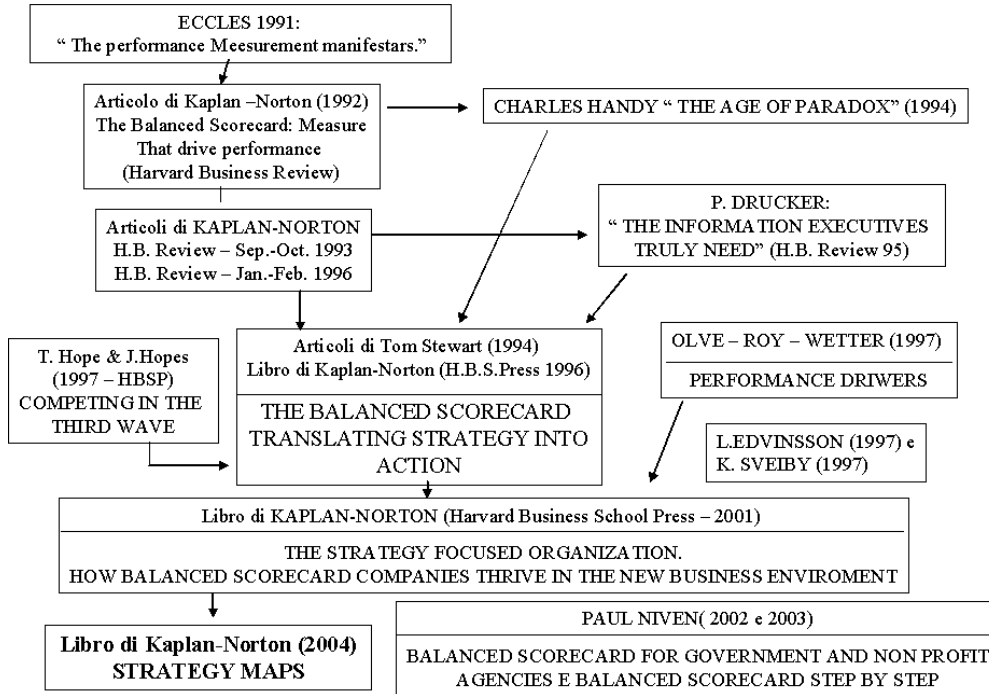


Figura 3. Iniziare collegando le misure alla strategia (tratto da Kaplan-Norton, 1993)

Figura 4 Mappa Strategica

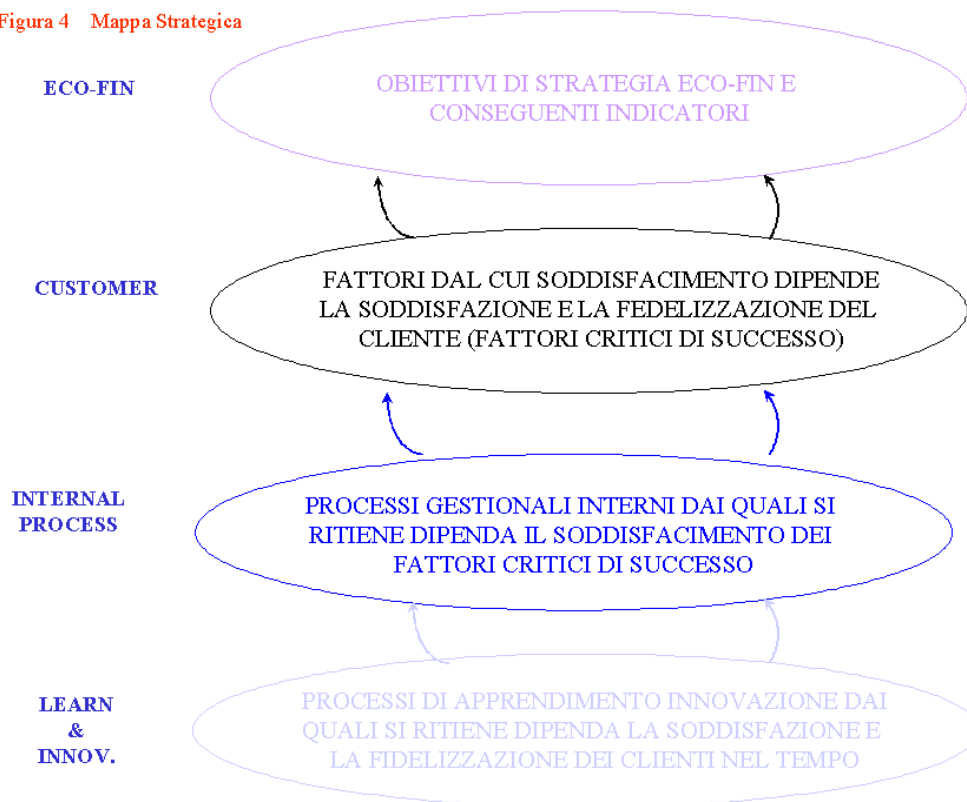


Figura 5 Il campione della ricerca

IL CAMPIONE DELLA RICERCA:

250 AZIENDE CONTATTATE

106 **43%** LE AZIENDE CHE HANNO FORNITO UNA RISPOSTA (INTERVISTA E/O QUESTIONARIO)

DI CUI:

54 **22%** LE AZIENDE CHE HANNO ANCHE COMPILATO IL QUESTIONARIO

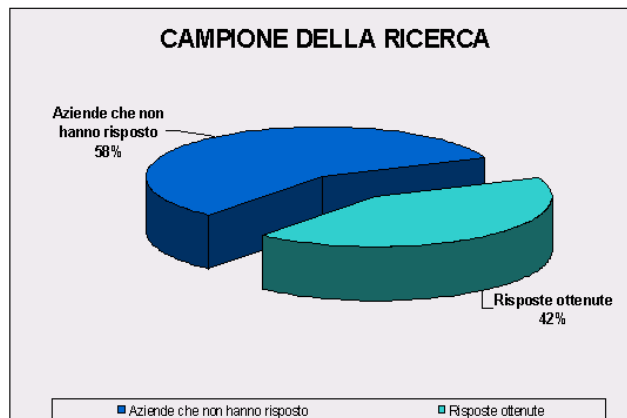
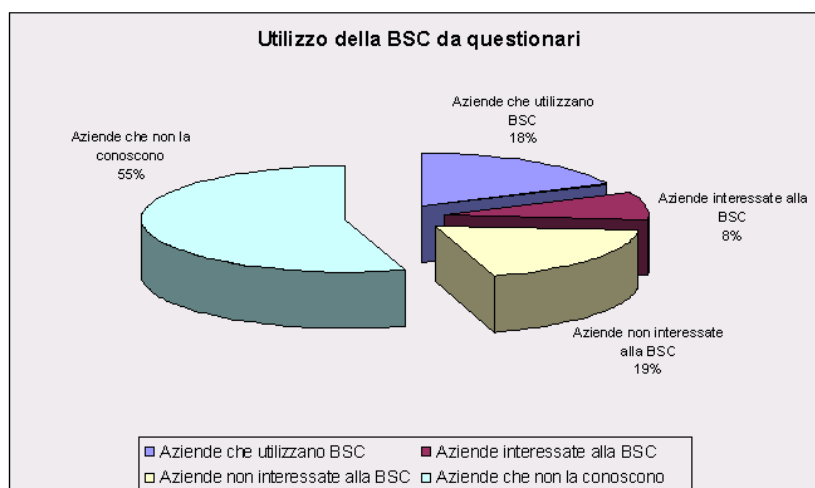


Figura 6 I principali risultati

Risposte	106	100%
Aziende che utilizzano BSC	19	18%
Aziende interessate alla BSC	9	8%
Aziende non interessate alla BSC	20	19%
Aziende che non la conoscono	58	55%



Note

* Alberto Bubbio è Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università Cattaneo Liuc di Castellanza (Va), dove è docente responsabile di Programmazione e controllo, nell'ambito del corso di laurea in Economia Aziendale e di Contabilità direzionale integrata, insegnamento inserito anche nel corso di laurea in ingegneria.

¹ Harvard Busienss School Case n. 9-190-061, R.Kaplan, 1990.

² Tra quei contributi si ricorda per la sua rilevanza "*Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*", Fortune, October 3,1994.

³ Di questi due studiosi sono da considerare: Karl Eric Sveiby *Knowledge Focused Strategy: How to Mng e ND Measure Intangible Assets* (paper,1997) e L.Edvinsson-M.S.Malone *Intellectual Capital* (Harper Business,New York 1997)

⁴ Articolo pubblicato su *Harvard Business Review*, Gennaio-Febbraio 1995. Sia questo articolo che quello di R.Eccles, che i primi tre articoli di Kaplan e Norton apparsi su Harvard Business Review e citati in figura 1, sono raccolti in *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, Boston 1999

⁵ La ricerca Liuc è stata svolta, con il coordinamento scientifico di A.Bubbio, da Massimo Solbiati, Leonardo D'Addante e Ivan Gallazzini.

⁶ Outloksoft, azienda leader nel settore del Business Performance Management, ha finanziato la nascita e lo sviluppo presso l'Università Cattaneo - Liuc di un Osservatorio sulla diffusione delle pratiche di pianificazione e controllo nelle imprese italiano. I prossimi temi oggetto di ricerca saranno le relazioni tra controllo di gestione e Corporate Governance e, successivamente, come le imprese si stanno preparando a Basilea 2.