

LA BALANCED SCORECARD NELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA: IL CASO ASSOCOSTIERI

La *Balanced Scorecard* è costituita da un insieme di misure ed indicatori strategici di sintesi (K.P.I.) che monitorano obiettivi ed intenti strategici offrendo al top management un cruscotto di valutazione delle azioni di governance. Il presente contributo analizza l'utilizzo di tale strumento in organizzazioni no profit, quali ad esempio l'associazione di categoria nazionale della logistica energetica Assocostieri, nella quale l'utilizzo semplificato di tale strumento ha permesso un controllo on time sugli obiettivi e la valutazione e risoluzione tempestiva delle inevitabili inefficienze di processo.

Introduzione

La logica con cui “costruire” un set di indicatori di *performance* evoluti che possano essere utilizzati dalle associazioni di categoria per la loro *governance* sia a fini gestionali che strategici è quella propria della *Balanced Scorecard* teorizzata da Robert Kaplan e David Norton.

Tale approccio metodologico è in grado di fornire un modello di analisi e controllo strategico che possa bilanciare:

- misure di *performance* di natura squisitamente finanziaria con misure di altra natura;
- misure di risultato con misure di *performance* attese.

Si ritiene che questo modello di analisi, per sua natura, sia quello che maggiormente consente di “valorizzare”, e quindi valutare, tutti gli aspetti che caratterizzano la gestione di un’associazione di categoria.

La realtà associativa, infatti, non è conforme agli schemi logici tipici delle imprese che offrono prodotti ed erogano servizi ai clienti seguendo la tradizionale ricerca del profitto, ma è chiamata, per sua natura, a fornire rappresentanza, tutela e servizi ai propri soci con impatti inevitabili sulla gestione.

Le logiche sottese alla gestione del gruppo - associazione ed eventuale società di servizi ad essa connessa - non sono, e non possono essere basate su logiche prettamente

aziendalistiche. La “correlazione costi-ricavi”, cardine di ogni tipo di valutazione gestionale, nella realtà associativa è complessa da realizzare, sia rispetto al gruppo che alle sue parti. Ad esempio, la funzione di rappresentanza genera ricavi, nella forma di contributi associativi annuali a favore dell’associazione, in alcuni casi di difficilissima previsione e per di più correlati a valutazioni “soggettive” del socio altamente variabili ai quali collegare costi di gestione certi. L’erogazione di servizi, per contro - i cui ricavi sono, invece, imputabili alle società di servizi - è soggetta a politiche di *pricing* uniche nel loro genere perché non rivolte ad un indistinto “cliente” ma ad un associato.

La gestione manageriale di un’associazione rappresenta, quindi, un *unicum* dove, a fini del governo aziendale devono essere indagati specifici *driver* di creazione del valore che non possono appartenere solo alla dimensione economico-finanziaria.

Da qui appunto la scelta di utilizzare come modello di analisi la *Balanced Scorecard* e il suo metodo di misurazione delle *performance*, metodo che si articola attraverso prospettive che, accanto a quella prettamente economica, includono anche le prospettive dei clienti, quelle dei processi interni e quelli di apprendimento e crescita. Sono proprio queste, infatti, quelle che maggiormente impattano sulla gestione aziendale delle associazioni e che devono essere analizzate, “misurate” e valutate per una corretta *governance* strategica.

Sulla base di tale premessa nel prosieguo l’analisi verrà dapprima concentrata sugli obiettivi e sui fondamenti della *Balanced Scorecard* nonché sui suoi principi teorici, successivamente verranno presentati gli indicatori di *performance* che, a parere di chi scrive, devono essere tenuti in considerazione ai fini di un’analisi strategica delle realtà associative, per poi focalizzare l’analisi sull’applicazione della BSC ad una specifica associazione di categoria aderente a Confcommercio: “Assocostieri”.

di Dario Soria

Avvocato, Dottore commercialista, Direttore Generale Assocostieri, associazione italiana logistica energetica

La valutazione delle performance nelle associazioni di categoria: la Balanced Scorecard

La *Balanced Scorecard*, teorizzata da Robert Kaplan e David Norton negli anni Novanta¹, costituisce uno strumento in grado di facilitare la traduzione della missione e delle strategie delle aziende in una serie di indicatori di *performance* che costituiscono il cruscotto di base per poter monitorare il raggiungimento di obiettivi prefissati. Individuare indicatori e misure di verifica rende indispensabile costruire un'infrastruttura informativa di supporto adeguata, che sia in grado di rendere disponibili le misure, condividere gli obiettivi a tutti i livelli stabiliti, controllare nel tempo la corrispondenza tra piani attuativi e piani strategici, cogliere e interpretare dinamicamente le interazioni tra gli indicatori di diverse aree. Le BSC diventano così l'infrastruttura su cui sviluppare uno *Strategic Management System*; conservano un ruolo di controllo, ma assurgono a strumenti di pianificazione, concentrando l'attenzione sulla gestione e la comunicazione strategica e organizzativa.

Secondo gli autori l'esecuzione della strategia aziendale, e il conseguente raggiungimento dei risultati desiderati, è dato dalla somma di tre componenti fondamentali: la descrizione, la misurazione e la gestione della strategia. Il filo logico che lega queste tre componenti è semplice: non si può gestire (terza componente) ciò che non si può misurare (seconda componente) e non si può misurare ciò che non si può descrivere (prima componente).

Data la strategia aziendale, quindi, questa deve essere tradotta e descritta attraverso una serie di mappe strategiche nelle quali gli obiettivi e gli indicatori di *performance* chiave (K.P.I.s) si collegano in una catena di rapporti causa-effetto in grado di rendere visibili il legame fra la strategia e le attività che porteranno al raggiungimento dei risultati.

Nell'elaborazione di queste mappe strategiche la strategia viene a legarsi *in primis* al raggiungimento di obiettivi economici e finanziari che sono la sintesi in termini quantitativo-monetari della capacità di un'azienda di creare valore. Questi indicatori, però, soffrono di alcuni limiti evidenti nel contesto odierno:

- le misure finanziarie descrivono in modo eccellente l'attività passata dell'impresa ma non hanno potere predittivo per il futuro;
- le attività che creano valore nelle organizzazioni odierne non sono correlate a beni tangibili. Il valore risiede nelle idee delle persone che ci lavorano, nelle relazioni con i clienti e fornitori, nei *data base*, nella cultura dell'innovazione, nella qualità dei processi interni;
- le prestazioni finanziarie tendono ad essere misurate nel breve periodo ed inducono correzioni a breve sacrificando attività di creazione di valore di lungo periodo;
- le misure finanziarie da sole non consentono di comunicare strategia e priorità al *management* ed al personale².

Per superare questi stessi limiti, Kaplan e Norton propongono un ampliamento del sistema dei parametri che consenta di realizzare un controllo armonico sia degli aspetti gestionali sia di quelli strategici, riducendo così lo scollamento spesso esistente tra la formulazione della strategia e la sua concreta implementazione e prendono in considerazione, accanto ad indicatori economici e finanziari, anche aspetti afferenti i rapporti con i clienti, i processi interni e la capacità di crescita ed apprendimento dell'organizzazione.

La *Balanced Scorecard* da un punto di vista prettamente operativo si basa, quindi, su di un cruscotto di obiettivi e indicatori articolati attorno a quattro prospettive:

- 1) la prospettiva economico-finanziaria;
- 2) la prospettiva dei clienti;
- 3) la prospettiva dei processi interni;
- 4) la prospettiva dell'apprendimento e della crescita.

Si viene a costituire, quindi, una struttura mista articolata in indicatori di risultato o della *performance* passata (*lag indicator*) e *driver* della *performance* futura (*lead indicator*). Per ogni prospettiva si devono infatti considerare:

- gli obiettivi, ovvero quali traguardi strategici ci si propone di raggiungere;
- le misure, ovvero quali indicatori si possono utilizzare per misurare la prestazione;
- i *target*, ovvero quali valori quantitativi ci si propone di raggiungere in ogni misura per essere soddisfatti;
- le iniziative, ovvero le attività o comportamenti strategici da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi prefissati.

¹ Kaplan R.S. - Norton D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", in *Harvard Business Review*, No. 70-1, pagg. 71-79.
² Bocci F. (2012), "Mini-Tutorial: Balanced Scorecard, i concetti base", in *BSCREVIEW*, agosto - www.performancemanagementreview.org.

Uno schema tipico di BSC in cui obiettivi e misure si integrano è proposto nella [Tavola 1](#). Innovando le teorie precedenti Kaplan e Norton affermarono, quindi, la necessità di misurare la “strategia”, arte della sopravvivenza o dell’estinzione secondo la celebre definizione di Sun Tzu³, prendendo atto della multidimensionalità dei parametri di controllo e valorizzando tutti gli aspetti intangibili - si pensi alla soddisfazione del cliente o a quella del personale interno - che altrettanto contribuiscono alla crescita di un’azienda. È proprio per questa sua capacità di analisi multidimensionale che la BSC ben si adatta, a giudizio di chi scrive, all’analisi strategica non solo delle aziende ma anche delle associazioni di categoria, chiamate per loro natura a relazionarsi ad una pluralità di *stakeholders* assolutamente diversificati fra di loro - interlocutori istituzionali, associati, clienti, professionisti esterni, personale interno - e con un “modello di *business*” che costituisce un *unicum* perché non imperniato nel profitto *tout court*.

L’implementazione della BSC in una realtà associativa: il caso di Assocostieri

Assocostieri rappresenta a livello nazionale il settore della logistica energetica, in Italia tipicamente costiera, e raggruppa aziende appartenenti prevalentemente alle filiere che seguono, tutte costituenti per legge infrastrutture energetiche strategiche nel nostro Paese:

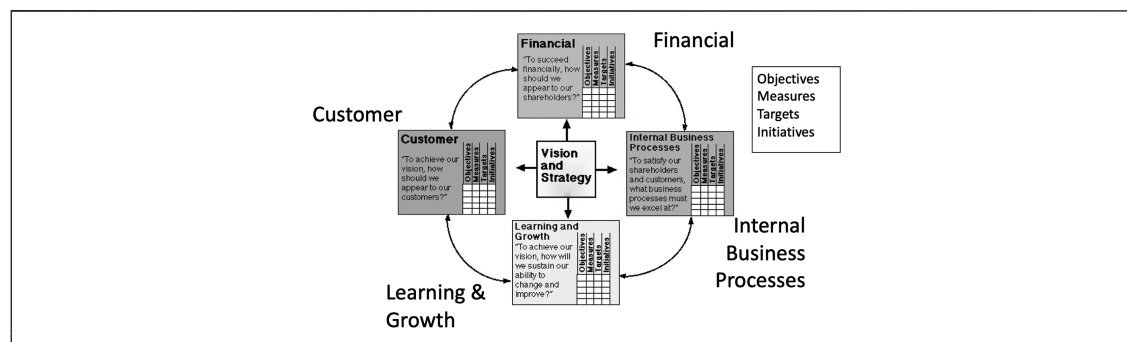
- settore “Gas Naturale Liquefatto” (GNL): tutti i terminali di riclassificazione attivi in Italia e depositi *small scale lng* per la distribuzione del gas naturale liquefatto in forma liquida;

- settore “Gas di Petrolio Liquefatto” (GPL): depositi costieri per stoccaggio e distribuzione di GPL;
- settore oli minerali: depositi costieri di oli minerali, vegetali, prodotti chimici e biodiesel;
- settore biocarburanti: produttori di biodiesel e biometano;
- armatori titolari di bettoline per il rifornimento di navi.

La progettazione della BSC ha seguito nel caso in esame le fasi tipiche già comprovate da ampia dottrina. Dalla definizione della *vision* e della *mission* che definiscono l’orientamento ed il divenire dell’associazione sono stati ricavati obiettivi e strategie da perseguire, a loro volta declinati nei diversi imperativi di creazione del valore che strutturano la BSC. Per ciascuno degli imperativi di creazione del valore sono stati individuati fattori critici di successo e indicatori in grado di verificare il loro grado di soddisfazione all’interno dell’organizzazione. La rosa degli indicatori, una volta determinata ha costituito il *kit* utile a rifornire continuamente la BSC dei dati necessari, ridefinendo di volta in volta i tempi e le modalità operative delle rilevazioni. La *vision* di Assocostieri è declinata ponendo l’associazione al servizio e, per così dire “nei panni”, dell’associato orientando le azioni associative, sia quelle di tutela dell’intero settore, che quelle a beneficio del singolo associato, al maggior valore delle aziende rappresentate ed al loro miglior posizionamento strategico nei confronti degli interlocutori e *stakeholders* di riferimento. Essa, infatti, racchiude in sé quelli che sono i cardini dell’operato dell’associazione:

- la tutela degli associati esplicita ad ogni livello;
- l’offerta di servizi di interesse per le imprese del comparto;

Tavola 1 - Schema tradizionale BSC



³ Tra le tante edizioni cfr. Sun Tzu (2013), *L’arte della guerra*, Einaudi.

- le azioni a favore dello sviluppo e valorizzazione del settore in cui le imprese operano.

Data la strategia, prima di passare ai possibili indicatori di *performance* individuati, è opportuno fare alcune considerazioni. La prima riguarda l'organizzazione del gruppo. Assocostieri è, infatti, costituito dall'associazione di categoria e da una società di consulenza e di servizi *in house*. Il *management* del gruppo è in gran parte unitario, così come, rispetto al personale tutto, questo non è compartimentato in specifiche funzioni in modo assoluto. Proprio questa circostanza fa sì che si sia in presenza di un contesto che può essere definito *multi-business*. Se tale circostanza permette di fare sintesi e di poter applicare la *Balanced Scorecard*, è altrettanto vero che la complessità dell'analisi aumenta sia ai fini del controllo gestionale che dell'elaborazione di azioni per la creazione di vantaggi sinergici per le diverse aree di *business*. La stessa correlazione costi-ricavi, che è il perno della gestione aziendale, ha all'interno del gruppo una connotazione particolare: da un lato, infatti, ci sono i ricavi dell'associazione legati allo *status* di associato, dall'altro ci sono i ricavi della società di servizi legati all'erogazione di servizi specifici: formazione, assistenza alle imprese per gli aspetti ambientali, modelli di organizzazione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001 e altri. La stessa erogazione

di servizi, poi, può avvenire sia nei confronti dei soci ma anche nei confronti dei non soci - si pensi per esempio alla formazione di clienti che potrebbero essere "soci potenziali". Questa circostanza va ad impattare, nell'ambito della determinazione dei prezzi dei servizi, direttamente su due delle prospettive della *Balanced Scorecard*: quella del cliente e quella economica e finanziaria. Proprio alla luce di tali considerazioni l'analisi qui condotta parte dall'esame degli indicatori di *performance* di queste due aree.

La prospettiva cliente

La prospettiva clienti si concentra su due questioni fondamentali:

- chi sono i clienti/associati;
- qual è la proposta valore dell'associazione nei loro confronti.

Tale prospettiva ha come scopo quello di individuare gli obiettivi e le misure in grado di monitorare il grado di soddisfazione dei clienti, clienti che, come detto in premessa, sono gli associati, attuali o potenziali. Nel caso di Assocostieri (Tavola 2) l'indicatore potrà essere riferito al numero di aziende rappresentate sul totale dello specifico comparto (ad esempio la rappresentanza del settore biocarburanti è data dal rapporto tra le aziende rappresentate da

Tavola 2 - Ambito rappresentanza per settore (dati esemplificativi)

Settore	N. imprese settore	N. imprese Assocostieri	% rappresentanza
GNL			
	10	7	70%
GPL			
	14	8	57%
Logistica Petrolifera			
	60	32	53%
Biocarburanti			
	6	3	50%
Bunkeraggio			
	14	11	79%

Assocostieri nel settore e il totale delle aziende di tutto il settore biocarburanti).

Il numero delle aziende rappresentate da Assocostieri in quel determinato comparto deve, però, essere correlato con la risultante della matrice rappresentata nella **Tavola 3** in cui si indicano ogni mese il numero delle nuove iscrizioni e delle cancellazioni, così da ricavare il dato esatto della variazione mensile dell'indice di rappresentatività. Per ogni nuova azienda che aderisce all'associazione si specifica il principale motivo che l'ha portata a fare il suo ingresso nel sistema: la necessità di assistenza a livello di rappresentanza istituzionale (*lobby*) piuttosto che la fruizione di un servizio specifico indicato nelle note alla tabella. In questo modo si vanno a tradurre numericamente gli ingressi attribuiti a ciascuna area all'intero del gruppo - *lobby*, formazione, ed assistenza (indicando la specifica tipologia di assistenza richiesta) alle imprese al fine di valutare i settori maggiormente trainanti nello sviluppo associativo. Tale analisi deve poi essere completata con i dati relativi al numero di cancellazioni, cessazioni/fallimenti/dimissioni volontarie.

Inoltre, al fine di poter analizzare le aree geografiche più rappresentative dell'associazione nella **Tavola 4** si riporta la suddivisione della base associativa in rapporto alla Regione dove ha sede l'attività dell'associato.

Dall'analisi delle matrici appena analizzate è possibile valutare, sia in fase *ex ante* che *ex post*, le probabili azioni di sviluppo associativo. Sulla base dei risultati, infatti, il *management* può decidere di intraprendere un'azione in un determinato comparto o territorio, piuttosto che promuovere un servizio che risulta essere poco efficace come leva di *marketing*.

La stessa analisi potrà essere effettuata su base locale/regionale per valutare le migliori opportunità di organizzare/promuovere eventi in alcuni contesti territoriali più che in altri.

C'è poi un aspetto importante da sottolineare che riguarda la natura *multi-business* dell'associazione: proprio questa circostanza, al fine di accrescere la creazione di valore del gruppo, impone l'adozione di sistemi di *Customer Relationship Management* in grado di analizzare rispetto a ciascun socio l'"utilizzo" di tutti i servizi offerti in modo da sfruttare pienamente il vantaggio sinergico e massimizzare la fidelizzazione dell'associato.

Al fine di accrescere la stessa sarebbe, inoltre, opportuno indagare costantemente sulle richieste di servizi "innovativi" che possono pervenire dai soci. Le associazioni si trovano in una fase di maturità che rischia di non farle essere al passo con i tempi, infatti se da un lato sono obbligate a erogare servizi tradizionali, non sempre remunerativi, dall'altro devono saper far fronte a cambiamenti del mercato di riferimento delle proprie aziende. Ecco quindi che per ampliare la

Tavola 3 - Ambito rappresentanza per mese

Mesi	Iscrizione	Cancellazione	Totale	Lobby	Formazione	Credito	Assistenza
Gennaio	5	1	4	1	2	1	1
Febbraio	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	10	0	10	3	3	2	2
Aprile	5	1	4	3	1		1
Maggio	10	2	8	6	3		1
Giugno	10	0	10	10			
Luglio	12	0	12	8			4
Agosto	5	3	2	3	1		1
Settembre	15	1	14	10	1	1	3
Ottobre	10	0	10	8	2		
Novembre	5	1	4	2			2
Dicembre	10	2	8	5	3	1	1
TOTALE	97	11	82	59	16	5	16

propria quota di mercato le associazioni devono iniziare a concentrarsi sui c.d. servizi innovativi, quali per esempio assistenza e consulenza in materia di modelli di gestione e controllo, analisi di mercato e *business plan*/controllo di gestione, internazionalizzazione, consulenza sulle piattaforme *e-commerce*, ecc.

La prospettiva economico-finanziaria

La prospettiva economico-finanziaria pur non essendo da sola sufficiente a descrivere una strategia aziendale, resta pur sempre una prospettiva fondamentale volta a misurare se effettivamente l'esecuzione della strategia sta conducendo ai risultati economici prefissati. Ai fini dell'applicazione della *Balanced Scorecard* in Assocostieri costituita da un'associazione di categoria ed una società di servizi, c'è da fare una precisazione importante. Se la società di servizi, come azienda *for profit* deve perseguire l'ottimo economico, la logica dell'associazione di categoria è completamente diversa perché non essendo un'organizzazione prettamente orientata alla generazione del profitto gli indicatori economico-finanziari sono spesso vincoli da rispettare più che risultati da ottenere. Il fine dell'associazione non è il raggiungimento dell'equilibrio economico, bensì questo è il vincolo da rispettare per perseguire la *mission* istituzionale,

condizione necessaria alla durata di lungo periodo. L'efficacia della gestione aziendale è, quindi, legata alla capacità dell'associazione di realizzare attività che risultino effettivamente in grado di soddisfare i bisogni dei soggetti verso cui l'azione "istituzionale" è diretta.

Queste considerazioni sono alla base degli specifici indici di *performance* del gruppo che da un lato valutano gli indicatori dell'associazione - *no profit* - e dall'altro quelli della società di servizio - *profit*.

Per quanto riguarda gli aspetti prettamente associativi, lo sviluppo ed il consolidamento associativo viene analizzato anche dal punto di vista economico-finanziario. Nella [Tavola 5](#) si propone il prospetto che riporta per gli ultimi 5 anni il totale delle quote associative calcolato per competenza ed il totale delle quote associative incassate; l'ultima colonna indica la percentuale dei soci morosi, cioè non in regola con il pagamento della quota associativa.

La percentuale dei morosi deve essere a sua volta analizzata per capire le motivazioni. Un aspetto importante ai fini della gestione del gruppo è quello dell'analisi della morosità della quota associativa messa in relazione al contributo pagato ed ai servizi prestati. A fini strategici è, inoltre, opportuno creare matrici che permettano il controllo del "ritorno" delle diverse iniziative

Tavola 4 - Ripartizione rappresentanza per Regione

Regione	Soci 2018	Soci 2019	Soci 2020
Lazio	30	35	35
Lombardia	25	28	30
Campania	15	18	22
Estero	2	2	3
TOTALE	72	83	90

Tavola 5 - Quote associative incassate nel periodo

Anno	Totali quote associative per competenza (euro)	Totali quote associative incassate	% morosi
2014	400.000	380.000	5
2015	470.000	430.000	8,5
2016	550.000	525.000	4,5
2017	680.000	650.000	4,4
2018	720.000	702.000	2,5

realizzate. Per esempio, se si organizza un convegno o un evento è opportuno misurare quanti nuovi soci, o almeno contatti, la stessa ha portato. Per quanto riguarda, invece, la società di servizi le prestazioni offerte vengono analizzate sulla base dei principali ambiti:

- **Formazione:** vengono censiti tutti i corsi di formazione erogati, catalogati per mese di svolgimento, numero dei discenti formati, ricavi, costi diretti e utile generato. Dall'analisi di questi dati si ha il risultato mensile ed annuale (Tavola 6).
- **Assistenza alle imprese:** le varie pratiche sbrigate dall'Ufficio sono classificate in quattro macrocategorie e per ciascuna si riporta mensilmente il totale dei ricavi suddivisi tra quelli da incassare e quelli incassati (Tavola 7).

A fini strategici i dati di ciascun settore, o sottosettore, devono essere poi messi in relazione ai relativi costi ai fini di plurime indagini: il settore a maggiore redditività, le azioni correttive da apportare, l'esternalizzazione di un servizio scarsamente remunerativo.

Nel caso di Assocostieri Servizi accanto all'utilizzo di tali indicatori, laddove applicabili, si utilizzerà anche un *set* tradizionale di indicatori di tipo patrimoniale, economico e finanziario per l'analisi delle *performance* passate comprendente almeno i tradizionali indici di bilancio di valutazione della situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale, di cui i principali sono rappresentati nella

Tavola 6 - Erogazione formazione per mese

Mesi	Nome corso	n. discenti	Ricavi €	Costi diretti €	Utile €
Gennaio	MOG 231	20	5.000	2.000	3.000
Febbraio	BSC	10	3.000	1.500	1.500
Marzo	Accise	5	3.000	1.500	1.500
Aprile	GNL	7	5.000	2.000	3.000
Maggio	GPL	14	8.500	2.500	6.000
Giugno	Sostenibilità	26	12.000	2.500	9.500
Luglio	Biocarburanti	9	13.000	3.000	10.000
Agosto	Co.Ge.	35	15.000	4.000	11.000
Settembre	Rifiuti	15	11.000	2.000	9.000
Ottobre	Siti inquinati	9	8.000	2.000	6.000
Novembre	Soft skills	10	9.000	3.000	6.000
Dicembre	ABC	9	8.000	4.000	4.000
TOTALE					

Tavola 7 - Breakdown ricavi per settore di attività

Mesi	Ricavo Pratiche autorizzazioni		Ricavo Pratiche business plan/co.gestione		Ricavo Pratiche consulenza ambient/sicurez		Ricavo Pratiche MOG 231		Totale ricavi	
	Da inc.	Inc.	Da inc.	Inc.	Da inc.	Inc.	Da inc.	Inc.	Da inc.	Inc.
Genn.	10.000	8.000	10.000	8.000	12.000	12.000	20.000	2.000	52.000	30.000
Febb.	10.000	8.000		12.000		15.000	25.000	30.000	35.000	65.000
Mar.	5.000	8.000		12.000		10.000	1.000	20.000	6.000	50.000
Apr.	10.000	8.000	10.000	8.000	12.000	12.000	20.000	2.000	52.000	30.000
Magg.	10.000	8.000	0	12.000		15.000	25.000	30.000	35.000	65.000
Giù.	5.000	8.000		12.000	0	10.000	1.000	20.000	6.000	50.000
Lug.	10.000	8.000	0	12.000	0	15.000	25.000	30.000	35.000	54.200
Ago.	5.000	8.000		12.000	0	10.000	1.000	20.000	6.000	50.000
Sett.	10.000	8.000	10.000	8.000	12.000	12.000	20.000	2.000	52.000	30.000
Ott.	10.000	8.000	0	12.000	0	15.000	25.000	30.000	35.000	65.000
Nov.	5.000	8.000		12.000	0	10.000	1.000	20.000	6.000	50.000
Dic.	5.000	8.000		12.000	0	10.000	1.000	20.000	6.000	50.000
TOT.	95.000	96.000	30.000	121.200	36.000	146.000	165.000	226.000	326.000	589.200

Tavola 8 tra quelli propri del cruscotto denominato controllo di gestione.

La prospettiva dei processi interni

La prospettiva economico-finanziaria e quella rivolta alla clientela rappresentano i risultati che si vogliono raggiungere con la strategia. In particolare, nella prospettiva rivolta alla clientela si identificano gli obiettivi della strategia che si vuole attuare mentre nella prospettiva economico-finanziaria vengono descritte le conseguenze economiche derivanti dall'attuazione della strategia. Questi risultati possono essere realizzati solamente includendo nella strategia la prospettiva dei processi interni e quella dell'apprendimento e della crescita.

In particolare, la prospettiva dei processi interni aziendali mette in evidenza quali sono i processi interni *core* sui quali l'organizzazione deve eccellere per poter raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. Sono quei processi che, da una parte permettono all'organizzazione di raggiungere e di fidelizzare i clienti e dall'altra garantiscono di conseguenza il raggiungimento dei risultati economici desiderati. I processi interni aziendali possono essere suddivisi in tre gruppi: processi gestionali operativi, processi di gestione della clientela, processi di innovazione.

I primi - gestionali operativi - sono caratterizzati dalla serie di attività aziendali che vengono compiute nella quotidianità della vita aziendale per la produzione di beni e servizi utilizzati, poi, dai clienti. Rispetto a questo primo gruppo il

primo indicatore che deve essere monitorato è il tempo di erogazione dei servizi. Nelle realtà associative l'attività di consulenza e assistenza alle imprese viene ad essere svolta secondo le necessità, nella maggioranza dei casi senza appuntamento, con tempi di erogazione altamente variabili e spesso non monitorati. Questo fa sì che il servizio possa o no avere un prezzo di vendita e per lo più sia erogato gratuitamente in quanto ricompreso nella quota associativa.

Nella realtà di Assocostieri Servizi, per contro, l'attività di consulenza ed assistenza alle imprese passa tipicamente per una fase di ingaggio commerciale con tempi di erogazione dei servizi di assistenza o formazione indicati nel documento di offerta.

I processi di gestione della clientela raggruppano tutte quelle attività volte alla selezione, soddisfazione e fidelizzazione dei clienti.

Spesso il cliente entra nel gruppo Assocostieri con una richiesta specifica, sia essa relativa ad un servizio piuttosto che di natura associativa. È necessario però che il cliente sia "guidato" ai fini del *cross selling* e della sua completa fidelizzazione.

I processi di innovazione, infine, si riferiscono alle attività di ricerca e sviluppo di nuove opportunità per poter acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai *competitors* in termini di sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi. Come già evidenziato in precedenza nella prospettiva dei clienti, è necessario ormai affiancare ai servizi tradizionali i c.d. servizi innovativi, quali controllo di gestione evoluto, modelli di

Tavola 8 - Sintesi K.P.I. finanziari

Prospettiva finanziaria			
Oggetto	Misura	Obiettivo	Iniziative
Quote associative	Percentuale di insoluti annui	< 20%	Presidio; Sollecito pagamento
Iniziative di formazione	Corsi di formazione per trimestre	1	Programmazione e realizzazione
Performance economica Assocostieri Servizi	ROE = UN/MP	> 5%	Controllo di gestione
Performance economica Assocostieri Servizi	ROA = EBIT/capitale investito	> 10%	Controllo di gestione
Performance finanziaria Assocostieri Servizi	Current Ratio = AC/PC	> 1	Controllo di gestione
Performance finanziaria Assocostieri Servizi	ACID TEST = Li/PC	≥ 1	Controllo di gestione
Performance patrimoniale Assocostieri Servizi	QS ₁ = (MP+PM/L)/AF	> 1	Controllo di gestione
Performance patrimoniale Assocostieri Servizi	QS ₂ = MP/AF	≥ 1	Controllo di gestione

organizzazione, controllo e gestione, servizi di accreditamento e supporto nazionale e sul territorio, che soddisfano i bisogni emergenti degli associati attuali o potenziali. Per l'impianto di un nuovo servizio è indispensabile fare attente valutazioni rispetto al personale impiegato - porzione dello stesso, carico di lavoro, oppure nuova assunzione - e alle politiche di *pricing* da adottare.

La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

La prospettiva d'innovazione, apprendimento e sviluppo introduce obiettivi e misure in grado di guidare l'apprendimento e la crescita organizzativa, ovvero individua *driver* essenziali per il raggiungimento di risultati eccellenti nelle prime tre prospettive abbandonando la visione del breve periodo per ipotizzare le possibilità di costruire un vantaggio competitivo nel lungo termine.

Di fatto molte aziende che hanno da sempre basato le proprie valutazioni su sistemi di misurazione prettamente di carattere economico-finanziario e di breve periodo, hanno perso di vista l'importanza di investire per migliorare le capacità e le competenze dei dipendenti, dei sistemi informativi e dei processi organizzativi. Non si dimentichi che le spese connesse ad investimenti di questo tipo sono considerate nei sistemi di *accounting* tradizionali come spese che incidono sul bilancio d'esercizio, sicché per ottenere una buona *performance* di breve periodo basta tagliare questo tipo di spese. Nel lungo periodo, tuttavia, le conseguenze di questa scelta possono rivelarsi disastrose per l'impresa. Ancor di più applicando tali valutazioni alle realtà associative si riesce attraverso una prospettiva di scheda di valutazione bilanciata ad evidenziare l'importanza di investire per il futuro non soltanto attraverso investimenti in attività tangibili, ma anche in ricerca e sviluppo, formazione del personale, sistemi organizzativi, miglioramento di metodi e procedure.

In tal senso la quarta prospettiva individuata si sofferma sugli *assets* intangibili in grado di abilitare le prospettive precedenti. Essa rappresenta l'infrastruttura necessaria per garantire una crescita e un miglioramento costante. È imperniata su seguenti *asset*:

- capitale umano, ovvero le competenze, la capacità e le conoscenze dei dipendenti;

- capitale informativo, ovvero i *data base* e vari sistemi gestionali;
- capitale organizzativo, ovvero la cultura organizzativa, gli stili di *leadership*, le abilità di lavorare in *team*, la capacità di gestire il capitale umano.

In merito alle capacità e alle competenze dei dipendenti occorre osservare innanzitutto che il fattore umano è imprescindibile da qualsiasi tipo di organizzazione il cui successo è sempre e comunque collegato a "uomini". Il fattore umano va considerato almeno sotto tre diversi profili:

- 1) la soddisfazione;
- 2) la fedeltà;
- 3) la produttività.

Per ciascuno di questi aspetti la BSC dovrebbe essere in grado di sintetizzare misure/indicatori specifici. Dalla soddisfazione, come è noto, dipendono la fedeltà e la produttività in quanto un dipendente insoddisfatto difficilmente sarà fedele e massimamente produttivo.

Avere dei dipendenti soddisfatti è la condizione principale per incrementare la produttività e la qualità e per migliorare il servizio, a loro volta presupposti per avere clienti/associati soddisfatti. Alcuni elementi che possono incidere sulla soddisfazione dei dipendenti sono rappresentati dal grado di coinvolgimento nelle decisioni, dalla possibilità di vedersi riconosciuto il buon lavoro svolto, dall'accesso alle informazioni che consentono di poter svolgere al meglio le proprie mansioni, da un incoraggiamento alla creatività e dal supporto alle funzioni di *staff*. Generalmente le imprese misurano la soddisfazione dei dipendenti attraverso un sondaggio annuale o a periodicità mensile con campionamento.

Quanto alla fedeltà del dipendente essa si focalizza sull'idea che i dipendenti rappresentano un investimento per il futuro per cui occorre fare sforzi per creare un'adeguata capacità di apprendimento e di sviluppo delle competenze ed allo stesso tempo bisogna evitare di perdere quei dipendenti per i quali l'impresa ha un interesse di lungo termine. Perdere un dipendente equivale a perdere capitale intellettuale. Una misura utile in proposito è costituita dal tasso di *turnover* del personale chiave.

La produttività interviene, infine, come misura di risultato dell'impatto di una serie di fattori che incidono sui dipendenti, in particolare sul loro morale, sulle loro competenze, sulla capacità di innovarsi, di migliorare i processi interni e la

soddisfazione del cliente. L'obiettivo in quest'area di indagine è quello di rapportare l'*output* al numero di dipendenti utilizzati per produrre lo stesso *output*. Un modo semplice per verificare questo obiettivo è il calcolo dei ricavi per addetto. La motivazione e le capacità dei dipendenti possono essere essenziali per ottenere determinati risultati legati alla soddisfazione dei clienti e ai processi interni, ma occorre anche poter governare le informazioni per poter essere realmente competitivi.

Il sistema informativo diventa un elemento imprescindibile: i dipendenti che si trovano a contatto diretto con gli associati necessitano di accurate informazioni in tempi utili per intrattenere un corretto rapporto con le loro controparti aziendali.

Occorre essere informati sul segmento che ciascun cliente rappresenta in modo da poter valutare lo sforzo necessario non solo a soddisfare il cliente nella transazione corrente, ma anche a riconoscere e soddisfare le sue esigenze emergenti. Un *feedback* rapido, tempestivo ed accurato sul servizio prestato consente di attivare inoltre un processo continuo di miglioramento e riduzione di disservizi. Questo risultato si può ottenere grazie anche ad un supporto informativo adeguato che mappi i profili degli associati e delle loro esigenze.

Anche il personale più preparato ed in grado di accedere alle informazioni necessita, tuttavia, di essere motivato ad agire nell'interesse dell'associazione attraverso uno stile partecipativo. Un fattore che incide sull'apprendimento e la crescita è, pertanto, costituito dal clima organizzativo, che dovrebbe favorire la motivazione e lo spirito di iniziativa dei dipendenti, nonché una loro responsabilizzazione, coinvolgimento e coerenza di comportamento.

È possibile misurare gli effetti della motivazione del personale calcolando il numero di suggerimenti per dipendente ed anche il numero di suggerimenti effettivamente realizzati, in questo modo si dimostra anche se e in che misura l'associazione prende sul serio le idee dei dipendenti.

Conclusioni

L'analisi sin qui svolta ha teso ad evidenziare come, in realtà associative strutturate come quella di Assocostieri, il modello della BSC possa trovare solide basi di implementazione. Esso ha

certamente il vantaggio della compattezza e della flessibilità delle valutazioni. Le varie prospettive, in altri termini, si prestano, oltre che alla necessaria valutazione d'insieme ad un'analisi focalizzata su una o più delle quattro prospettive, con un numero limitato di obiettivi strategici che possono essere indagati. La BSC non può, però, essere considerata come una ricetta preconfezionata da applicare *tout court* ma al contrario deve essere costruita *ad hoc* su ogni specifica organizzazione nazionale e territoriale. In tal senso si è appreso come non sia opportuno fornire uno schema di mappa strategica per un'applicazione generalizzata ma come ogni organizzazione debba individuare la propria attraverso un percorso logico di traduzione della teoria in termini operativi considerando quelle che a proprio giudizio ritenga essere le specificità dell'organizzazione. Per esempio, se si volesse fornire un modello *standard* di mappa strategica al primo posto si dovrebbe posizionare la prospettiva economico-finanziaria, ma, a parere di chi scrive, nelle realtà associative questo non è possibile in quanto essendo Assocostieri un soggetto che deve perseguire una *mission* di natura "politico-istituzionale" gli indicatori economico-finanziari sono vincoli da rispettare e non risultati da ottenere.

Bisogna tenere, inoltre, presente che fra gli *stakeholder*, accanto agli associati/clienti ci sono una pluralità di soggetti politico-istituzionali di cui tener conto nell'operatività dell'associazione con effetti sulla direzione organizzativa sia a fini strategici che gestionali.

Un'altra caratteristica su cui porre l'attenzione nell'applicazione della BSC ad Assocostieri risiede nel fatto che i rapporti causa-effetto spesso non sono lineari, ma, più o meno indirettamente, circolari. Essendo realtà associative a volte complesse può accadere che un'azione strategica intrapresa e focalizzata un unico specifico obiettivo in realtà abbia riflessi o ripercussioni su un complementare settore di *business*. Di ciò si deve tener conto nella definizione sia dell'obiettivo strategico che dei corrispondenti indicatori di *performance*.

Quello che invece rappresenta un limite per l'applicazione della BSC è che tale strumento di misurazione delle *performance* considera poco il contesto esterno. Quasi tutti gli indicatori di esecuzione della strategia sono, infatti, indicatori interni, anche se rivolti ad entità esterne come

associati/clienti. Se è vero che nella maggior parte dei casi è possibile intervenire solo sulle grandezze endogene è altrettanto vero che grandezze esogene possono minare una corretta esecuzione della strategia. A parere di chi scrive è sempre utile affiancare alla *Balanced Scorecard*, utilizzata per gestire la *performance* dell'organizzazione, un pannello di monitoraggio delle condizioni esterne che aiuti l'organizzazione a capire come mutamenti in tali condizioni possano influenzare la *performance* dell'organizzazione stessa. Il monitoraggio dei concorrenti, dei parametri macroeconomici, della politica, della legislazione e di altre grandezze costituisce un momento fondamentale non solo nella formulazione della strategia, ma anche nella sua corretta esecuzione. Queste possibili distorsioni dello strumento, presenti anche nell'applicazione in Assocostieri rappresentano fattori da tenere in considerazione per non incorrere in errori di miopia strategica o altri errori valutativi. Vale rilevare, pertanto, come l'utilizzo della *Balanced Scorecard* anche in realtà come Assocostieri, non sia da raccomandare incondizionatamente ma sconti ulteriori limiti e precauzioni di utilizzo.

Una preconditione di utilizzo, a volerla così definire, da "curare" nelle realtà associative è costituita dalla disponibilità di un sistema informativo adeguato ed affidabile che consenta di aggregare e disaggregare le informazioni ricavate dagli indicatori di *performance*.

Accanto a tale condizione sarà un ovvio corollario dell'utilizzo dello strumento procedere per fasi successive implementative abilitanti che prevedano un'adeguata formazione di competenze e capacità critica nel *management* per una valutazione strategica dello strumento. Ciò nonostante alcune condizioni o precauzioni di utilizzo dovranno imporre di tener presente come una valutazione troppo scolastica della BSC possa condurre ad una serie di strabismi applicativi tra cui si segnalano:

- il rischio di non tener conto di tutti gli *stakeholder* dell'organizzazione o di privilegiare nelle valutazioni alcuni *stakeholder* rispetto ad altri;
- il rischio di ritenere di condensare la complessità di un'organizzazione nelle quattro prospettive classiche di sintesi;
- il rischio di privilegiare la valutazione e la gestione della *performance* senza un'adeguata gestione del rischio.

Nonostante gli accorgimenti e i limiti su esposti si ritiene, tuttavia, che la *Balanced Scorecard* sia un sistema in continua evoluzione e miglioramento che, se utilizzato correttamente, può contribuire in maniera determinante al successo di una organizzazione.

Con questi auspici e consapevoli che l'implementazione del modello passerà per una fase di valutazione preventiva ed una consuntiva che strettamente interrelate daranno luogo a mutamenti nella definizione dei *target*, dei K.P.I. e delle azioni, si ritiene che lo strumento utilizzato ben si presti a strutturare valutazioni sempre più difficoltose in base ad una logica di controllo direzionale tradizionale.

Bibliografia

- Anthony R.N. (1967), *Planning & Control System*, Harvard Business School Press (trad.), Boston.
- Bocchino U. (1994), *Il benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè, Milano.
- Bubbio A. (1993), "L'Activity Based Costing per la gestione dei costi di struttura e delle spese generali", in *Liuc Papers*, No. 4, Serie Economia aziendale 1, dicembre.
- Bubbio A. (1994), *Il budget*, Il Sole - 24 Ore Libri, Milano;
- Bubbio A. (2000), "Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni", in *Amministrazione&Finanza Oro*, No. 1.
- Bubbio A. (2004), "La Balanced Scorecard degli Asset Strategici", in *Controllo di gestione*, No. 3, IPSOA, Milano.
- Brusa L. (2007), *Attuare e controllare la strategia aziendale: mappa strategica e Balanced Scorecard*, Giuffrè Editore, Milano.
- Costa E. - Ramus T. (2010), "Mission strategie e valutazioni delle performance delle aziende no profit in un approccio di stakeholder management", in *Euricse Working papers* No. 7/2010.
- Guatri L. (1997), *Valore e Intangibles nella misura della performance aziendale*, Egea, Milano.
- Itami H. (1988), *Le risorse invisibili*, Torino, Petrini Editore.
- Johnson H.T. - Kaplan R.S. (1987), "The importance of Long Term Product Costs", in *The McKinsey Quarterly*, Autumn.
- Kaplan R.S. - Norton D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", in *Harvard Business Review*, No. 1, gennaio-febbraio.
- Kaplan R.S. - Norton D.P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", in *Harvard Business Review*, No. 5, September-October.

- Kaplan R.S. - Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston; trad.it. Bubbio A. (a cura di) (2000), *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*.
- Maslow H. (1943), "A Theory of Human Motivation", in *The Psychological Review*, Vol. 50.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliff; trad. it.
- Lanzoni P. (1996), *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, prefazione di Colombo G., Isedi, Torino.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York; trad. it.,(1987), *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni Comunità.
- Soria D. (2001), "Benchmarking: un caso nella programmazione delle performance", in *Amministrazione&Finanza*, No. 21, IPSOA, novembre.
- Stefzeithaml V.A. - Paeasumaran A. - Berry L.L. (1988), *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York.
- Zanda G. (1968), *La funzione direzionale del controllo*, Cagliari.