

LA BALANCED SCORECARD DEGLI ASSET STRATEGICI

di Alberto Bubbio

Professore Associato
di Economia Aziendale
LIUC, Castellanza, Partner
di Dimensione Controllo Srl



Perché è opportuno dotarsi di una Balanced Scorecard

Capire se un nuovo strumento di management è utile e può, almeno inizialmente, diventare una fonte di vantaggio competitivo è il modo corretto di valutare le proposte che nel tempo vengono formulate da studiosi e uomini d'impresa. Spesso queste proposte si rivelano una moda, altre volte no, sono delle soluzioni davvero preziose. All'inizio è difficile capirlo è necessaria una certa sensibilità e un po' di intuito. Ma quando lo strumento supera la prova del tempo allora diventa una certezza. Kaplan e Norton hanno presentato la Balanced Scorecard (BSC) nel 1992 e da allora il numero delle imprese che hanno deciso di adottarla è aumentato in modo vertiginoso. Qualcosa di simile successe al budget dopo che McKinsey, nel 1923, pubblicò il primo libro dedicato a questo strumento.

Questa volta il ritardo con il quale il tessuto economico italiano si avvicina al nuovo strumento sembra più contenuto rispetto a quello che portò alla diffusione del budget nel nostro Paese. I motivi sono molteplici, non ultimo la maggior facilità con cui oggi si può venire a conoscenza delle nuove metodologie e delle nuove tecniche¹.

Certo si sta vivendo un'epoca ricca di stimolanti proposte. In particolare, l'evoluzione della strumentazione di *management accounting*, struttura portante dei sistemi di controllo, è stata caratterizzata, negli ultimi quindici anni, da svolte epocali. Quest'evoluzione molti controller non l'hanno colta o, forse meglio, non l'hanno voluta cogliere. Si potrebbe definire conservatorismo o resistenza al cambiamento.

Resta il fatto che da quando Robert Kaplan e Thomas Johnson (1987), con un libro dal titolo emblematico, *The relevance lost. The rise and fall of management accounting*, scossero il mondo della *controlling* è successo di tutto. Come si può notare in **Tavola 1**, dopo anni di relativa tranquillità si è avviata forse non proprio una rivoluzione, ma certamente una vigorosa evoluzione². Dapprima si è aggredita l'area dell'analisi e del calcolo dei costi: nasce l'*Activity Based Costing*, che per rigore terminologico i tedeschi chiamarono *Process Costing*,

si propongono le logiche del *cost management* in sostituzione di quelle del *cost control*, per approdare alla gestione strategica dei costi (*strategic cost management*) e al *Services Level Agreement* per la gestione dei costi delle strutture di supporto. Ma non tardano neanche i contributi sul fronte della strumentazione di controllo con visione di sintesi: come al solito tra i primi a segnalare delle possibili novità è Peter

Drucker, che scrive un articolo dal titolo inchioidante *The information executives truly need*, al quale seguono interventi sull'importanza degli Indicatori Non Economico-Finanziari (*Non Financial Indicators*), che trovano una loro sistematizzazione in *The Performance Measurement Manifesto* di R.Eccles³. Si mettono in discussione i tradizionali criteri di valutazione economica degli investimenti; nei libri di *Capital Budgeting* si suggerisce di considerare la valenza strategica degli investimenti e si evidenzia la conseguente necessità di abbinare alla valutazione economica (comunque eventualmente arricchita con il contributo della teoria delle opzioni) una valutazione anche degli elementi di più difficile quantificazione.

E' in questo panorama ricco di stimoli al cambiamento e di proposte innovative che nasce la BSC. Ma perché pensare ad un utilizzo della BSC?

I motivi sono semplici:

- la dimensione economico-finanziaria osservata attraverso il budget e il bilancio di esercizio evidenzia solo un aspetto della performance aziendale; non evidenzia quali siano le relazioni tra l'impresa, i suoi clienti e i suoi fornitori; nè se si stia rafforzando la propria capacità competitiva attraverso un miglioramento nei processi gestionali sui quali si fonda la competizione o se si stia facendo learning, aspetto fondamentale per qualsiasi tipologia di innovazione;
- i risultati economico-finanziari, siano essi positivi che negativi, segnalano sempre dopo, con ritardi più o meno ampi, quello che si sta verificando e soprattutto dicono poco sul perché si stanno verificando tali risultati.

Questa dimensione della gestione è importante, ma non è l'unica da tenere sotto osservazione. E come se un guidatore di un'autovettura si preoccupasse unicamente di tenere sotto controllo i flussi di ben-

¹ Oltre ai siti delle varie Business School di livello internazionale alla diffusione della BSC hanno contribuito i numerosi convegni svolti da Kaplan in Italia, la nascita di una News Letter e da qualche tempo la possibilità di visitare il sito www.bscol.com dove è possibile scaricare documenti, connettersi per seguire gratuitamente conferenze sull'argomento, nonché essere aggiornati sulle più significative applicazioni dello strumento.

² E' questa la conclusione alla quale giungono M. Broomwich-A. Bhimani (1989) nel loro *Management Accounting. Evolution or revolution?*; trad. it. a cura di R. Coda e G. Toscano con il titolo *Contabilità direzionale, verso la rivoluzione?*; A. Guerini & Ass., Milano 1992.

³ Per il lettore desideroso di recuperare alcuni degli articoli citati si segnala la raccolta di articoli curata dalla Harvard Business Review dal titolo *On Measuring Corporate Performance* nel quale oltre agli articoli richiamati di Peter Drucker (1995) e di Robert Eccles (1991) si possono trovare i tre articoli di Kaplan e Norton dedicati alla presentazione della BSC e dei suoi possibili utilizzi: 1992, 1993 e 1996.

zina, la temperatura dell'acqua e il livello dell'olio. Certo questi sono indispensabili affinché l'auto funzioni, ma forse c'è dell'altro da controllare. Che quest'aspetto sia rilevante non è una novità. Spesso ci dimentichiamo degli insegnamenti che alcuni studiosi ci hanno trasmesso. Tra questi vanno annoverati alcuni allievi del Professor Gino Zappa. Tra i tanti ne ricordo solo tre per l'influsso che hanno avuto sul mio modo di interpretare ruolo e contenuti del controllo di gestione: Carlo Masini, Pietro Onida e Vittorio Coda.

Il primo lo ricordo per la visione allargata che ha offerto alla definizione di Patrimonio Aziendale e per un suo ammonimento, oggi più di ieri, di estrema attualità: «La pratica tende alla realtà e alla verifica delle sue osservazioni quantitative, ma non va seguita senza discussione, poichè talora usa per decenni metodi superati e sfugge ai cambiamenti di metodo»⁴. Pietro Onida con i suoi scritti ha evidenziato due aspetti alla base della proposta qui formulata: l'importanza della metodologia quando si voglia capire a fondo il funzionamento di un'impresa e il fatto che il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda sia ben più ampio del sistema delle rilevazioni contabili⁵.

Infine, desidero ricordare alcuni contributi di Vittorio Coda, magari meno conosciuti di altri, ma altrettanto importanti per un corretto approccio al controllo di gestione:

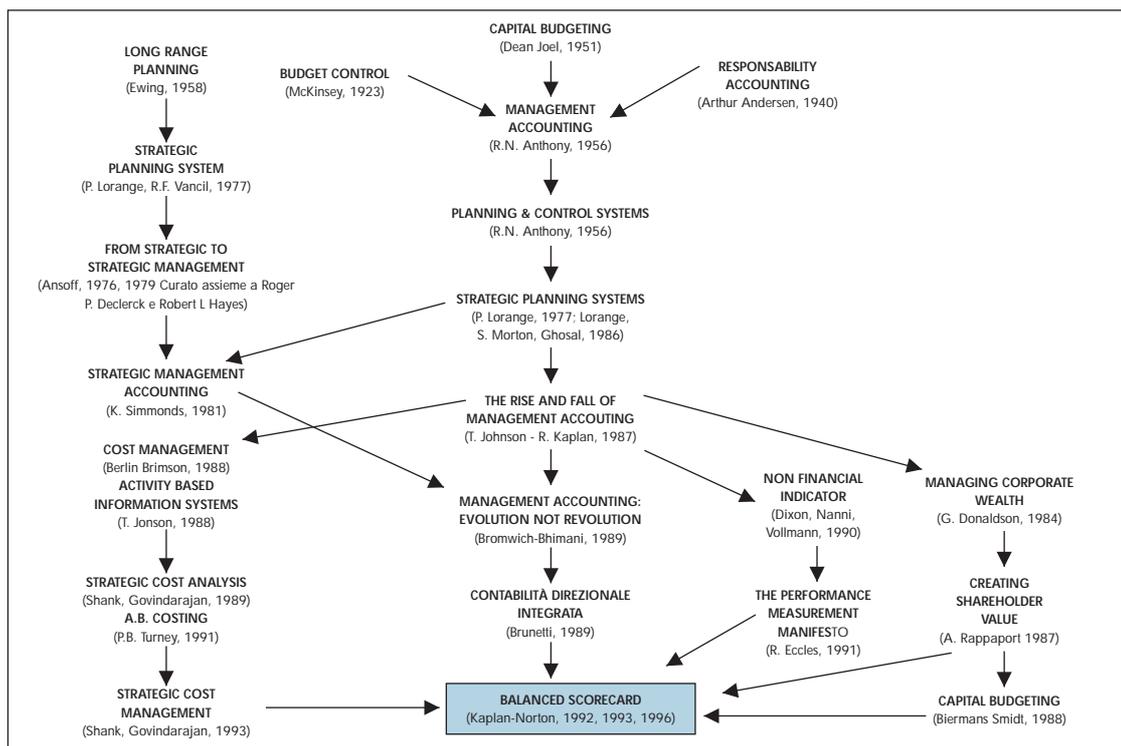
- la pianificazione e il controllo vanno visti come parte della più ampia attività di direzione e a livello di controllo può essere opportuno distinguere il

controllo economico dal controllo esecutivo; il primo, infatti, si preoccupa di verificare la convenienza economica dei corsi di azione prescelti, il secondo si focalizza sulle performance delle persone che operano in impresa, al fine di indurre comportamenti allineati con le strategie aziendali⁶.

Inoltre, non vi è la possibilità di condurre serie e rigorose analisi attraverso i quozienti economico-finanziari (*ratios*), se non:

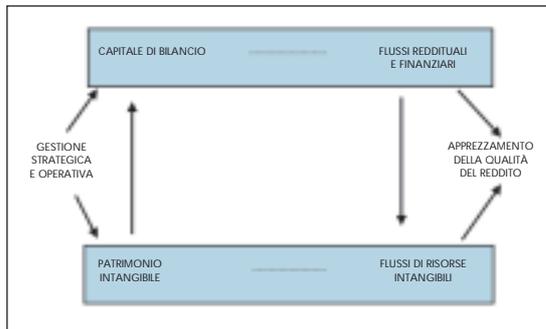
- collegandoli con la valutazione del profilo strategico (numero e caratteristiche delle combinazioni prodotti/mercati/tecnologie/canali distributivi, posizionamento dell'impresa in tali combinazioni) e del profilo organizzativo (qualità del management e del personale, esistenza o meno di efficaci sistemi operativi: sistema informativo, sistema di pianificazione e controllo, sistemi di gestione del personale) per cogliere eventuali esigenze di cambiamento strategico-organizzativo⁷;
- interpretando la qualità del reddito evidenziato dai conti economici, siano essi preventivi che consuntivi; qualità dipendente non solo dalle politiche di ammortamento seguite, dagli accantonamenti a fondi fiscalmente deducibili e non deducibili inseriti nel conto economico, dalla capitalizzazione o meno di costi per il futuro, ma soprattutto dalle variazioni del «patrimonio intangibile- fatto di competenze e di esperienze, di relazioni e di credibilità presso i vari tipi di interlocutori- e dei collegati flussi di risorse intangibili.»⁸ Pertanto occorre cercare di capire se i redditi evidenziati dai conti eco-

Tavola 1- L'evoluzione della management accounting



⁴ C.Masini (1970) pag. 86, sempre in Lavoro e Risparmio(1970) si possono trovare stimolanti osservazioni sul Patrimonio Aziendale.
⁵ Per il metodo si veda P.Onida (1951), mentre per la visione allargata del sistema delle rilevazioni P.Onida (1960, 1^a ed.)
⁶ V.Coda (1968), pag. 72.
⁷ V.Coda (1976)
⁸ V.Coda (1990), pag. 1342

Tavola 2 - Il centro focale delle indagini per l'apprezzamento della qualità del reddito



nomici si accompagnano ad incrementi o diminuzioni dei patrimoni aziendali siano essi visibili o meno a bilancio (Tavola 2);

- considerando la redditività un obiettivo/mezzo per conseguire e misurare i risultati anche sul piano competitivo e su quello sociale, riconoscendo allo sviluppo da perseguire nel tempo un obiettivo in grado di contemperare le tre tipologie di risultati-obiettivo⁹.

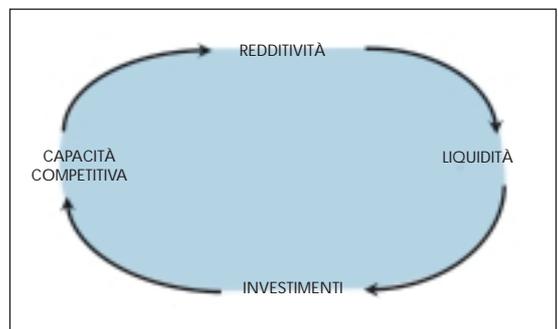
Così alla luce di tutti i contributi sin qui richiamati e sulla base delle realtà aziendali che mi è capitato di analizzare nel tempo mi sembra di poter proporre alcuni suggerimenti. Infatti tra le molte cose che ho imparato dalle imprese che sono state capaci di crescere e lo hanno fatto in modo equilibrato, ponendo le basi per un duraturo successo competitivo si possono evidenziare due aspetti:

- hanno saputo nel tempo effettuare gli investimenti necessari per mantenere o migliorare la loro capacità competitiva senza dover ricorrere ad elevati finanziamenti da terzi, grazie alla loro redditività e al flusso di liquidità generato dalla gestione; percorrendo in modo virtuoso il circuito presentato in Tavola 3 che si autoalimenta;
- hanno effettuato investimenti anche rilevanti in asset o patrimoni (immagine aziendale, brand, formazione e sviluppo delle persone, acquisto o sviluppo di soluzioni ITC, Ricerca e sviluppo di prodotti/servizi e altro ancora) per i quali anche le più sofisticate tecniche di *Capital Budgeting* mostrano dei grossi limiti valutativi; purtroppo questi asset facenti parte del patrimonio aziendale non sono rilevati dalle convenzionali impostazioni del modello contabile. E solo in modo parziale e, comunque soggettivo, riusciranno ad essere evidenziati con l'applicazione degli *International Accounting Standards (IAS)*.

Qual è stato, ad oggi, il limite della BSC di Kaplan e Norton

Chi conosce la proposta di Kaplan e Norton sa che i due studiosi della Harvard Business School pro-

Tavola 3 - Le relazioni di causa-effetto tra i quattro pilastri della gestione aziendale



pongono di fissare dei target e di monitorare con una certa continuità oltre che la convenzionale dimensione economico-finanziaria (*financial perspective*) anche la prospettiva del cliente (*customer perspective*), quella dei processi gestionali interni (*internal processes perspective*) e quella dell'apprendimento e della crescita/innovazione (*learning and innovation/growth perspective*) (Tavola 4).

L'avvertenza è di farlo:

- individuando pochi indicatori per ciascuna delle quattro prospettive, che siano espressione della missione e della strategia aziendale;
- selezionando questi indicatori in quanto espressione di variabili o fenomeni in stretta relazione di causa/effetto con missione e strategia;
- elaborando, per conseguire quanto indicato sub, una «mappa strategica», che sia rigorosa espressione del modello di business perseguito. Anche perché è da questa «mappa strategica» che dipende l'efficacia dello strumento. E' questa mappa il vero anello di allineamento e di collegamento tra la gestione operativa e la strategia, l'anello che spesso manca nelle imprese.

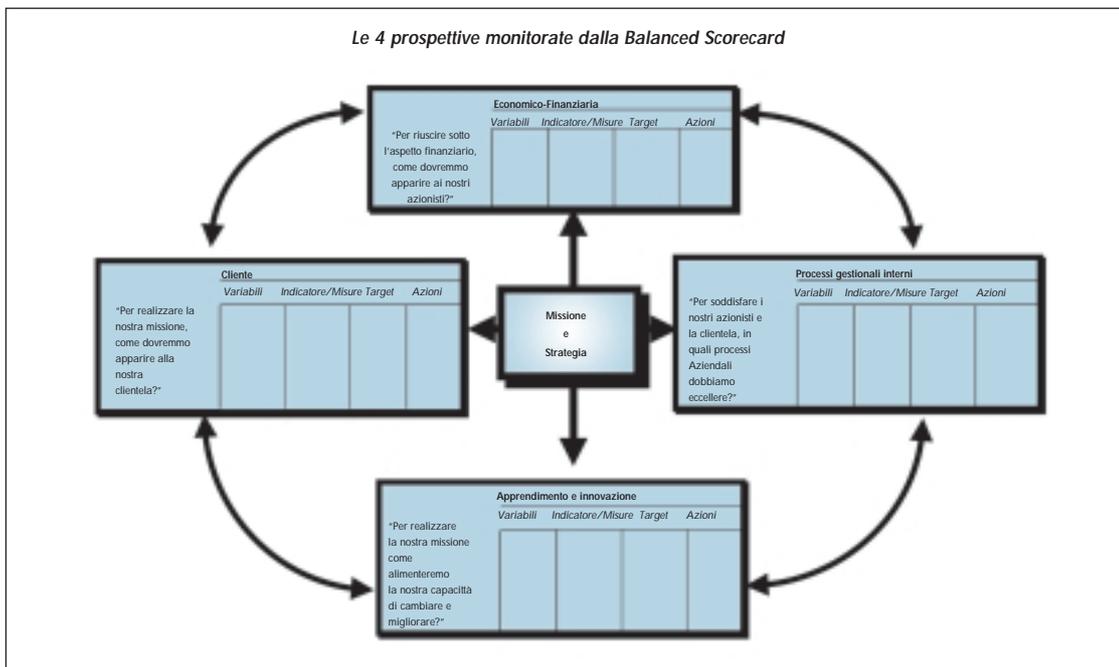
Per un'esemplificazione delle caratteristiche della BSC proposta da Kaplan e Norton nella Tavola 4 si riporta in Appendice il caso semplificato della BSC relativa ad un'area strategica della Mectex spa, una media impresa tessile italiana produttrice di tessuti tecnici.

Ciò che conta, quindi, è la metodologia da applicare nell'elaborazione della BSC. Non si tratta di individuare dei semplici indicatori chiave (*Key Performance Indicators, KPI*), ma di individuare le relazioni causali tra le variabili e gli obiettivi strategici. E' solo dopo aver individuato queste relazioni e selezionato le variabili dalle quali dipende la performance letta anche in chiave strategica, che si ricercano e selezionano gli indicatori e le misure da inserire nella BSC.

Per questi aspetti di strategicità ed operatività insiti nella predisposizione dello strumento questo va progettato dal management. Si tratta di creare un executive team nel quale è opportuno siano

⁹ V.Coda (1989)

Tavola 4 - La BSC nell'originaria proposta di Kaplan e Norton (1992-1996)



presenti, oltre ai vertici aziendali, tutte quelle figure che ricoprono in impresa ruoli chiave, pur non essendo magari dirigenti.

E' opportuno precisare che, oltre ad una BSC aziendale, può rivelarsi utile elaborare delle BSC di Area Strategica d'Affari (ASA, *strategic business area* o *unit*), qualora l'impresa sia multi ASA.

Il processo è il medesimo per i vari livelli di BSC, ciò che cambia sono le variabili, le relazioni tra queste variabili e gli indicatori, anche se è buona prassi cercare di avere dei collegamenti precisi tra le variabili d'ASA e quelli dell'azienda nel suo complesso.

Per elaborare una BSC è necessario che l'executive team:

- 1) richiami o rivisiti la missione aziendale;
- 2) definisca gli obiettivi strategici che devono guidare la gestione nei prossimi anni;
- 3) costruisca la «mappa strategica», che significa seguire un processo logico a ritroso che partendo dai risultati economico-finanziari necessari per:
 - a) soddisfare gli azionisti;
 - b) consentire investimenti senza compromettere l'equilibrio finanziario;
 - analizzi le determinanti di questi risultati sia dal punto di vista dei ricavi (*customer perspective*), fermi restando gli obiettivi strategici di mercato;
 - analizzi e individui i processi gestionali critici, ricordando che da questi dipendono, oltre che le performance nei confronti dei clienti, anche i costi e gli investimenti aziendali;
 - rifletta sui processi che richiedono lo sviluppo di apprendimento e siano oggetto di innovazione, poiché da essi dipende la capacità nel tempo di

migliorare o sviluppare i rapporti con i clienti direttamente o attraverso un miglioramento/innovazione dei processi gestionali interni;

- 4) selezioni, dopo aver individuato con la mappa strategica le variabili o i processi chiave, gli indicatori o le misure di performance;
- 5) per ciascun indicatore fissi un target;
- 6) esegua un deployment delle azioni necessarie per raggiungere i target desiderati;
- 7) elabori i budget operativi e il budget degli investimenti sulla base delle azioni individuate.

Sin qui tutto bene, anzi il processo è perfetto. Ma come ho già avuto modo di scrivere spesso nella BSC così impostata talvolta si commette un errore: si inseriscono anche nelle prospettive non economico-finanziarie variabili risultato più che variabili determinanti quei risultati (*driver*).

Pertanto un primo suggerimento è quello di non accontentarsi, ad esempio, della customer satisfaction o del grado di fidelizzazione del cliente per valutare le performance nella prospettiva cliente, ma cercare di capire da quali variabili dipendano le performance evidenziate da queste due variabili risultato.

Ma c'è di più. Pur con i molteplici pregi di questa BSC che sono così sintetizzabili:

- utilizzo di indicatori non solo economico-finanziari per indirizzare e apprezzare le performance di impresa;
- collegamento di questi indicatori alla missione e alla strategia grazie alla costruzione della «mappa strategica»;
- coinvolgimento del management nell'elaborazione dello strumento;

- si lasciano in secondo piano quelle che sono le vere determinanti della performance aziendale: le caratteristiche degli asset strategici¹⁰.

La BSC degli asset strategici non evidenziati dal tradizionale modello contabile

E' una vecchia idea, che oggi è diventata una certezza¹¹. Le determinanti ultime delle performance aziendali sono tutte le componenti del patrimonio aziendale: non solo quelle monetariamente misurabili e, in quanto tali, da sempre evidenziate nei documenti economico-finanziari ma anche quelle che non trovano evidenza in quei documenti, ma che purtroppo risultano altrettanto rilevanti.

Una redditività particolarmente elevata o un cash flow importante, duraturi nel tempo, sono sicura espressione di investimenti consistenti ed efficaci in questi asset ad oggi non misurati e in quanto tali non visibili o invisibili.

In particolare, come si può notare in Tavola 5, ci si riferisce, in modo selettivo, a quattro componenti del patrimonio aziendale ad oggi non misurate dal modello contabile: il patrimonio delle relazioni commerciali, quello delle conoscenze, quello delle soluzioni organizzative e il patrimonio umano. Sono queste le quattro dimensioni della BSC di quelli che si ritengono asset strategici, parte del patrimonio aziendale, ai quali si cerca di attribuire un valore economico solo in occasione di valutazioni d'azienda effettuate per le finalità più diverse (acquisizioni/cessioni, fusioni, quotazione in borsa). Che questi patrimoni abbiano un valore è cosa certa, soprattutto per chi abbia vissuto in prima persona o indirettamente operazioni di cosiddetta finanza straordinaria. Forse la straordinarietà sta proprio nel tentativo di effettuare queste valutazioni! Ironia a parte, la strategicità di questi asset ha talvolta portato ad operazioni di acquisizioni di aziende o rami di azienda solo per la loro esistenza. E' ricca la storia degli ultimi quindici anni di aziende acquisite solo per la loro rete distributiva o per i punti vendita posseduti o per impossessarsi di Knowledge ritenuto strategico e di difficile sviluppo interno o ancora per la notorietà del brand o, infine, per l'esistenza di un patrimonio umano particolarmente qualificato in alcune attività. Tutti esempi di quelle che sono state poi definite le strategie di sviluppo per linee esterne.

Anche gli indicatori da inserire in questa BSC sono espressione di variabili di valenza strategica individuate dopo aver definito e/o rivisitato missione e strategie aziendali. Inoltre un altro aspetto tecnico condiviso con l'originaria BSC è quello di

osservare l'andamento di questi indicatori nel tempo e, ove possibile ed opportuno, rispetto all'andamento dei medesimi indicatori dei competitor. Non si può realizzare un controllo strategico se si dimentica la «serie storica» e non si effettua una valutazione in termini relativi e non assoluti. Non è possibile indurre un orientamento al lungo termine e alla competitività dell'impresa fornendo nei report solo un dato annuale e riferito unicamente all'impresa.

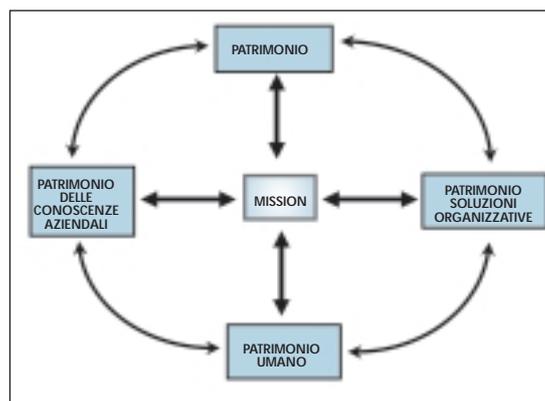
Al centro della BSC degli asset strategici rimangono quindi, come nel modello originario, la missione e la strategia aziendale. Il processo di elaborazione muove da questi aspetti. Il motivo è semplice: gli investimenti in questi asset per avere impatti soddisfacenti sui risultati economico-finanziari devono essere sempre allineati a quelli che sono gli indirizzi strategici prescelti e questi devono essere coerenti con la missione che l'impresa si è data e con la sua strategia. Solo in questo modo si aumenta la capacità competitiva dell'impresa e si continua a percorrere in positivo il circuito presentato in Tavola 5.

La missione, infatti, è una dichiarazione attraverso la quale si cerca di dire tutto, ma nel contempo solo l'essenziale per sintetizzare:

- le finalità dell'impresa;
- le principali attività che si vogliono svolgere;
- la posizione competitiva che si intende raggiungere e/o mantenere;
- i valori chiave dell'impresa;
- i principi guida cui debbono attenersi tutte le persone che operano in impresa.

Pertanto le grandi scelte strategiche vanno composte in modo da risultare coerenti e dare attuazione alla missione aziendale. Così se la missione ad esempio suonasse: «Essere leader europeo nel business del.....cercando di soddisfare, nella massima trasparenza, le aspettative di clienti e azionisti», le strategie non potrebbero prevedere nessuna azione di diversificazione, ma dovrebbero

Tavola 5 – La BSC degli asset strategici: le quattro componenti



¹⁰ Nel loro ultimo lavoro anche Kaplan e Norton (2004, febbraio) pongono particolare enfasi su questi asset, che loro chiamano intangible, così pure se ne enfatizza il ruolo nella letteratura sull'Intellectual Capital, ciò nonostante si ritiene che la presente proposta abbia qualche elemento di originalità tale da renderla comunque utile.

¹¹ Nei corsi di formazione da me tenuti ne parlo da quando nel 1987 in Sda-Bocconi svolsi le prime sessioni dedicate al controllo strategico. Ho poi ritenuto utile accennarne una prima volta in un articolo (Spese e valore, 1992) e poi ho ripreso il tema nel capitolo conclusivo del libro Il Budget (cap. 14, pp.380-384, Il Sole 24 ore libri, Milano 1995), dedicato al budget in presenza di turbolenza ambientale e complessità.

invece prevedere investimenti che consentano di contemperare tre esigenze: la leadership europea con uno sviluppo più o meno sostenuto in relazione alla posizione in cui ci si trova, la soddisfazione delle aspettative del cliente e quelle degli azionisti attenti alla remunerazione attuale e prospettica del rischio legato al loro investimento in impresa.

Quanto investire negli asset strategici?

La quantificazione e la valutazione di questi investimenti non è certo fattibile con i convenzionali criteri di valutazione economica. E' difficile stabilire l'impatto sul conto economico e sui cash flow di un investimento per migliorare le relazioni commerciali o di un investimento nel personale, nelle conoscenze o nelle soluzioni organizzative. Ma questi investimenti vanno fatti, spesso sono prioritari e l'importante è che siano coerenti con missione e strategia. Se l'impresa di cui si è riportata un'ipotetica missione fosse un'impresa di servizi, gli investimenti in personale, conoscenze e relazioni con il cliente sarebbero fondamentali. E in realtà aziendali complesse, come quelle di imprese a respiro europeo, sarebbe impossibile gestire tutto questo senza investire anche in adeguati supporti informatici.

Per fortuna questi asset anche se di difficile misurazione in termini monetari, sono comunque misurabili. Anzi vanno misurati se non si vuole trascurare la saggia, ma devastante frase di Nanni, Dixon e Vollman «*you get what you measure*»¹². La frase è devastante per i suoi effetti, poiché impone al controllo di gestione di fornire informazioni di sintesi, organizzate lungo le quattro dimensioni ricordate, che non sempre sono reperibili in modo automatizzato dai sistemi informatici.

Ma pur convinti che questo sia un problema reale, anche se spesso è una scusa per non cambiare, si sottolinea come da questi asset strategici dipende la capacità dell'impresa di crescere nel tempo e di creare valore economico in modo duraturo.

Il patrimonio delle relazioni commerciali

La prima categoria di asset strategici considerata è quella sinteticamente denominata patrimonio delle relazioni commerciali. Fanno parte di questo patrimonio, prima di tutto, le relazioni che l'impresa ha saputo creare e consolidare nel tempo con i clienti e con i fornitori. Non è detto che queste relazioni si siano già concretizzate in operazioni di scambio; è rilevante che esistano. In caso diverso, clienti e fornitori non fanno parte del patrimonio aziendale, ma sono solo dei potenziali partner futuri.

Per cogliere la rilevanza di questo patrimonio, si pensi a quanti tra i fornitori di un'impresa sono pronti a dare priorità assoluta alle sue richieste, quanti meritano un'assoluta fiducia sul piano del-

la qualità costante della fornitura, sono disponibili e in grado di rappresentare un elemento di flessibilità finanziaria, possono essere coinvolti in un processo di innovazione che li veda come co-partner anche nella fase di progettazione. Sono questi i tipici fornitori che vogliono fare affari con il cliente e non a spese del cliente.

Dei fornitori è necessario avere più informazioni possibili per poterli classificare almeno in tre classi: classe A, quelli da non perdere; classe B, quelli con i quali si deve, se possibile, migliorare il rapporto; classe C, quelli che è opportuno cercare di cambiare avendo dimostrato di non voler impostare la desiderata relazione commerciale. In proposito bisogna avere degli indicatori che dicano qual è la percentuale dei fornitori appartenenti alla singola classe sul totale dei fornitori contattati, nonché qual è la percentuale sugli acquisti totali realizzati con i fornitori di ciascuna classe.

E', inoltre, importante sapere qual è la percentuale dei fornitori attivi sul totale dei fornitori contattati o con i quali in passato si sono avute buone relazioni commerciali.

Ma nel patrimonio delle relazioni commerciali spicca per rilevanza il patrimonio dei clienti. Anche in questo caso è necessario possedere più informazioni possibili, per capirne le potenzialità di sviluppo, la loro affidabilità economico-finanziaria, la loro redditività attuale e prospettica. Gli strumenti da utilizzare possono essere i più diversi: da una semplice graduatoria ABC formulata in base al fatturato realizzato, ad un ABC per margini di contribuzione o disponendo di un sistema di Activity Based Costing, arrivando ad elaborare un conto economico di cliente; questi dati economici possono essere incrociati in una logica matriciale con il potenziale strategico del cliente, in modo da poter classificare i clienti in clienti a basso, medio ed alto potenziale strategico. Così può diventare rilevante non solo sapere quanti clienti sono quelli attivi sul totale dei contattati, ma quanti sono i fedelissimi che negli ultimi tre-quattro anni con sistematicità acquistano dall'impresa realizzando performance economico-finanziarie da classe A, e che percentuale di questi fedelissimi ha anche un elevato potenziale strategico. A questo punto diventa anche interessante confrontare questo dato con il numero totale dei clienti ad alto potenziale strategico sul totale dei clienti contattati o almeno sul totale dei clienti attivi.

Rientra sempre in questo patrimonio l'immagine che, al di là dei rapporti con clienti e fornitori, l'impresa ha saputo creare. Spesso questo si traduce in un brand aziendale affermato e conosciuto da molti e non solo dagli specialisti di settore.

Ma anche l'esistenza di un brand forte di prodotto più che di un brand aziendale affermato è un al-

¹² Nanni, Vollman, Dixon (1990).

tro elemento che va inserito in questo patrimonio. Il grado di notorietà di un brand può essere rilevato attraverso indagini a campione su una popolazione significativamente ampia e costituita da clienti potenziali, da altri attori del settore e anche da soggetti i più diversi. Quanto più numerose sono le categorie che si vogliono coinvolgere, tanto più ampio dovrà essere il campione al fine di fornire dei risultati significativi.

Ma vi sono altri due elementi che rientrano in questo patrimonio. Sono la rete di raccolta e la rete distributiva. La rete di raccolta, sia come numero che come distribuzione territoriale, è fondamentale per le imprese che raccolgono e distribuiscono risorse. Ne sono un esempio le banche e le imprese di lavoro interinale.

Con riferimento alla rete distributiva acquisiscono rilevanza il numero e la distribuzione dei punti vendita, se previsti, o la rete di venditori (agenti o venditori diretti). Si pensi nel primo caso ad un'impresa di distribuzione commerciale o ad imprese industriali che hanno deciso di integrarsi a valle con l'apertura di punti vendita diretta (il caso del settore moda abbigliamento è emblematico; nel caso delle banche il numero di sportelli aperti sul territorio è invece rilevante sia come rete di raccolta che come rete di vendita).

Per consentire di cogliere a pieno la valenza di rilevare informazioni su questi patrimoni e di metterle a disposizione del management si pensi, ad esempio, che nella grande distribuzione l'apertura di un nuovo punto vendita comporta normalmente un investimento monetario rilevante e risultati economici per i primi due o tre anni negativi. Questo fenomeno se osservato solo attraverso la lettura dei risultati economico-finanziari, ove non sia compensato da andamenti molto brillanti nelle realtà preesistenti, si traduce in una caduta della redditività e in cash flow più contenuti¹³. Ma in termini strategici va interpretato in modo completamente diverso se l'apertura è avvenuta in un territorio non ancora coperto, con interessanti prospettive di sviluppo e con una formula dal punto di vista del format prescelto che o consolida o migliora l'immagine aziendale.

Il patrimonio delle conoscenze (Knowledge Asset)

I *Knowledge Asset* o patrimonio delle conoscenze, si creano quando l'impresa capitalizza, portando a sistema ciò che i singoli sanno.

Lo sviluppo delle conoscenze aziendali dipende dai singoli e dagli stimoli che ricevono dentro e fuori l'impresa. Ma queste conoscenze diventano di impresa solo quando sono disponibili a tutti.

Si può cogliere da queste brevi riflessioni quanto

spesso le imprese in quanto tali abbiano poche conoscenze, che invece sono magari possedute dai singoli individui.

In tema di *Knowledge Management* le imprese devono imparare a fare almeno tre cose¹⁴:

- a) capire come definire e acquisire le conoscenze;
- b) apprendere ad apprendere;
- c) trasformare le conoscenze in vantaggio competitivo.

In quest'ambito un grosso contributo è venuto dai sostenitori della *total quality*, i quali costringendo a redigere i manuali della qualità hanno di fatto indotto a mettere almeno alcune conoscenze a disposizione di tutti, facendole diventare conoscenze aziendali. Tuttavia, per passare dalla conoscenza alla competenza la strada è ancora lunga, poichè la competenza è conoscenza in azione, è il saper fare in base al «sapere posseduto». Il «sapere» quindi è condizione necessaria ancorché non sufficiente per sviluppare delle competenze.

Per acquisire e accumulare conoscenze ci sono vari percorsi alternativi dall'attività di studio, partecipando a momenti di formazione, riflettendo sulle proprie esperienze e ricorrendo magari a modelli di analisi delle relazioni causa/effetto fra fenomeni¹⁵. Un po' più problematico può essere il fatto di capire quali conoscenze sono necessarie in business, ma in questo caso per risolvere il problema è di grande aiuto una seria riflessione sul modello di business che si desidera realizzare.

Ciò che spesso costituisce è il vero problema è come trasformare le conoscenze possedute dai singoli in conoscenze aziendali. Come riuscire a far sì che sia l'impresa ad apprendere. E qui le soluzioni sono prevalentemente organizzative: bisogna cercare di creare una *learning organization*. Uno studioso va ricordato fra i molti ed è David Garvin, che guarda caso in precedenti lavori aveva approfondito i temi della qualità¹⁶. Garvin indica tre problemi, quelle da lui indicate come le tre M, che vanno superati per impostare una *learning organization*. Il primo problema è quello del *meaning* (significato). Un'impresa deve aver chiaro che si attivano meccanismi di *learning* solo quando ci si dota di *skills* utili per acquisire e trasferire conoscenza e per modificare il proprio comportamento a seguito delle nuove conoscenze acquisite. Il secondo problema è quello del *management*. Predisporre soluzioni organizzative che facilitino il *learning by doing*. Il terzo ed ultimo problema è quello del *measurement*, per mettere sotto osservazione il grado e il livello di apprendimento che caratterizza l'impresa¹⁷. Comunque più si creano delle occasioni di lavoro in team, più si lavora seguendo le logiche del *problem solving* sistematico (*plan, do, check, act*), più si facilita e si incentiva lo scambio di esperienze progressive, più si realizza un control-

¹³ In proposito è appena il caso di accennare che anche per una interpretazione dei risultati economico-finanziari sarebbe molto giusto, così come quando si acquisiscono delle imprese, elaborare almeno due prospetti uno a perimetro costante (cioè senza le aperture o le acquisizioni) e uno comprensivo dei nuovi investimenti e dei risultati da questi prodotti.

¹⁴ Per approfondimenti si veda J.Hope-T.Hope (1997) cap.3.

¹⁵ In proposito si ricorda oltre al lavoro di Peter Senge(1990) anche due articoli, uno di V.Coda(1983) e l'altro di V.Coda -E.Mollona (2002).

¹⁶ D.Garvin (1988)

¹⁷ D.Garvin (1993), articolo che trova un suo sviluppo nel libro pubblicato da Garvin nel 2000.

lo strategico, come verifica delle cause del posizionamento dell'impresa nel tempo e nello spazio competitivo (confronto con concorrenti e *the best in class*), più si utilizza il controllo come stimolo per attivare approfondite analisi delle cause degli scostamenti, più si sviluppa conoscenza.

Questa conoscenza va poi portata a sistema, attraverso soluzioni più o meno automatizzate di «archiviazione».

Così le imprese che hanno imparato ad apprendere ed hanno portato a sistema non solo le conoscenze tecniche, ma anche quelle manageriali hanno posto le premesse per acquisire potenziali vantaggi competitivi. In proposito vengono in mente alcuni esempi di uomini di azienda, come Jack Welch della General Electric, che hanno fatto scrivere casi sulla propria azienda e hanno sistematizzato la loro esperienza in articoli o in interviste. Questo è un modo per portare a sistema le proprie conoscenze.

Ma c'è chi ha investito in *Knowledge Systems*: i casi più citati dalla letteratura, oltre General Electric, sono quelli di Hewlett-Packard, Dow Chemical, Canon, Monsanto e ne citerei qualcuno anche italiano, forse meno conosciuto, ma altrettanto interessante: Modafil e Bottega Verde nella vendita per corrispondenza, Ficep spa, impresa produttrice di macchine utensili.

Le conoscenze di queste imprese sono basate sulle esperienze maturate nel tempo o sulle conoscenze acquisite da competitor non diretti, diventate oggetto di riflessione prima e di «archiviazione» poi. L'apprendimento esperienziale è di certo fondamentale, ma deve diventare oggetto di «archiviazione». Ne sono un esempio splendido i *Knowledge System* della McKinsey, citati da Tom Peters¹⁸.

I singoli consulenti, in qualsiasi parte del mondo operino, sono chiamati a redigere una breve relazione nella quale descrivono l'esperienza vissuta, sia negli aspetti metodologici che in quelli contenutistici. Si chiede ad un project leader di redigere due pagine su cosa abbia imparato da un progetto (qualsiasi cosa) che possa servire agli altri. Posto che il *Firm Practice Information System* (FPIS) è diventato elettronico dal 1987, la facilità di accesso da allora è diventata elevata. Il consulente che si trova ad operare su un nuovo cliente ha un'elevata probabilità di ritrovare a sistema soluzioni metodologiche e informazioni utili per gestire al meglio tale cliente.

Resta il fatto che le conoscenze acquisite da qualcuno in azienda, vanno portate a sistema per renderle condivisibili.

Sulle conoscenze portate a sistema comunque quello che conta è poi la facilità di accesso alle conoscenze stesse. Ma questo è un classico problema di «archiviazione», che se ben congegnata e basa-

ta su database con più chiavi di accesso, rende la reperibilità massima.

Nell'era della conoscenza, si deve imparare a gestire questa risorsa come si gestiscono altre risorse, con l'avvertenza che è una risorsa strategica e che richiede investimenti per trasformarla in patrimonio aziendale.

Come misurare questo patrimonio?

Alcuni indicatori che possono essere utilizzati per questi asset strategici sono il numero di conoscenze portate a sistema o, in termini incrementali, il tasso di crescita delle conoscenze dato dal numero delle nuove conoscenze acquisite sul numero delle conoscenze esistenti a sistema. In McKinsey ogni tre mesi i singoli project leader ricevono un tabulato contenente tutti i contributi forniti al FPIS (numero e contenuti qualitativi).

Sulla facilità di accesso alle conoscenze portate a sistema si può utilizzare il tempo necessario per poter disporre di queste conoscenze per persone che non ne siano le detentrici. Un esempio banale può essere in proposito illuminante. La fonte di molte mie conoscenze è l'Harvard Business School e in particolare la rivista edita da questa scuola. In questo articolo cito questa fonte e alcuni articoli apparsi sulla rivista. Una volta o si era abbonati o i tempi necessari per poter disporre di questa fonte originaria erano elevati (richiesta a Boston dell'articolo, ricerca in una biblioteca universitaria o altro) oggi in nota è stato riportato il web site dal quale è possibile scaricare subito l'articolo. Una volta lo slogan della rivista era *The power of ideas*, con l'avvertenza che è oggi fondamentale per un'impresa sapere come riuscire a sviluppare o venire in possesso di «idee», per arrivare ad applicarle prima dei concorrenti.

Il patrimonio delle soluzioni organizzative

Avere investito per disporre di un sistema di direzione adeguato (management system) è un altro aspetto di assoluto rilievo strategico. Dalle soluzioni strutturali adottate e dall'efficacia dei sistemi operativi dei quali ci si è dotati dipendono i comportamenti delle persone e i risultati aziendali.

Così, ad esempio, si è potuto verificare come forme di incentivazione del management quali le stock option non sempre abbiano dato i risultati sperati. Anche se su questo argomento, a mio avviso, il problema non è stato nello strumento, ma nelle modalità in base alle quali è stato utilizzato.

Certo è ormai consolidato quanto il sistema di direzione sia il frutto dello stile di leadership dei vertici aziendali. Ma se si vuole stimolare qualche necessario cambiamento è opportuno fornire dei segnali prima che i risultati economico-finanziari inizino a peggiorare. Come ci ricorda il titolo di un

¹⁸ Peters Tom (1992), cap.26, pp.418-452.

recente film con Diane Keaton e Jack Nicholson «Tutto può succedere», ma è opportuno che ci siano degli indicatori che aiutino a capire quando e perché, se si è ragionevoli, qualche cosa debba succedere.

Comunque per tenere sotto osservazione questi asset è opportuno monitorare alcuni aspetti:

- il numero dei progetti di miglioramento e/o di cambiamento attuati sul numero totale dei progetti avviati;
- il tempo investito dalle persone in progetti di miglioramento e in quelli innovativi rispetto al tempo dedicato alla gestione della routine; in proposito, qualora si ricorra a consulenti esterni, il numero dei progetti che hanno avuto attuazione operativa sul numero di progetti complessivamente da questi svolti;
- se si lavora in team, un indice di produttività del lavoro in team può essere dato dal numero di ore lavorative trascorse in team diviso il numero delle decisioni prese dal team che abbiano avuto attuazione;
- per la sua criticità potrebbe essere oggetto di analisi particolare il sistema informatico sia in termini di capacità di rispondere alle richieste provenienti dalle altre aree (numero di richieste evase su numero di richieste di intervento pervenute) che di efficacia dell'intervento (valutazione da parte del cliente interno circa la qualità della risposta ricevuta); inoltre, potrebbe essere interessante stimare quale percentuale delle informazioni utilizzate in impresa è frutto ancora di lavoro manuale o, presentata diversamente, quanta parte del sistema informativo è coperta dal sistema informatico; giusto per non essere fraintesi, l'alimentazione manuale di un foglio excel per produrre tabelle e grafici non è sistema informatico come non lo sono gli utilizzi di word o powerpoint per lettere e presentazioni; ben diverso è l'utilizzo di questi strumenti quando si estraggono in automatico le informazioni necessarie da database organizzati in modo efficace;
- in relazione ad alcuni processi critici si possono rilevare i tempi medi necessari per concludere questi processi; ad esempio il *time to market* per i nuovi prodotti/servizi; normalmente quanto più la struttura segue ancora le logiche funzionali tanto più lunghi sono i tempi medi di questi processi;
- un indicatore di flessibilità organizzativa è dato dai tempi medi di risposta necessari per dar seguito ad un ordine «non standard» formulato da un cliente;
- la percentuale di conseguimento degli obiettivi strategici è un altro indicatore generale di efficacia organizzativa.

Resta il fatto che una valutazione della qualità e

dell'efficacia con la quale funzionano i diversi sistemi operativi può essere un utile stimolo a una loro costante manutenzione per chi gestisce tali meccanismi. Si ricorda, a titolo puramente esemplificativo, che i sistemi facenti parte del sistema di direzione (management system) sono: in primis i sistemi gestionali, che sono quelli più peculiari dei singoli business e che comunque vanno, in generale, dall'emissione dell'ordine di acquisto verso i fornitori all'incasso dal cliente, passando attraverso i processi necessari per l'evasione dell'ordine del cliente e, se le caratteristiche del business lo richiedono, la gestione dei magazzini.

Gli altri meccanismi riguardano le attività che fanno parte del processo direzionale e sono: il sistema informativo a supporto delle decisioni e del controllo dei risultati derivanti dalla loro attuazione, il sistema di pianificazione, i sistemi di gestione del personale (selezione, valutazione, ricompensa delle persone) e il sistema di controllo a supporto sia della gestione strategica che di quella operativa.

In impresa si possono utilizzare tutti questi meccanismi o solo alcuni di essi. Sicuramente la coerenza fra questi meccanismi è imprescindibile ove si vogliano indurre comportamenti non allineati quelli desiderati e necessari per realizzare la strategia deliberata.

Ma rientrano tra le soluzioni organizzative con valenza strategica elevata anche le scelte se esternalizzare o meno delle attività e, con riguardo agli investimenti in impianti produttivi, dove questi debbano essere ubicati: se in Italia, nei Paesi dell'Est Europeo o in Cina o in altri paesi ancora. Degli indicatori potrebbero essere:

- numero delle attività caratterizzanti il business model (o la *value chain*) esternalizzate sul totale delle attività necessarie per confezionare l'offerta e far funzionare il business;
- numero di stabilimenti per area geografica o numero degli stabilimenti all'estero sul totale degli stabilimenti produttivi.

Il patrimonio umano

I tre patrimoni sin qui descritti sono creati, curati e sviluppati dalle persone. E' il patrimonio umano la colonna portante degli asset strategici. Da qui anche la collocazione grafica di questo patrimonio, come vertice inferiore della BSC proposta. Possedere delle informazioni sulla sua composizione, sulle capacità esistenti (*skills*), sul clima organizzativo e sull'evoluzione che questo patrimonio sta avendo è fondamentale.

Una prima area da indagare e porre al centro di questa dimensione è quella relativa ai ruoli chiave. Questi ultimi dipendono dal business nel quale si opera e dalle strategie che si è deciso di perseguire.

re. Così, ad esempio, in un'impresa italiana produttrice di tessuti sono almeno tre i ruoli chiave: quello dell'innovatore di prodotto, quello del capo telaio e la figura commerciale dell'uomo prodotto. In un ospedale, invece, è fondamentale il ruolo del medico, ma se la strategia è rivolta a realizzare un livello di servizio elevato il personale para medico svolge un ruolo altrettanto rilevante. In un'impresa di grande distribuzione ruolo chiave è quello del *category manager*, ma i responsabili dei punti vendita (il front office di queste realtà di servizi) sono in uguale misura figure critiche. Peraltro, se l'impresa punta in termini di strategia competitiva ad una differenziazione basata sul *concept* e sui format dei punti vendita, ecco che assume a ruolo di rilevanza strategica quello del tecnico-progettista. E gli esempi potrebbero continuare.

Per gestire con efficacia questa componente del patrimonio come minimo è necessario aver individuato questi ruoli, sapere quante sono le persone in grado di interpretarli, che età hanno queste persone e qual è il loro livello di soddisfazione.

Più in generale, è imprescindibile avere degli indicatori sul clima organizzativo. Si può andare dai semplici tassi di assenteismo e di turnover del personale alle più sofisticate e ampie rilevazioni del livello di soddisfazione (*employee satisfaction*)¹⁹.

Tra gli aspetti che condizionano la motivazione vi sono la retribuzione e le opportunità di sviluppo professionale, offerte dall'impresa. Può essere opportuno disporre di indicatori su questi due aspetti, magari suddividendo il personale per classi di responsabilità o famiglie professionali o qualifica aziendale. Così, oltre ad un indicatore della retribuzione media per classi, è un valido indicatore il numero delle persone sul totale dei dipendenti che hanno avuto un avanzamento di carriera. La formazione merita una sottolineatura a parte, poiché oltre a rappresentare, talvolta, un momento di ampliamento delle conoscenze anche per l'impresa nel suo complesso, per il singolo rappresenta sempre un'opportunità di sviluppo. Le persone sono molto sensibili a quest'aspetto per due motivi: è un segnale che l'impresa sta investendo sulla persona e la formazione, soprattutto se *off the job* (ad esempio, corsi di general management) poiché è spesso foriera di avanzamenti di carriera. In proposito un possibile indicatore (per singole classi nelle quali si è suddiviso il personale) è il numero delle ore dedicate alla formazione su totale delle ore di lavoro disponibili²⁰.

Le competenze aziendali, frutto del combinarsi di conoscenze, persone e soluzioni organizzative

Da ultimo, c'è un ulteriore elemento che rende ri-

levante avere delle informazioni su conoscenze, persone e soluzioni organizzative nelle quali si traducono le conoscenze. E' solo con il loro combinarsi che si creano le competenze aziendali (Tavola 6). Queste ultime, infatti, sono conoscenze, possedute da più persone che operano in impresa e portate a sistema o con la produzione di software o con altre soluzioni tecnico-organizzative, nelle quali è anche presente la descrizione di come si fa ad applicare la conoscenza.

Capire quante delle conoscenze presenti in impresa siano condivise da più persone e salvate a sistema è fondamentale. E' come si brevettassero non solo i risultati della Ricerca e Sviluppo, ma i risultati strategicamente rilevanti forniti da tutte le altre aree aziendali. Ne sono esempi formidabili gli investimenti in sistemi per il *Customer Relationship Management* (CRM) o per il *Supply Chain Management* (SCM). Se poi l'impresa entra nella logica di sviluppare dei *Knowledge Management Systems* (KMS), quest'aspetto risulta ancora più evidente e se ne può cogliere a pieno la rilevanza strategica²¹. Si noti comunque che risultano competenze aziendali anche alcune modifiche tecnologiche apportate da personale interno agli impianti o ad altri asset visibili a bilancio.

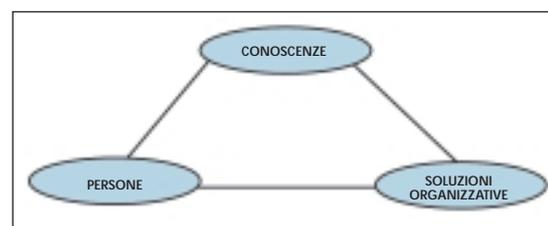
Da ultimo si ribadisce il concetto che la competenza è conoscenza in azione, per cui diventa aziendale quando più persone la posseggono, la sanno applicare e hanno dei sistemi a supporto di tale applicazione.

La rilevanza sul piano strategico del mix appena ricordato è tale che due autorevoli studiosi come Hamel e Prahalad suggeriscono addirittura di formulare la strategia dopo aver individuato le competenze aziendali, per cercare di valorizzarle al massimo. In proposito si tratta di rispondere a poche semplici domande: cosa si sa e si sa fare bene in impresa? Queste competenze sono distintive rispetto ai concorrenti? Queste competenze possono essere valorizzate anche in altri business diversi dall'attuale?

I vantaggi della BSC degli asset strategici

Prima di indicare quelli che si ritengono i vantaggi della BSC proposta è necessario precisare che:

Tavola 6 – Le tre variabili dalle quali dipendono le competenze aziendali



¹⁹ In proposito Databank spa svolge su richiesta delle imprese indagini molto approfondite e articolate su questo aspetto del clima aziendale, fornendo informazioni utili anche per un confronto con l'andamento di quest'indicatore in altre realtà aziendali. Per approfondimenti si può consultare il sito www.databank.it. Negli Stati Uniti ormai è di moda stilare una classifica sulle imprese nelle quali si lavora meglio.

²⁰ In proposito si ricorda che fu Lido Vanni (1975) tra i primi a proporre un quadro di controllo per il personale.

²¹ Per l'approfondimento degli aspetti informatici nella progettazione e nella gestione di questi sistemi si veda M. Tavaglioni, A. Ravarini e D. Sciuto (2003).

- a) per tutti gli indicatori prescelti, in quanto espressione di variabili o aspetti valutati come strategici, è imprescindibile presentare la serie storica e, ove possibile, un parametro di *benchmark*;
- b) la sua elaborazione è simile a quella della BSC di Kaplan e Norton e pertanto richiede che l'executive team:
 - 1) richiami o rivisiti la missione aziendale;
 - 2) definisca gli obiettivi strategici che devono guidare la gestione nei prossimi anni;
 - 3) individui nell'ambito dei quattro patrimoni indicati le variabili di rilevanza strategica al fine di dar seguito alla missione ed avere un'organizzazione allineata alla strategia;
 - 4) selezioni gli indicatori per sintetizzare le componenti chiave di questi patrimoni;
 - 5) per ciascun indicatore fissi un target;
 - 6) esegua un *deployment* delle azioni necessarie per raggiungere i target desiderati;
 - 7) elabori il budget degli investimenti sulla base delle azioni individuate.

Si giunge in tal modo ad elaborare una tabella come quella presentata in **Tavola 7**.

Quanto presentato in quest'articolo non si pone in alternativa alla BSC originaria di Kaplan e Norton. Anzi questa BSC può essere utilizzata in modo complementare alla prima, andando ad integrare gli indicatori prescelti per la prospettiva *Learning*

& *Innovation*, così come è in parte suggerito da Kaplan e Norton nel loro recente contributo *Strategic Maps*²². Ciò non esclude che si possa elaborare la BSC degli asset strategici anche in modo autonomo, senza predisporre la BSC originaria. Benché gli asset strategici inseriti nella BSC siano invisibili, i vantaggi di renderli visibili sono invece tangibili sia per il controllo di gestione che per l'informativa esterna unitamente al bilancio.

Per il controllo di gestione con questa BSC siamo sulle determinanti ultime dei risultati. Da tempo sottolineo che il controller deve essere come il navigatore nei rally. Deve assistere e non sostituire il pilota ponendo le premesse affinché si vinca la competizione alla quale si partecipa. Questo significa fornirgli tutte le informazioni che servono per evitare di commettere errori. A ben poco serve segnalare che si è sbagliata la curva. Bisogna fornire le informazioni che servono prima della curva. Ma poi bisogna fornire anche delle informazioni che consentano al pilota di capire le potenzialità dell'auto di cui dispone. Si vincono i rally non solo per l'abilità del pilota, per il suo affiatamento con il navigatore, ma anche per le caratteristiche e la competitività della macchina. Ed è qui che si inserisce la BSC degli asset non evidenziati dal modello contabile: offre informazioni sulla competitività dell'auto.

²² E' opportuno precisare che la loro proposta è molto simile a quanto presentato in quest'articolo. E i due autori precisano: «più di una decina di anni fa, noi abbiamo identificato, nella prospettiva Learning & Growth, tre categorie di asset intangibili essenziali per implementare qualsiasi strategia:

- Capitale umano: gli skills, i talenti e le conoscenze che caratterizzano il personale di un'impresa,
- Capitale informativo: i database aziendali, il sistema informativo, i networks e le tecnologie infrastrutturali,
- Capitale Organizzativo: la cultura aziendale, le caratteristiche della leadership aziendale, come si cerca di allineare le persone agli obiettivi strategici e l'abilità delle persone nel capitalizzare la conoscenza.» (traduzione a cura dell'autore, Harvard Business Review, february 2004, pag.55).

Come si può notare vi sono molte somiglianze tra la proposta dei due studiosi statunitensi e quella qui presentata. Resta il fatto che loro non propongono per gli asset indicati

l'elaborazione di una BSC. Questi asset comunque sono legati, in termini strategici, alla BSC attraverso la Learning & Innovation Perspective e gli indicatori che è opportuno inserire in questa prospettiva sono individuati attraverso la costruzione della «mappa strategica» (strategy map).

Il loro libro è appena stato pubblicato dalla Harvard Business School Press (2004) ed ha un sottotitolo significativo: «Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes». Anche questo volume è in corso di stampa in italiano per i tipi Ise di Utet, Torino.

E' stato accompagnato, come prassi di questa Business School, da un articolo sempre a firma dei due studiosi dal titolo: «Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets» (Harvard Business Review, February 2004; per chi fosse interessato scaricabile dal sito www.hbr.org).

²³ Anche se questa prassi ha

Tavola 7 – La BSC degli asset strategici

LA BSC DEGLI ASSETS STRATEGICI CON UN ESEMPIO DEI POSSIBILI INDICATORI PER CIASCUNO DEI QUATTRO PATRIMONI NON VISIBILI A BILANCIO							
INDICATORI CHIAVE	2000	2001	2002	2003	CONCOR	TARGET 2004	AZIONI
PATRIMONIO RELAZIONI COMMERCIALI							
- N. dei fornitori per classe di affidabilità							
- N. clienti nuovi/clienti attivi							
- N. clienti che non hanno più acquistato/clienti attivi							
- Fatturato nuovi clienti %							
- % Clienti classe A con elevato potenziale di sviluppo							
PATRIMONIO CONOSCENZE TECNICHE							
- N. conoscenze portate a sistema							
- Tem pi m ed i necessari per disporre delle conoscenze portate a sistema							
- N. nuovi brevetti							
- N. prodotti/n. nuovi brevetti							
- Fatturato nuovi prodotti %							
- Tasso di introduzione nuovi prodotti							
- Durata del ciclo di sviluppo dal prototipo/servizio							
PATRIMONIO SOLUZIONI ORGANIZZATIVE							
- Suggestimenti e idee di miglioramento da dipendenti							
- N. progetti di miglioramento s/o cambiamento su tot. progetti avviati							
- N. ore lavorative in team/numero decisioni prese dal team ad attuato							
- Progetti di consulenza implementati/totale progetti conclusi							
- N. richieste evase da ITC/n. di richieste di intervento ricevute							
- N. attività esternalizzate/n. attività necessarie							
PATRIMONIO RISORSE UMANE							
- Employee satisfaction							
- Tasso di assenteismo							
- Tasso di turnover							
- Ore form azione/ore lavorative							
- Personale per famiglie professionali							
- Condizioni sanitarie e di sicurezza							
- Retribuzione per famiglie professionali							

Si può mettere a disposizione del management un selezionato numero di informazioni sui principali investimenti in asset strategici effettuati dall'impresa, per capire se si può cambiare il ritmo della crescita, senza rimanere fermi per strada. Bastano pochi esempi per darne evidenza: se si è da poco razionalizzato con successo il sistema informatico o si è terminata l'installazione di una nuova soluzione; se si sono acquisiti nuovi fornitori e nuovi clienti; se si sono re-ingegnerizzati alcuni processi; se si è investito in formazione e in che misura lo si è fatto per diffondere le logiche e gli strumenti del project management. In tutti questi casi con la BSC si mettono a disposizione informazioni sul fatto che si è pronti per una crescita duratura.

Ma altrettanto tangibili sono i vantaggi di questa BSC per una più corretta e completa informativa verso gli investitori istituzionali. In un momento di crisi dei tradizionali bilanci, come strumenti attraverso i quali controllare e valutare le performance aziendali, questo nuovo strumento potrebbe essere utile. Certo si sono già fatti dei grossi progressi con l'elaborazione di altri rapporti annuali oltre al tradizionale bilancio di esercizio. Per fortuna non si è pensato di risolvere il problema inserendo le foto dei membri del Consiglio di Amministrazione e degli altri organi preposti alla corporate governance in apertura del tradizionale documento, come è prassi consolidata negli Stati Uniti e in alcuni Paesi Europei²³. E' invece sempre più ampio, anche nel nostro Paese, il numero delle imprese che elaborano e presentano alla comunità finanziaria quello che viene chiamato bilancio sociale. C'è chi invece elabora un rapporto ambientale e chi si avventura sulla strada dell'*Intellectual Capital Report*²⁴. Tutti documenti importanti che aiutano a valutare come stia operando un'impresa. Ma tra questi, quello più vicino alla BSC degli asset strategici invisibili nel bilancio contabile è il report degli *Intellectual Capital*²⁵. Sono molte le analogie e i punti di contatto. Ma i pregi della BSC rimangono intatti e vanno recuperati anche da questi documenti:

- 1) sintesi: poche informazioni quelle rilevanti al massimo una quindicina di indicatori;
- 2) individuazione delle relazioni causa/effetto tra missione, strategia e indicatori prescelti, al fine di poter valutare l'allineamento degli investimenti effettuati in questi asset alla strategia;
- 3) consapevolezza del management e degli *shareholder* sugli investimenti effettuati in quegli asset che possono fare la differenza sul piano strategico, magari non nel breve periodo, ma sicuramente nel medio-lungo termine.

Ci sono molti modi per tentare di avere una strategia realizzata in linea con la strategia deliberata. Uno di questi, che si è sperimentato essere effica-

ce, è quello di individuare e tenere sotto controllo gli asset dai quali dipendono i risultati della competizione. Come già si è scritto non è sufficiente un buon pilota, né tanto meno può risultare vincente un buon navigatore, ci vuole anche una buona «macchina». Certo, se la coppia pilota-navigatore è affiatata e la macchina è competitiva i risultati sicuramente arrivano²⁶. E' cosa sterile tenere sotto controllo i risultati, ben più efficace è focalizzare l'attenzione sulle determinanti i risultati. Prime fra tutti, gli asset strategici dimenticati dal tradizionale modello contabile, sia quando questo è applicato al budget, sia quando è chiamato a consuntivare i risultati, con l'aggravante, fra l'altro, di considerare solo quelli economico-finanziari. Se si vuole essere competitivi, senza contare più di tanto sulla fortuna, bisogna osservare e controllare le cose essenziali, quelle sulle quali si basa nel tempo la competizione. Con questo non si vuole certo minimizzare il ruolo della fortuna nel business, per cui «buona fortuna a tutti!».

Appendice

Un esempio di applicazione della tradizionale BSC in un'impresa italiana di medie dimensioni

Per dare evidenza empirica alle caratteristiche dell'approccio proposto da Kaplan e Norton si è pensato di utilizzare il caso di un'impresa tessile: la Mectex Spa.

Quest'impresa ha da sempre avuto come missione quella di essere leader tecnologica nella produzione di tessuti tecnici per abbigliamento.

Rivisitata la missione svolta, con l'analisi iniziale si identificarono in Mectex due Asa: tessuti elasticizzati/abbigliamento sportivo e tessuti elasticizzati/abbigliamento moda, con differenti Fattori Critici di Successo (FCS) e si decise inizialmente di sviluppare la BSC per la prima area di business. Questa rappresentava il core business dell'impresa ed era ormai in fase di maturità. Il parametro economico-finanziario che meglio avrebbe espresso la performance in un'area con queste caratteristiche era il flusso di cassa netto. Questo dipendeva dal corretto bilanciamento tra volumi di vendita elevati ma ormai stabili, prezzi di vendita oggetto di pressioni competitive, costi di cliente (fra l'altro molti dei quali con una tradizione di pluriennali relazioni commerciali) crescenti e una attenta gestione del credito e delle rimanenze.

Ma i FCS per i clienti erano costituiti unicamente dal rapporto prezzo/qualità dell'offerta nel suo complesso (prodotto più servizi). Da questo delicato equilibrio, che si sostanzialmente nella richiesta di un prodotto di indiscussa qualità intrinseca e di servizio tempestivo e flessibile, dipendeva prima la

rivolti psicologici e non importanti e quindi non è da condannare ma anzi da incentivare.

²⁴ In Italia la prima impresa ad essersi mossa in questa direzione è la Brembo spa il cui Report è scaricabile dal sito www.summit-tmi.it.

²⁵ In proposito si ha in mente un documento come quello della Systematic Software Engineering, una società danese che ha predisposto un report annuale completo delle tradizionali informazioni contabili con un capitolo dedicato all'*Intellectual Capital* (il sito dal quale sono scaricabili i report è www.Systematic.com).

²⁶ Scrivendo queste ultime riflessioni mi venivano in mente i tempi del rally in cui la Lancia con Munari sbancavano le competizioni. Ma so che l'età può consentire a qualche controller di non ricordare quegli anni. E allora mi è venuta in mente la Ferrari: quando la macchina competitiva, con Schumi (Barrichello), Jean Todt e il suo team tecnico hanno fatto man bassa nelle gare di Formula uno. Pensate a cosa succedeva quando la macchina non era competitiva. A voi qualsiasi altra riflessione sulla rilevanza degli asset strategici.

soddisfazione e poi la fidelizzazione dell'impresa cliente; queste ultime normalmente sono imprese spesso caratterizzate per la loro specializzazione da elevata stagionalità.

Pertanto nel costruire la BSC della Mectex era necessario, nella prospettiva processi interni, prestare una grande attenzione ai processi di fabbricazione, distribuzione fisica del prodotto e gestione finanziaria del cliente.

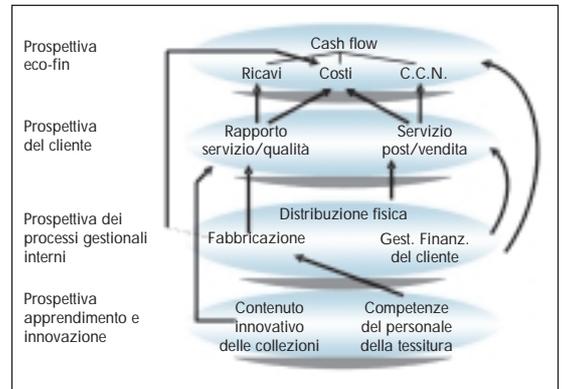
Da ultimo il prodotto negli ultimi anni aveva subito profonde innovazioni per le caratteristiche delle fibre utilizzate. Questo imponeva l'inserimento in ogni collezione di un certo numero di nuovi prodotti e la costante ricerca di nuovi filati. Questa capacità che da sempre aveva caratterizzato l'agire aziendale andava presidiata e, se possibile, ulteriormente rafforzata.

Ma nella prospettiva innovazione e apprendimento vi era un'altra competenza da presidiare e sviluppare: quella dei capi telai e più in generale del personale più qualificato della tessitura. La resa degli impianti oltre che la qualità del prodotto dipendeva in larga parte dalla validità di questo personale che anche in distretti tessili andava diminuendo.

Tutte queste relazioni causa-effetto tra gli elementi caratterizzanti le quattro prospettive sono riproposti in **Tavola 8**. Come si può notare, nella prospettiva innovazione e apprendimento si trovano incluse quelle che si possono considerare le determinanti di lungo termine del successo aziendale. Sono le competenze sulle quali si è costruita nel tempo l'impresa e la sua immagine. E' per questa sua valenza di elemento sul quale si costruiscono i successi aziendali che tale prospettiva di solito si trova alla base nella definizione delle relazioni di causalità tra le determinanti i risultati delle varie prospettive.

Si noti inoltre come sempre da questa prospettiva dipendano le prestazioni nell'area dei processi gestionali e nella prospettiva di soddisfazione e fide-

Tavola 8 - Relazioni causa-effetto fra i driver critici dell'Area Strategica Tessuti/Abbigliamento Sportivo



lizzazione del cliente. Non vi è invece una relazione di influenza diretta della prospettiva innovazione e apprendimento con quella economico-finanziaria. Ma anzi è proprio la prospettiva economico-finanziaria che attraverso l'entità delle risorse finanziarie stanziata a favore della prima spesso ne condiziona performance e risultati, con impatti significativi sul lungo termine.

I parametri-obiettivo che, nell'area d'affari tessuti/abbigliamento sportivo della Mectex, dovevano essere inserite nella BSC con riferimento alle quattro prospettive indicate da Kaplan e Norton erano i seguenti: (si veda la **Tavola 9**).

Prospettiva economico-finanziaria:

entità complessiva del cash flow di business.

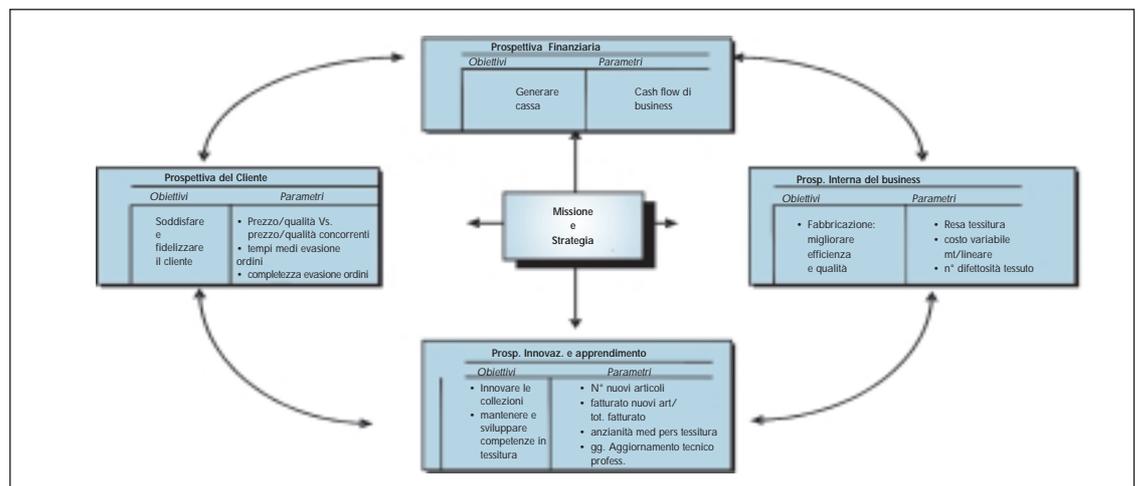
Prospettiva del cliente:

prezzo/qualità rispetto a prezzo/qualità dei principali concorrenti, tempi medi di evasione dell'ordine, completezza di evasione dell'ordine.

Prospettiva dei processi gestionali interni:

processo di fabbricazione resa tessitura (n° fermi telaio per causale), costo variabile del tessuto al

Tavola 9 – I parametri obiettivo da inserire nella BSC



metro lineare, difettosità del tessuto al controllo greggi, n° e tipo di difettosità tessuto finito. Processo di distribuzione fisica puntualità delle consegne (data consegna concordata/data consegna effettiva = 1).

Prospettiva innovazione e apprendimento:

n° nuovi prodotti inseriti in collezione, n° nuovi prodotti acquistati dai clienti, fatturato realizzato dai nuovi prodotti sul fatturato complessivo della collezione, anzianità media del personale della tessitura, turnover personale tecnico di tessitura, giorni di aggiornamento tecnico-professionale, totali e *pro capite*.

Bibliografia

- AA.VV. Studi in onore di Ugo De Dominicis, Edizioni LINT, Trieste.
- ANDERSEN A. (1940) *Responsabilità Accounting*, Chicago
- ANSOFF H. IGOR (1976) *From Strategic to Strategic Management* (curato assieme a Roger P. Decker e Robert L. Hayes), Wiley.
- ANSOFF H. IGOR (1984) *Implementing Strategic Management*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J.; trad. It., *Organizzazione innovativa*, Ipsoa, Milano 1987
- ANTHONY R.N. (1956) *Management Accounting*, R. Irwin, Homewood, (trad. It. *Contabilità per la direzione*, Etas Libri, Milano 1966)
- ANTHONY R.N. (1965) *Planning & Control Systems*, Harvard Business School Press, Boston; trad. It., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas Libri, Milano 1967.
- BERLINER C. , BRIMSON J.A., (1988) *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing*, Harvard Business School Press, Boston (trad. It. *Gestione dei costi per i nuovi sistemi industriali* a cura di Paolo Zanenga, Isedi, Torino 1991)
- BIERMAN H., SMIDT S. (1988) *Capital Budgeting Decisions*, Me Millan Publishing Company, Geo; trad. It. Di G. Mauriello a cura di A. Bubbio, con il titolo *Capital Budgeting, Tecniche Nuove*, Milano 1993
- BROMWICH M., BIMANI A. (1989) *Management Accounting: Evolution not Revolution*, Cima, Londra (trad. It. E presentazione di G. Toscano, *Contabilità direzionale verso la rivoluzione?*, Guerini & Associati, Milano 1992)
- BRUNETTI G. (1989) *La valutazione delle prestazioni di area strategica d'affari*, in G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda Lezioni di Economia Aziendale, UTET, Torino
- CODA V. (1968) *Sull'attività di direzione*, in Rivista Internazionale di Scienze economiche e commerciali n.1.
- CODA V. (1976) *Aree critiche e rischio del finanziatore* in Ricerche economiche, n.1
- CODA V. (1983) *L'analisi delle relazioni di causa-effetto nel governo delle imprese*, in Finanza, Marketing e Produzione, numero 2
- CODA V. (1989) *Etica e impresa: il valore dello sviluppo* in Atti del seminario svoltosi al CIS, Rocca di Valmadrera nel giugno 1989 e pubblicati per i tipi Cedam Padova.
- CODA VITTORIO (1990) *Le analisi di bilancio a fini di valutazione strategica dell'impresa*, in
- CODA V.-MOLLONE E.(2002) *Il governo della dinamica della strategia*, in Finanza, Marketing & Produzione, n.4 dicembre
- DIXON, NANNI, VOLLMAN (1990) *Strategic Control in Journal of Cost Management*, n° 4
- DONALDSON GORDON (1984) *Managing Corporate Wealth*, Harvard Business School Press, Boston; trad. It. Di G. Toscano, a cura di A. Bubbio e R. Coda con il titolo: *Strategie d'impresa e parametri economico-finanziari di controllo*; A. Guerini & Associati, Milano 1990
- EWING W. DAVID (1958) *Long-Range Planning for Management*, prima ed., Harper & Row, New York.
- GARVIN D. (1988) *Managing Quality*, Free Press, New York.
- GARVIN D. (1993) *Building a Learning Organization*, In Harvard Business Review, n.4; trad.it. in *L'impresa*, con il titolo "Come creare la learning Organization" (luglio/agosto 1994)
- GARVIN D. (2000) *Learning in action. A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press, Boston.
- HOPE T., HOPE J. (1996) *Trasformino the Bottom Line*, Harvard Business School Press, Boston (trad. It. *Il nuovo sistema informativo direzionale*, Franco Angeli, Milano 1977).
- HORNGREN CH. (1982) *Cost Accounting: a managerial emphasis*, Prentice Hall, Englewood Cliff, di questo libro è stata pubblicata nel 1997 la IX ed. alla quale hanno collaborato G. Foster e S. Datar altri due docenti della Stanford University; di questa edizione è stata pubblicata l'ed. italiana a cura di E. Santesso e L. Cinquini, *Contabilità per la direzione*, Isedi, Torino 1998
- JOHNSON THOMAS H. (1988) *Le raccolte di informazioni per attività lungo la catena del valore* (Activity Based Information), pubblicato in *Il calcolo dei costi lungo la catena del valore* (Activity Based Costing), a cura di G. Toscano, Unicopli, Milano 1991
- KAPLAN R.S., JOHNSON T.H. (1987) *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press (trad. It. A cura di E. Santesso, *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Isedi, Torino 1989)
- LORANGE P., VANCIL R.F. (1977) *Strategic Planning Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- MCKINSEY J.O. (1923) *Budgetary Control*, The Ronald Press, New York.
- NANNI-VOLLMAN-DIXON(1990) *Strategic Control in Journal of Cost Management*, n.4
- ONIDA P. (1970) *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano
- ONIDA P. (1951) *Le discipline economico-aziendali*, A.Giuffrè Editore, Milano
- PETERS T. (1992), *Liberation Management*,Excel California; trad.it di C. Comelli con il medesimo titolo per i tipi Sperling & Kupfer Editori, Milano 1993.
- RAPPAPORT ALFRED (1987) *Creating Shareholder Value*, Free Press, New York; trad. It. Di M. Formaggio con il titolo *La strategia del Valore*, F. Angelici, Milano 1989.
- TAGLIAVINI M., RAVARINI A. e SCIUTO D. (2003) *Sistemi per la gestione dell'informazione*, Apogeo Education, Milano
- TURNER P.B.B. (1991) *Common Cents. The ABC Performance Breakbrought*, Cost Technology, Hillsboro; recentemente ristampato per la Cima (Kogan Page, Lodra 1996) con il titolo *Activity Based Costing. The Performance Breakbrought*.
- SENGE P. (1990) *The Fifth Discipline*, Doubleday, Boston; trad. It. Di A. Rolandini Martelli con il titolo *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Editori spa, Milano 1992.
- SHANK J., GOVINDARAJAN V. (1989) *Strategic Cost Analysis*, Irwin, Homewood (trad. It. A cura di G. Toscano, con un saggio introduttivo di Alberto Bubbio, *L'analisi dei costi per la gestione strategica*, Guerini & Associati, Milano 1991)
- SHANK J., GOVINDARAJAN V. (1996) *Strategic Cost Management*, Free Press, New York 1993 (trad. It. A cura di D. Conti, prefazione e postfazione di A. Bubbio, *La gestione strategica dei costi*, Il sole 24 Ore, Milano).
- SIMMONDS K. (1981) *Strategic Management Accounting*, in «Management Accounting», aprile.
- TANAKA M., YOSHIKAWA T, INNES J., MITCHELLE F. (1994) *Logiche e strumenti di cost management: dal calcolo dei*

costi alla gestione delle cause dei costi, a cura di C. Ostinelli, Guerini & Associati, Milano; edizione it. Di Contemporary Cost Management, pubblicato da Chapman & Hall, Londra 1993
VANNI LIDO (1975) *Il «quadro di controllo» della gestione del personale*

Bibliografia ragionata di approfondimento

Balanced Scorecard

Su questo tema, che può vantare una letteratura ormai molto ampia, non si può che ricordare la triade dei volumi pubblicati in questi ultimi dieci anni da:

R.KAPLAN E D.NORTON (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston; trad.it. di L.Perrin, a cura di A.Bubbio, con il titolo *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Ise-di Utet, Torino 2000

R.KAPLAN E D.NORTON (2001) *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston; traduzione it. di L.Perrin, con Introduzione di G.Invernizzi, con il titolo *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione.*, Utet diffusione Isedi, Torino 2002.

per concludere con:

ROBERT KAPLAN- DAVID NORTON (2004), *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston; anche questo in corso di stampa in italiano per i tipi Utet Isedi, Torino.

Per chi fosse poco propenso alla lettura e preferisse affrontare il tema con l'ausilio di un video si segnala della Harvard Business School Video *Measuring Corporate Performance* (Boston 1997), cofanetto che comunque contiene i primi tre articoli dei due studiosi pubblicati sulla HBR:

The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance(1992) (trad.it in Results a cura di Bain, Cuneo e Associati, con il titolo *Reporting Integrato: un sistema di misurazione che permette di migliorare le performance*); il secondo articolo dal titolo *Putting the Balanced Scorecard to Work*(1993) (trad.it. sulla rivista L'impresa con il titolo *Non solo finanziarie le misure del successo*, maggio giugno 1994); il terzo articolo *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*(1996) (trad.it. sulla rivista L'impresa con il titolo *L'uso strategico della balanced scorecard*, settembre ottobre 1996).

Il cofanetto completo (video+articoli), può essere ordinato consultando il web site della business school www.hbsp.harvard.edu.com

Per chi desideri una lettura più agile e storicamente completa dell'evoluzione che il tema della misurazione delle performance ha avuto nel tempo si suggerisce una raccolta d'articoli pubblicati dall'Harvard Business Review con il titolo *On measuring Corporate Performance* (HBS Press, Boston 1998); nella raccolta sono inseriti i tre articoli fondamentali di Kaplan e Norton. Per peculiarità del tema e completezza di approccio è opportuno segnalare l'applicazione della BSC proposta per l'area della Sanità in Italia da:

E.VIGNATI E P.BRUNO(2002), *Balanced Scorecard in sanità*, Franco Aneli Milano.

Per un approccio alla BSC come parte di un più ampio Management System per affrontare l'era dell'informazione e della conoscenza si veda:

JEREMY HOPE E TONY HOPE(1997) *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School Press, Boston.

Intellectual Capital Report

Il libro fondamentale su questo tema è quello di LEIF EDVINSSON- MICHAEL MALONE(1997) *Intellectual Capital*, Harper Collins, Publisher, New York.

È il lavoro dove i due studiosi presentano le premesse teoriche e descrivono lo Skandia Navigator, una possibile impostazione di BSC richiamata anche da Kaplan e Norton nei loro libri.

Secondo libro che non può mancare nella biblioteca di chi sia desideroso di approfondire quest'argomento è:

THOMAS A. STEWART (1997), *Intellectual Capital. The New Wealth of Organization*, Doubleday Dell Publishing Group, al cui autore, un editor della rivista Fortune che ha avuto il grande merito di «sbattere per la prima volta il mostro in prima pagina»: Fortune, October 1994: *Your Company's Most Valuable Assets: Intellectual Capital* (pp.28-33).

Il volume di STEWART (1999) è stato pubblicato anche in italiano con il titolo *Il capitale Intellettuale, la nuova ricchezza*, Ponte delle Grazie srl, Milano.

Il terzo volume è invece di matrice italiana ed è, come modello concettuale, molto vicino all'impostazione data nel presente articolo alla BSC degli Asset Strategici

A.CRAVERA, M.MAGLIONE, R.RUGGIERI (2000) *La valutazione del capitale umano*, Il Sole 24 Ore libri, Milano che ha l'indubbio pregio di presentare 10 casi applicativi del modello teorico proposto.

Misurazione delle performance aziendali

Un libro di rilievo è quello di:

STEFANO BARALDI (2000) *Le performance managerial*, Macgraw Hill, Milano, per la completezza dell'analisi e la ricchezza dei casi aziendali riportati a completamento del lavoro, dai quali si possono trarre preziose indicazioni operative. In materia ha anche incontrato il consenso di molti studiosi l'approccio proposto da

LYNCH R.L. E CROSS K.F. *Measure up! Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell Inc. Cambridge, Massachusetts 1991.

Tradotto in italiano da S. Maddaloni con il titolo *Migliorare la performance aziendale*, F. Angeli, Milano 1992.

Infine non posso non citare i contributi di un amico, oltre che collega francese, che forse con un po' di nazionalismo ha rivendicato la primogenitura di tutti questi modelli ricordando il mitico «tableau de bord». Anche se con un po' di dispiacere devo sottolineare che tra lo strumento di matrice francese e la BSC ci sono profonde differenze, soprattutto nel processo di elaborazione dei due strumenti e nei collegamenti strategia-gestione operativa, che risultano a favore di quest'ultima. Lui nonostante ciò insiste per cui chi volesse toccare con mano queste differenze può consultare:

MICHEL LEBAS (1996) *Management Accounting in France*, in Bhimani *Management Accounting- European Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

MICHEL LEBAS - CHIAPPELLO E.(1996) *The Tableau de Bord: a French approach to management information*, Paper presentato al 19th European Accounting Association Congress, Bergen, Norvegia, Maggio.

EPSTEIN M. - MANZONI J.F. (1998) *Implementing Corporate Strategy: from Tableau de bord to Balanced Scorecard*, in European Management Journal n.2.