

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO



DIPARTIMENTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDALI
Dottorato di Ricerca in Marketing e Comunicazione
X Ciclo

***ALLINEAMENTO STRATEGICO E CUSTOMER SATISFACTION:
LA BSC COME SOLUZIONE PER IL CREDITO COOPERATIVO***

Tesi di dottorato di BERNARDO CLAUDIA, matricola 8880200043

Coordinatore del dottorato
Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Tutor
Prof.ssa Carmen Gallucci

A.A. 2010 - 2011

INDICE

INDICE DELLE TAVOLE	III
----------------------------	------------

INTRODUZIONE	V
---------------------	----------

PARTE I

BALANCED SCORECARD: UNO STRUMENTO PER ORIENTARE L'ORGANIZZAZIONE AL CLIENTE

CAPITOLO PRIMO

LA BALANCED SCORECARD: UNO STRUMENTO PER L'ALLINEAMENTO STRATEGICO

1.1 Le tendenze evolutive in atto nel rapporto domanda-offerta e l'importanza di soddisfare il cliente in tempo di crisi	2
1.2 La creazione di valore per il cliente e i costi dell'insoddisfazione	8
1.3 L'importanza di un approccio ampliato per ottenere la soddisfazione del cliente: la Balanced Scorecard come soluzione possibile	11
1.4 La nascita della Balanced Scorecard nell'era dell'informazione	14
1.5 I contributi della letteratura per definire un modello di BSC	19
1.6 La BSC e l'importanza di valutare gli intangibili	23
1.7 La Balanced Scorecard come strumento per il management strategico	29
1.7.1 La Balanced Scorecard per la misurazione delle performance	330
1.7.2 Nuove frontiere per la Balanced Scorecard: allineare la strategia	31
1.8 Il monitoraggio della creazione di conoscenza e l'apprendimento strategico: una sfida possibile	36

CAPITOLO SECONDO

INTRODURRE LA BSC IN AZIENDA: CRITICITA', VANTAGGI E MODALITA' ATTUATIVE

2.1 Le quattro prospettive di misurazione della BSC e il collegamento con la strategia	38
2.1.1 La prospettiva economico-finanziaria	41
2.1.2 La prospettiva del cliente	45
2.1.3 La prospettiva dei processi aziendali	46
2.1.4 La prospettiva di innovazione, apprendimento e sviluppo	49
2.2 BSC: uno strumento firm-specific	51
2.3 La diffusione della BSC all'interno dell'organizzazione e il miglioramento dei processi esistenti	54
2.4 Il processo di costruzione di una BSC: dalla Carta degli Intenti Strategici al Budget	55
2.5 I problemi da affrontare nel processo di adozione della BSC	60
2.5.1 La definizione degli obiettivi e i problemi di progettazione	62
2.5.2 I problemi di gestione della scheda	63
2.5.3 I problemi di transizione	65

PARTE II

ANALISI DELL'OGGETTO DI STUDIO: LA REALTA' BANCARIA E IL CREDITO COOPERATIVO ORIENTATO ALLA SODDISFAZIONE DEL SOCIO

CAPITOLO TERZO

I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO NELLE BANCHE: NUOVE ESIGENZE DI CONTROLLO, MONITORAGGIO E LETTURA INTEGRATA DEI RISULTATI VERSO LA CUSTOMER SATISFACTION

3.1 Analisi di contesto del mercato bancario: verso nuovi paradigmi nei sistemi di pianificazione e controllo delle variabili chiave	67
3.2 Il monitoraggio dei costi in banca e le tecniche per una ottimale gestione dei processi	71
3.3 La creazione di valore per i portatori di interesse	76
3.3.1 Il valore per gli azionisti	78
3.3.2 Il valore per i clienti	80

3.3.3	Il valore per i dipendenti	88
3.3.4	Il valore per la collettività	90
3.4	Costruire la BSC per integrare l'analisi delle diverse prospettive ed ottenere la soddisfazione del cliente: una macro-ipotesi di ricerca per il business bancario	91

CAPITOLO QUARTO

IL CREDITO COOPERATIVO: VERSO UNA STRATEGIA ORIENTATA ALLA SODDISFAZIONE DEL SOCIO

4.1	Il movimento cooperativo in Europa e in Italia	93
4.2	L'impresa cooperativa e le sue caratteristiche distintive	99
4.3	Le specificità del Credito Cooperativo ed il particolare modo di fare banca	104
4.3.1	Il Credito Cooperativo: attualità e storia	109
4.3.2	Il socio come particolare tipologia di cliente e i vantaggi derivanti dal suo "status"	113
4.3.3	L'organizzazione del Credito Cooperativo: la rete nazionale ed internazionale	115

PARTE III

DEFINIZIONE DI UN MODELLO DI BSC PER IL CREDITO COOPERATIVO: I RISULTATI DI UNA RICERCA EMPIRICA

CAPITOLO QUINTO

LINEE METODOLOGICHE PER UN POSSIBILE MODELLO DI BSC PER LA BANCA DI CREDITO COOPERATIVO

5.1	La metodologia e il disegno della ricerca	118
5.2	La costruzione di un possibile modello di BSC per la Banca di Credito Cooperativo: le criticità connesse al particolare oggetto di studio	119
5.3	La pianificazione strategica nella BCC	120
5.4	Il quadro delle ipotesi per un possibile modello di Balanced Scorecard	123
5.5	Gli strumenti propedeutici per la BSC	128
5.5.1	Il questionario sulla soddisfazione del socio	128
5.5.2	Il questionario ai dipendenti	130
5.6	La struttura della BSC adottabile nel Credito Cooperativo	139
5.6.1	La prospettiva "Economia & Finanza"	142
5.6.2	La prospettiva "Soci & Clienti"	144
5.6.3	La prospettiva "Crescita & Innovazione"	145
5.6.4	La prospettiva "Processi Interni"	145
5.7	La Balanced Scorecard nel modello tedesco per le banche cooperative: confronti metodologici	146

CAPITOLO SESTO

IL CASO BCC-MONTECORVINO ROVELLA: UN'APPLICAZIONE DEL MODELLO DI BALANCED SCORECARD

6.1	La Banca di Credito di Montecorvino Rovella come oggetto specifico di indagine: storia, caratteristiche, contesto e prospettive	154
6.2	L'applicazione del modello BSC alla BCC-Montecorvino Rovella	156
6.2.1	La Carta degli Intenti Strategici e la mappa strategica	157
6.2.2	La somministrazione dei questionari ai soci	161
6.2.3	La somministrazione del questionario ai dipendenti	166
6.2.4	La prospettiva "Economia & Finanza"	169
6.2.5	La prospettiva "Soci & Clienti"	171
6.2.6	La prospettiva "Crescita & Innovazione"	172
6.2.7	La prospettiva "Processi Interni"	172
6.2.8	La Balanced Scorecard nella BCC-Montecorvino Rovella: il quadro di sintesi	172
6.3	Modalità operative, aspetti critici rilevati e sintesi dei risultati della ricerca	175
6.4	Prospettive possibili per la BSC e il sistema del Credito Cooperativo	177

BIBLIOGRAFIA		180
---------------------	--	-----

INDICE DELLE TAVOLE

Tavola 1 <i>La teoria della soddisfazione del cliente di Kano</i> _____	4
Tavola 2 <i>I gap che determinano lo scostamento tra qualità attesa e percepita secondo Zeithaml, Berry e Parasuraman</i> _____	5
Tavola 3 <i>I gap che determinano lo scostamento tra qualità attesa e percepita secondo Valdani e Busacca</i> _____	6
Tavola 4 <i>I costi dell'insoddisfazione</i> _____	10
Tavola 5 <i>Più problemi e un'unica soluzione per il miglioramento continuo</i> _____	13
Tavola 6 <i>Relazione fra controllo direzionale e controllo strategico</i> _____	16
Tavola 7 <i>Dalla strategia pensata alla strategia realizzata</i> _____	18
Tavola 8 <i>Le quattro prospettive della BSC (1)</i> _____	21
Tavola 9 <i>Le quattro prospettive della BSC (2)</i> _____	21
Tavola 10 <i>Asset tangibili e intangibili a confronto</i> _____	25
Tavola 11 <i>Obiettivi, strumenti e aree di studio per il governo degli intangibili</i> _____	27
Tavola 12 <i>Le risorse intangibili</i> _____	28
Tavola 13 <i>Le quattro fasi della gestione strategica</i> _____	29
Tavola 14 <i>I Principi della Strategy-Focused Organization</i> _____	32
Tavola 15 <i>Gli stadi di sviluppo dell'impresa</i> _____	42
Tavola 16 <i>Le misure della prospettiva economico-finanziaria per stadi di sviluppo e strategia adottata</i> _____	42
Tavola 17 <i>Le opzioni strategiche di espansione dei ricavi</i> _____	43
Tavola 18 <i>Le opzioni strategiche di riduzione dei costi e incremento della produttività</i> _____	44
Tavola 19 <i>Le opzioni strategiche di miglioramento nell'utilizzo degli asset o degli investimenti</i> _____	44
Tavola 20 <i>Le misure della prospettiva del cliente</i> _____	46
Tavola 21 <i>La struttura generale delle misure dell'apprendimento e della crescita</i> _____	50
Tavola 22 <i>Driver specifici per l'apprendimento e la crescita</i> _____	50
Tavola 23 <i>Le modalità d'uso della BSC</i> _____	53
Tavola 24 <i>La struttura della BSC</i> _____	56
Tavola 25 <i>Un esempio di BSC per un'impresa assicurativa: indicatori Lag e Lead</i> _____	57
Tavola 26 <i>Dalla mission al budget</i> _____	58
Tavola 27 <i>Un esempio di mappa strategica nella GDO alimentare</i> _____	59
Tavola 28 <i>Il legame tra BSC e budget</i> _____	60
Tavola 29 <i>I candidati interni al ruolo di coordinamento operativo della BSC: pro e contro</i> _____	64
Tavola 30 <i>La struttura concettuale dell'Activity Based Costing</i> _____	74
Tavola 31 <i>La gravitazione degli "interessati" intorno alla banca: un possibile fotogramma</i> _____	76
Tavola 32 <i>Mappa degli stakeholder in una grande impresa</i> _____	77
Tavola 33 <i>Le tecniche di misurazione del valore per il cliente: una classificazione</i> _____	82
Tavola 34 <i>Orientamenti per l'analisi dei dati sulla customer satisfaction</i> _____	87
Tavola 35 <i>Indagine sui dipendenti: un quadro di riferimento</i> _____	90
Tavola 36 <i>Macro-ipotesi di ricerca: dall'adozione della BSC alla soddisfazione del cliente</i> _____	92
Tavola 37 <i>Le cooperative per settore in relazione al loro numero, ai soci, al fatturato e agli occupati (valori assoluti e percentuali)</i> _____	97
Tavola 38 <i>Cooperative attive per regione - anno 2007</i> _____	98
Tavola 39 <i>Le organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo</i> _____	99
Tavola 40 <i>I sette valori della cooperazione sanciti nella Dichiarazione di identità cooperativa</i> _____	103
Tavola 41 <i>La classificazione delle cooperative nel registro prefettizio</i> _____	103
Tavola 42 <i>La Carta dei Valori del Credito Cooperativo siglata a Riva del Garda il 12 dicembre 1999</i> _____	107

Tavola 43 <i>La Carta della Coesione del Credito Cooperativo sancita a Parma nel dicembre del 2005</i>	108
Tavola 44 <i>Le tappe dello sviluppo italiano del Credito Cooperativo</i>	112
Tavola 45 <i>La rete internazionale delle cooperative, statistiche principali</i>	116
Tavola 46 <i>L'articolazione del piano strategico nelle BCC</i>	122
Tavola 47 <i>Un'impostazione metodologica della BSC per la Banca di Credito Cooperativo</i>	124
Tavola 48 <i>Il Quadro delle ipotesi di ricerca per la BSC del Credito Cooperativo</i>	125
Tavola 49 <i>La riclassificazione degli indicatori nella struttura della BSC</i>	126
Tavola 50 <i>Il processo di conversione e sintesi dei dati nella BSC</i>	127
Tavola 51 <i>Questionario sulla soddisfazione del socio</i>	129
Tavola 52 <i>Il Pentagramma</i>	131
Tavola 53 <i>Il pentagramma circolare: uno strumento per tradurre i test nella BSC</i>	134
Tavola 54 <i>Esempio applicativo del pentagramma circolare</i>	136
Tavola 55 <i>Esempio sull'utilizzo delle tavole di conversione</i>	137
Tavola 56 <i>Esempio sull'utilizzo dello stimatore diviso a metà</i>	139
Tavola 57 <i>La struttura della BSC per il Credito Cooperativo</i>	140
Tavola 58 <i>La veste grafica degli esiti della BSC</i>	141
Tavola 59 <i>I pesi degli indicatori nella Prospettiva Economia&Finanza</i>	143
Tavola 60 <i>I pesi degli indicatori nella Prospettiva Soci&Clienti</i>	145
Tavola 61 <i>I pesi degli indicatori nella Prospettiva "Crescita&Innovazione"</i>	145
Tavola 62 <i>I pesi degli indicatori nella Prospettiva "Processi Interni"</i>	146
Tavola 63 <i>L'allineamento strategico descritto da Horváth & Partners</i>	147
Tavola 64 <i>I principali problemi connessi all'implementazione della strategia secondo H&P</i>	147
Tavola 65 <i>La strategia di H&P: il modello per un processo strategico strutturato</i>	148
Tavola 66 <i>Approccio graduale allo sviluppo di una Balanced Scorecard: lo schema Horváth & Partners</i>	148
Tavola 67 <i>La riclassificazione degli obiettivi nel modello Horváth & Partners</i>	149
Tavola 68 <i>Un esempio di BSC dalle cooperative tedesche: il caso Volksbank eG Bergstrasse</i>	152
Tavola 69 <i>Le differenze fra il modello H&P e il modello per il Credito Cooperativo</i>	153
Tavola 70 <i>Sintesi degli obiettivi strategici 2009-2011</i>	158
Tavola 71 <i>La Carta degli Intenti Strategici 2009-2011 della BCC-Montecorvino Rovella</i>	159
Tavola 72 <i>Il CIS integrativo "POLITICHE/AZIONI DIVERSE" della BCC-Montecorvino Rovella (rilevazione 2010, Piano Strategico 2009-2011)</i>	160
Tavola 73 <i>Mappa strategica BCC-Montecorvino Rovella (Piano Strategico 2009-2011)</i>	161
Tavola 74 <i>Questionario sulla soddisfazione del socio - Il Caso BCC-Montecorvino Rovella</i>	162
Tavola 75 <i>Verifica di rappresentatività del campione per dati anagrafici</i>	166
Tavola 76 <i>Varianza media per riga sui test ai dipendenti</i>	167
Tavola 77 <i>Varianza media per colonna sui test ai dipendenti</i>	167
Tavola 78 <i>Correlazione delle check question</i>	167
Tavola 79 <i>Stimatore diviso a metà</i>	168
Tavola 80 <i>Il pentagramma circolare: l'esito dei test sui dipendenti</i>	168
Tavola 81 <i>Esiti dei test sui dipendenti</i>	169
Tavola 82 <i>Valutazione del premium price per il socio</i>	171
Tavola 83 <i>Corsi di formazione 2010</i>	172
Tavola 84 <i>La BSC applicata alla BCC-Montecorvino Rovella</i>	173
Tavola 85 <i>Gli esiti della BSC 2010 della BCC-Montecorvino Rovella</i>	174
Tavola 86 <i>La validazione delle ipotesi sul modello BSC per il Credito Cooperativo</i>	176
Tavola 87 <i>Possibili sviluppi della ricerca</i>	178

INTRODUZIONE

Il progetto di ricerca affronta un tema cruciale negli studi di marketing: la soddisfazione del cliente. L'intento non è soltanto quello di rilevare l'importanza del tema della soddisfazione, specialmente nell'attuale congiuntura contraddistinta da una crisi che non risparmia nessun settore dell'economia, ma quello di integrare tale tema in un discorso di più ampio respiro, che coinvolge un'intera organizzazione, la sua visione strategica e le sue declinazioni operative. E' di per sé limitante per un'impresa focalizzarsi soltanto sui risultati economico-finanziari, come è limitante proiettarsi sulla soddisfazione del cliente senza considerare i "numeri", ovvero perdendo di vista la fattibilità del progetto strategico sul piano finanziario. Tuttavia non si può prescindere da una considerazione di fondo (punto di partenza del progetto di tesi): senza la soddisfazione del cliente si cancella completamente la possibilità per l'impresa di sopravvivere, specialmente nel contesto competitivo attuale, complesso e sempre più ricco di concorrenti emergenti pronti a mettere in campo sfide sempre nuove per i "vecchi addetti ai lavori".

Occorre prendere atto che per stare sul mercato è necessario un occhio critico e la capacità di integrare i diversi aspetti della gestione in una visione unitaria, senza trascurare il ruolo fondamentale che hanno anche gli *asset* intangibili nel produrre le performance aziendali.

Il progetto di ricerca intende porre l'attenzione su un particolare strumento che può garantire la presenza dell'*occhio critico* di cui sopra, che è la Balanced Scorecard (BSC), o Scheda di Valutazione Bilanciata, che consente di integrare diversi aspetti (Clienti – Processi interni – Apprendimento e Innovazione – Prospettiva economico-finanziaria) in una visione unitaria in modo da monitorare il grado di raggiungimento della strategia, ma soprattutto orientare tutta l'organizzazione verso la stessa. E questo è il miglior modo per ottenere la soddisfazione del cliente: osservazione facilmente condivisibile e che in questa ricerca si intende sottolineare attraverso l'approfondimento di un caso di particolare interesse nel quale la soddisfazione del cliente è punto di partenza e punto di arrivo in un processo di formulazione della BSC con caratteristiche particolari per il particolare oggetto di studio.

La vasta letteratura esistente sui temi che coinvolgono questa ricerca è da me utilizzata come supporto per ampliare in parte la casistica esistente sulle applicazioni di BSC, con l'intenzione di integrarla di contributi legati al caso specifico di un'azienda che sopravvive con due vincoli particolari: la territorialità e la mutualità prevalente. La base empirica (il caso della Banca di Credito Cooperativo di Montecorvino Rovella) vuole essere uno spunto per ulteriori sperimentazioni nel mondo del Credito Cooperativo: le soluzioni testate nell'ambito della ricerca possono essere un punto di partenza per ulteriori ricerche e uno stimolo all'introduzione di strumenti per la gestione manageriale in queste particolari aziende di credito, ri-orientandole al marketing e alla soddisfazione della compagine sociale e facendo assumere alla strategia il ruolo di primo piano che da sempre le spetta.

Il corpo della tesi si presenta strutturato in sei capitoli raccolti in tre parti distinte.

Nella *prima parte* del lavoro (capitoli I e II), viene presentato lo strumento Balanced Scorecard, rappresentando la sua storia, le modalità di utilizzo e l'ultima frontiera dell'allineamento strategico possibile attraverso la valutazione bilanciata. Segue la presentazione degli aspetti connessi all'implementazione della scheda in azienda. Si rilevano criticità, vantaggi e soluzioni applicative.

Nella *seconda parte* (capitoli III e IV) si passa all'analisi dell'oggetto di studio. Partendo dalla realtà bancaria in generale si giunge fino ad analizzare il dettaglio delle caratteristiche distintive del Credito Cooperativo come premessa per il caso di studio e per la definizione di uno specifico modello di BSC per queste banche del territorio. Le esigenze delle banche vanno oggi sempre più verso sistemi di controllo ed analisi delle performance di tipo integrato. Lo studio approfondito del Credito Cooperativo, delle sue origini storiche e delle sue fonti normative, precede la formulazione di un modello *ad hoc*, che risalta il modo specifico di fare banca delle cooperative di credito.

Nella *terza parte* si dà corpo e contenuto alla ricerca empirica: dall'elaborazione del modello si passa successivamente alla sua applicazione pratica alla Banca di Credito Cooperativo di

Montecorvino Rovella. Si approfondisce l'impianto metodologico, il tema della raccolta e della elaborazione dei dati, infine la presentazione dei risultati. Si analizzano le possibili prospettive future per il modello proposto che si arricchisce del confronto metodologico sul modello tedesco di BSC per le cooperative di credito.

La sostanza del lavoro di ricerca empirica è quella di analizzare a tutto tondo l'istituto finanziario BCC cercando di trovare un modello concreto che possa aiutare questo tipo di organizzazione, per sua natura orientata al socio, a non perdere mai di vista l'importanza di raggiungere livelli sempre più elevati di soddisfazione. Per la BCC è un modo per restare sempre ancorata alle sue origini e al suo modo di fare banca, un modo che abbandona gli aspetti deteriori del fare finanza e mette al centro la persona.

Questa ricerca, che si colloca chiaramente nell'ambito del filone delle ricerche esistenti sul tema della soddisfazione e BSC, ha l'intento di ampliare la base conoscitiva sui casi possibili di BSC ma anche quello di fornire ad un particolare ramo del credito, quello delle BCC, uno strumento valido come spunto per un miglioramento continuo, sottolineando l'importanza del fare ricerca per dare al mercato ciò che si conviene.

In chiusura si analizzano le prospettive possibili per il modello proposto di Balanced Scorecard e si sottolinea la rilevanza degli strumenti manageriali come strumenti in grado di prevenire la crisi in un contesto ancora poco attento alla qualità del patrimonio informativo da gestire per ridurre il rischio di *default*.

-----PARTE I-----

**BALANCED SCORECARD:
UNO STRUMENTO PER ORIENTARE L'ORGANIZZAZIONE AL
CLIENTE**

CAPITOLO PRIMO

LA BALANCED SCORECARD: UNO STRUMENTO PER L'ALLINEAMENTO STRATEGICO

SOMMARIO

1.1 Le tendenze evolutive in atto nel rapporto domanda-offerta e l'importanza di soddisfare il cliente in tempo di crisi _____	2
1.2 La creazione di valore per il cliente e i costi dell'insoddisfazione _____	8
1.3 L'importanza di un approccio ampliato per ottenere la soddisfazione del cliente: la Balanced Scorecard come soluzione possibile _____	11
1.4 La nascita della Balanced Scorecard nell'era dell'informazione _____	14
1.5 I contributi della letteratura per definire un modello di BSC _____	19
1.6 La BSC e l'importanza di valutare gli intangibili _____	23
1.7 La Balanced Scorecard come strumento per il management strategico _____	29
1.7.1 La Balanced Scorecard per la misurazione delle performance _____	30
1.7.2 Nuove frontiere per la Balanced Scorecard: allineare la strategia _____	31
1.8 Il monitoraggio della creazione di conoscenza e l'apprendimento strategico: una sfida possibile _____	36

1.1 Le tendenze evolutive in atto nel rapporto domanda-offerta e l'importanza di soddisfare il cliente in tempo di crisi

La soddisfazione del cliente rappresenta il principale obiettivo delle aziende orientate al marketing, i cui sforzi sono costantemente tesi allo sviluppo di una relazione di qualità con i clienti e alla successiva loro fidelizzazione.

L'attuale scenario competitivo, a differenza di quanto accadeva nei tempi addietro, è caratterizzato da una crescente carenza di nuovi mercati di sbocco, nonché da una crisi che invade ogni settore economico il che sancisce l'importanza della soddisfazione del cliente come elemento chiave per stabilire strategie vincenti di crescita e di potenziamento.

Le aziende oggi avvertono con forza la necessità di dar voce al cliente e per tale ragione negli ultimi anni le tecniche volte a misurare la soddisfazione hanno svolto un ruolo determinante. In particolare a partire dagli anni '90 l'importanza della soddisfazione è stata avvertita sempre più in relazione al nuovo obiettivo della fedeltà. Fidelizzare il cliente significa definire le condizioni affinché il cliente di oggi riacquisti nuovamente domani. Tuttavia sono da notare almeno due tipologie di "tranelli" in cui è facile cadere sposando le logiche di fidelizzazione:

- dimenticare che non esiste una correlazione stretta fra soddisfazione di oggi e fedeltà di domani: la soddisfazione è una condizione necessaria ma non sufficiente e difatti esistono molti clienti soddisfatti che non sono fedeli;
- credere che la fonte del successo/insuccesso dell'impresa risieda esclusivamente nella soddisfazione del cliente: ciò porta l'impresa a concentrarsi eccessivamente sull'esterno trascurando l'efficienza dei processi interni, la creazione e sviluppo delle conoscenze, sacrificando l'innovatività e allontanandosi dall'idea della qualità "a tutto tondo".

La soluzione è vedere la *customer satisfaction* come un punto di partenza e di arrivo che taglia trasversalmente tutta l'organizzazione pervadendo ogni processo, ogni funzione, ogni risorsa materiale ed umana.

Soddisfare il cliente è certamente il solo modo per restare sul mercato senza rimanerne ai margini. La crisi in atto induce a riflettere sul fatto che non c'è posto per tutti, o meglio c'è posto per chi mette in atto un processo di rinnovamento in grado di mettere al centro il cliente senza asservirsi ad esso e senza sacrificare l'efficienza e l'efficacia a tutti i livelli dell'organizzazione. Il cliente va seguito ed accontentato, ma non alle sue regole, bensì a quelle di una impresa ben organizzata e in cui ogni aspetto è curato nei minimi dettagli per la realizzazione degli obiettivi strategici¹.

Per quanto il tema della soddisfazione possa sembrare ridondante e scontato, tuttavia si riconferma la sua attualità in quanto rappresenta il nodo cruciale e più difficile da sciogliere per le organizzazioni in tempo di crisi. Già Busacca, nel 1994, adduceva 4 tendenze strutturali del rapporto tra domanda e offerta quali elementi atti a giustificare un orientamento al cliente e alla sua soddisfazione²:

- 1) aumento progressivo della pressione concorrenziale. Ciò induce nelle imprese il bisogno di ridurre la distanza psicologica nei confronti del cliente;
- 2) aumento dell'importanza degli elementi intangibili per la costruzione del vantaggio competitivo. Le risorse immateriali dell'impresa legate al valore aggiunto della marca, del prodotto, ed in generale tutte le caratteristiche che avvolgono la fisicità del prodotto/servizio, diventano oggi nuove fonti per la costruzione di vantaggio competitivo;
- 3) aumento della complessità tecnologica dei prodotti/servizi. Il riverbero di questa tendenza sui processi di acquisto è inevitabile: per il consumatore è sempre più problematico formulare criteri di scelta chiari e definiti. Soltanto una attiva politica di servizi, che permea e avvolge il prodotto, ampliandolo e ridefinendone l'attrattiva, può orientare la scelta del cliente;
- 4) il consumatore ricerca sempre più prodotti e servizi di qualità superiore e, in generale, dal processo di consumo si attende l'integrazione di più bisogni. E' evidente come il consumo di prodotti e servizi non si limiti più, nelle aspettative del consumatore, al solo beneficio materiale. I processi di consumo risultano intrisi di meccanismi più complessi, che toccano la sfera psicologica e sociale, nella misura in cui acquistare un prodotto o un servizio significa acquisire una definita identità, darsi uno specifico connotato nel contesto sociale³.

In definitiva oggi la misura e il monitoraggio della soddisfazione del cliente diviene un caposaldo necessario per costruirsi un vantaggio competitivo.

Diverse sono le definizioni di *customer satisfaction*, tutte più o meno convergenti nella definizione che segue:

La soddisfazione del cliente rappresenta il risultato del confronto operato dal cliente tra i benefici e i costi sperimentati ed i benefici e i costi attesi relativamente all'insieme delle componenti di una determinata offerta dell'impresa⁴.

Il buon esito di un processo volto ad ottenere la soddisfazione si fonda sull'abilità di ascoltare il cliente e di stimolarlo a parlare e confrontarsi in modo da comprendere quali siano le sue esigenze implicite, contrattuali e latenti. Utile in questa direzione può essere la conoscenza del modello di Kano che descrive le componenti del valore per il cliente⁵. Kano distingue:

¹ Tutte le funzioni aziendali, opportunamente coordinate, devono contribuire all'obiettivo della creazione e del trasferimento di valore al cliente. Anche il controllo di gestione, per tradizione deputato ad affrontare la sola analisi delle determinanti dei costi, deve essere rivisto, abbinando al suo ruolo consolidato anche quello nuovo di supporto ai processi di generazione di valore per il cliente.

² Cfr. BUSACCA B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore strategie di accrescimento*, Torino, Utet.

³ Si veda FABRIS G. (1995), *Consumatore e Mercato: le nuove regole*, Milano, Sperling&Kupfer.

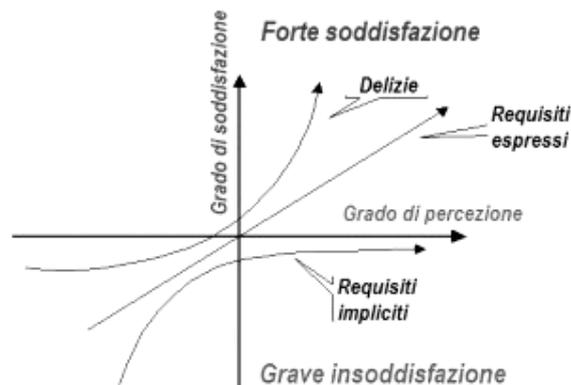
⁴ Cfr. COLLESEI U., CASARIN F., VESCOVI T. (1995), *Customer Satisfaction e lancio di nuovi prodotti*, Micro&Macro Marketing, anno IV, n. 3, dicembre.

⁵ Noriaki Kano è insegnante, scrittore e consulente nel campo del *quality management*. Professore emerito presso la Tokyo University of Science e ideatore del famoso modello sulla soddisfazione del cliente risalente agli anni '70. Il modello indaga la relazione tra qualità oggettiva e qualità soggettiva, considerando tutti gli elementi del prodotto. Esso

- *fattori base* (requisiti impliciti): elementi obbligatori che provocano l'insoddisfazione immediata se non soddisfatti ma se soddisfatti non aumentano il livello di soddisfazione in quanto la loro presenza è considerata scontata da parte del cliente. Solitamente non vengono neanche dichiarati dal cliente, sono requisiti impliciti del prodotto;
- *fattori di eccitamento* (delizie): elementi attraenti che provocano l'aumento della soddisfazione se forniti ma non causano insoddisfazione se non forniti. Provocano una sorpresa positiva e piacere nel cliente e possono rappresentare un elemento distintivo sul mercato. Chiaramente il cliente non li dichiara in quanto non sa neanche che possono essere implementati sul prodotto;
- *fattori di prestazione* (requisiti espressi): elementi che causano soddisfazione se la prestazione è alta ed insoddisfazione se la prestazione è bassa. Questi sono gli unici elementi che vengono dichiarati e richiesti esplicitamente dal cliente in quanto collegati ai veri fabbisogni e desideri di utilizzo.

I diversi fattori si possono rappresentare in un sistema di assi cartesiani a coordinate percezione/soddisfazione in cui i tre requisiti figurano come delle curve che nel tempo tendono a degenerare verso il basso: le delizie diventeranno requisiti espressi e questi ultimi diventeranno requisiti impliciti⁶.

Tavola 1 La teoria della soddisfazione del cliente di Kano



Fonte: FARNE' S. (2010), *Qualità operativa. Ottimizzare per competere e raggiungere l'eccellenza*, Milano, Franco Angeli, p. 23

In questo sistema i requisiti non sono sostituibili vicendevolmente, ovvero non si può colmare l'insoddisfazione derivante dal mancato soddisfacimento di un requisito implicito tramite requisiti espressi o delizie. Se il grado di soddisfazione è dato dalla somma dei tre requisiti l'aumento di uno non colma la diminuzione dell'altro e viceversa⁷.

Kano ha concepito il suo modello al fine di dare un contributo affinché le imprese potessero:

- pianificare il posizionamento di mercato dell'impresa;
- progettare prodotti con caratteristiche qualitative rilevanti per il cliente;
- individuare le caratteristiche che non generano valore per il cliente.

studia la correlazione tra la soddisfazione del cliente e tutte le caratteristiche che determinano la qualità del prodotto. Cfr. KANO N., NOBUHIKU S., FUMIO T., SHINICHI T. (1984), *Attractive quality and must-be quality*, Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2), aprile, p. 39-48.

⁶ Ad esempio:

- nel 1930 un'autoradio ad onde medie era "eccitante";
- nel 1980 un'autoradio FM era "normale";
- nel 2000 un CD player in auto era "atteso".

Cfr. FARNE' S. (2010), *Qualità operativa. Ottimizzare per competere e raggiungere l'eccellenza*, Milano, Franco Angeli, p. 23

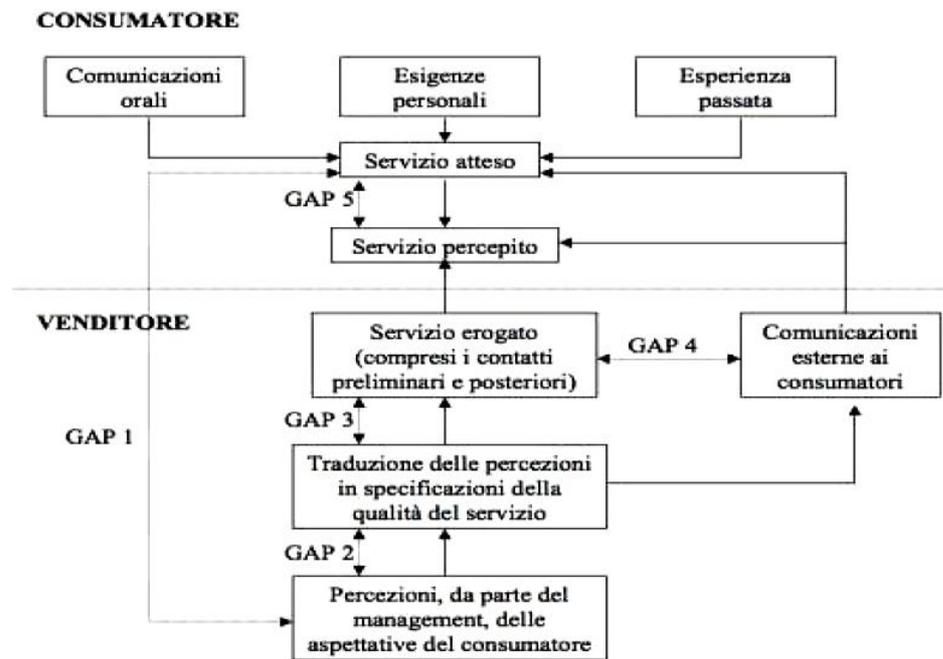
⁷ Si veda anche D'ANGELO A., ORLANDO A. (2001), *La customer satisfaction. Strumenti operativi a confronto per il benchmark aziendale*, De Qualitate, settembre, p. 63 e ss.

La corsa verso la dotazione di idonei modelli analitici in grado di consentire la verifica dell'allineamento alle attese del cliente da parte delle imprese è stata ed è tuttora inarrestabile. Tra tali modelli proviamo a citarne alcuni al fine di sottolineare il grado di complessità della materia trattata. Nel prosieguo del presente lavoro si comprenderà come questa complessità possa essere gestita all'interno di un integrato sistema di management in grado di allineare tutta l'organizzazione agli obiettivi strategici.

In linea generale l'analisi degli scostamenti (gap) tra quanto il cliente si attende e ciò che riceve in termini di attributi del prodotto/servizio sembra essere la via maggiormente percorsa dagli studiosi.

Zeithaml, Berry e Parasuraman hanno studiato i fattori che determinano la soddisfazione del cliente con particolare riferimento ai servizi⁸. Secondo questi studiosi la soddisfazione del cliente si misura analizzando la differenza tra percezioni e aspettative del cliente rispetto al servizio. Il gap tra qualità attesa e percepita è la conseguenza di cinque scostamenti che si possono verificare nelle fasi di pianificazione, progettazione ed erogazione del servizio.

Tavola 2 I gap che determinano lo scostamento tra qualità attesa e percepita secondo Zeithaml, Berry e Parasuraman



Fonte: Trad. it. da ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., BERRY L.L. (1988), *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, p. 46.

Partendo da una base teorica ed empirica gli autori sono arrivati a definire il cd. modello SERVQUAL con il quale è stato sintetizzato un insieme di cinque dimensioni rilevanti per il cliente misurate da ben 22 proposizioni. Queste cinque dimensioni (tangibilità, affidabilità, compiacenza, sicurezza, empatia) costituiscono non solo le componenti delle aspettative sul servizio da parte del cliente, ma anche i criteri per giudicare la prestazione stessa. Il modello, non scevro da critiche

⁸ Cfr. ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., BERRY L.L. (1988), *Delivering Quality Service*, New York, The Free Press. Si veda anche ZEITHAML V.A. (1988), *Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence*, Journal of Marketing, luglio, pp. 2-22.

negative⁹, ha il merito di porre l'attenzione sulla possibilità di "misurare" il grado di soddisfazione attraverso l'analisi dei gap, originando una tecnica in grado di quantificare la voce del cliente.

Anche il modello proposto da Valdani e Busacca¹⁰ si fonda sui gap. Secondo questi autori l'analisi della *customer satisfaction* può essere incentrata sulla verifica della consonanza esistente tra:

- la qualità pianificata dal top management;
- la qualità desiderata dal consumatore;
- gli obiettivi di qualità percepiti dal personale aziendale;
- la qualità offerta dal mercato;
- la qualità percepita dal consumatore

Il modello si fonda sulla individuazione di gap interni ed esterni. I *gap interni* analizzano le percezioni del management e del personale rispetto ai processi organizzativi interni (quali progettazione, realizzazione ed erogazione) e le relazioni tra i diversi livelli organizzativi. I *gap esterni* analizzano, da un lato, il comportamento del cliente in termini di attese e percezioni rispetto all'offerta dell'impresa e, dall'altro, quello del manager e del personale sempre in relazione all'offerta dell'impresa. Il modello individua su questa strada otto tipologie di gap.

Tavola 3 I gap che determinano lo scostamento tra qualità attesa e percepita secondo Valdani e Busacca



Fonte: VALDANI E., BUSACCA B. (1995), *La customer satisfaction: specificità, analisi e management*, in *Micro&Macro Marketing*, anno IV, n. 3, dicembre, p. 325.

Il *gap di valore* indica la divergenza tra soddisfazione desiderata e la soddisfazione percepita dal cliente, la cui principale causa è normalmente da individuare nella carenza di strumenti idonei a rilevare i bisogni e le attese del cliente, il che porta l'impresa a fornire prodotti non allineati al sistema delle preferenze della domanda. Per poter affrontare il problema del gap di valore occorre conoscere le preferenze del cliente e conoscere l'importanza che quest'ultimo assegna ai diversi attributi del prodotto (cd. *customer value hierarchy*). E' sulla base di questa gerarchia degli attributi che il cliente fonda la sua analisi delle alternative proposte dal mercato. In sostanza per ridurre il gap di valore occorre compiere una serie di azioni: individuare le caratteristiche distintive del prodotto e "pesare" la loro importanza nel sistema delle preferenze del consumatore; individuare come si colloca il proprio prodotto e quello dei concorrenti nella mente del consumatore in relazione alle suddette caratteristiche; aggregare i dati raccolti per tipologia di percezione (analisi

⁹ Si veda ad esempio CRONIN J., TAYLOR S. (1992), *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, luglio, pp. 55-68.

¹⁰ Cfr. VALDANI E., BUSACCA B. (1992), *Customer satisfaction: una nuova sfida*, *Economia & Management*, n.2, pp. 8-27.

del posizionamento percepito); determinare la distanza dei diversi gruppi (i più rilevanti) dal posizionamento atteso e dal posizionamento ideale; quantificare il gap di valore atteso, desiderato e globale.

Il *gap di sintonia* è dovuto al mancato allineamento dell'offerta alle esigenze ed aspettative dei clienti. Il problema sostanziale è l'incapacità dell'impresa di interpretare e definire correttamente i bisogni dei clienti, specialmente a causa del fatto che i clienti sviluppano esigenze molto differenziate e mutevoli nel tempo. Per contenere o ridurre questo gap occorre analizzare in maniera sistematica le tendenze evolutive del rapporto domanda-offerta verificando di volta in volta l'aderenza del portafoglio prodotti alla molteplicità di configurazioni di gusto e tendenza. Occorre inoltre migliorare la conoscenza del cliente e compiere una opportuna segmentazione della domanda.

Il *gap di allineamento* esprime la distanza tra soddisfazione pianificata dal management e gli standard di *customer satisfaction* recepiti dal personale. Le cause che generano il gap sono riconducibili all'assenza di competenze professionali capaci di attivare il coinvolgimento a tutti i livelli e di una visione unitaria dell'organizzazione. Per ridurre il gap occorre favorire i processi di comunicazione interna e i rapporti collaborativi tra i dipendenti, nonché condividere all'interno dell'organizzazione i principi della *customer satisfaction*.

Il *gap di consonanza* si deve alla divergenza tra gli obiettivi recepiti di soddisfazione del cliente da parte del personale e le percezioni di soddisfazione del cliente circa l'offerta dell'impresa. Se questo gap non viene colmato o ridotto può minare la sopravvivenza dell'impresa in quanto porterà all'aumento della distanza tra le attese della domanda e l'esito delle diverse esperienze di acquisto determinando un danno alla credibilità e all'immagine dell'azienda. Le cause del gap sono da ricercare nell'errata percezione delle esigenze del cliente e nella incapacità di comunicare correttamente gli obiettivi da raggiungere all'organizzazione. Per ridurre il gap occorre disaggregare l'offerta in insiemi di attributi e operare su di essi ripartendo il lavoro in aree di responsabilità funzionali dopo aver definito gli standard di qualità che ciascuna area dovrà raggiungere.

Il *gap di percezione* si deve alla distanza tra la soddisfazione traibile dalle caratteristiche misurabili dei prodotti offerti dall'impresa e la soddisfazione percepita dal cliente. Le cause sono legate all'incapacità dell'impresa di comunicare le caratteristiche del prodotto in coerenza alle caratteristiche cognitive del consumatore e alla divergenza tra le dimensioni rilevanti per il cliente che definiscono il prodotto di qualità ed i parametri utilizzati dall'impresa per definire la qualità stessa del prodotto. Le azioni per ridurre il gap si connettono tutte al miglioramento del processo di comunicazione: monitorare l'efficacia e l'efficienza delle politiche di comunicazione adottate; investire maggiormente in comunicazione; modificare i mezzi di comunicazione adottati.

Il *gap di coinvolgimento* si deve allo scostamento tra gli standard di soddisfazione pianificati dal vertice aziendale e la soddisfazione offerta dall'impresa e per ridurlo sono necessarie le azioni che seguono: adottare idonei sistemi di gestione delle risorse umane; invogliare la partecipazione diretta di tutto il personale; far comprendere ai dipendenti che il cliente può essere meglio soddisfatto se tutti i componenti delle risorse umane si sforzano di partecipare all'avanzamento dei processi organizzativi secondo una logica relazionale; incrementare la coordinazione tra le attività.

Il *gap di progettazione* si riferisce allo scostamento tra gli standard qualitativi del prodotto e la qualità effettivamente offerta sul mercato. Le cause del gap sono dunque da ricercare nella inefficacia del processo di ricerca e sviluppo del prodotto.

Il *gap di realizzazione* si riferisce alla distanza tra la qualità desiderata dal cliente e quella offerta dall'impresa e si fonda in sostanza sulla incapacità di comporre un'offerta in grado di rispondere alle specifiche di progetto, su una miopia strategica nella realizzazione dell'offerta e sulla inadeguatezza dei processi di ricerca e sviluppo.

E' evidente che i modelli sulla soddisfazione hanno il pregio di focalizzare l'importanza sulle distanze che l'impresa deve necessariamente colmare per avvicinarsi al cliente, alle sue attese e desideri. L'aumento della soddisfazione del cliente, specialmente in tempo di crisi, rappresenta un'arma di difesa contro i concorrenti e produce circoli virtuosi all'interno delle organizzazioni

destinati a produrre nuovi e più duraturi vantaggi (ottimizzazione dei processi aziendali critici con relativi aumenti di efficienza, aumento della redditività del capitale proprio connesso all'aumento della fedeltà della clientela).

1.2 La creazione di valore per il cliente e i costi dell'insoddisfazione

Il concetto di creazione di valore per il cliente è strettamente connesso a quello di soddisfazione poiché quest'ultima dipende dal valore che il cliente associa all'offerta, giudicandola rispondente o meno alle proprie esigenze.

Il valore che le attività d'impresa possono generare per il cliente è almeno di tre tipologie:

- 1) valore d'uso. E' costituito dai benefici che il cliente trae dall'utilizzo del prodotto, che possono essere:
 - benefici funzionali, strettamente connessi alle caratteristiche del prodotto;
 - benefici psicologici, connessi allo stato di benessere che il possesso del bene procura;
 - benefici sociologici, connessi ai vantaggi di natura sociale procurati dal possesso del bene, nello specifico la possibilità di entrare a far parte di gruppi sviluppando il senso di appartenenza¹¹;
- 2) valore di acquisizione. Considera i sacrifici che il cliente deve compiere per poter avere il prodotto ed utilizzarlo. Per sacrifici si intende:
 - risorse economiche impiegate;
 - risorse di tempo per la ricerca delle informazioni, la selezione del prodotto e l'eventuale confronto con altre offerte concorrenti;
 - disagi di tipo fisico ed eventuali risorse materiali impiegate per acquisire il prodotto;
- 3) valore di transizione (*switching cost*). E' il valore legato al confronto tra diversi valori di acquisizione e pertanto fonda la scelta fra un prodotto ed un altro all'atto in cui dovrà compiersi la decisione di acquisto. Il costo di transizione può rappresentare una vera e propria barriera: quando un cliente è acquisito e il costo del cambiamento (passaggio alla concorrenza) è elevato evidentemente il cliente resterà fedele pur essendoci elementi di insoddisfazione.

La creazione di valore per il cliente si posiziona indubbiamente al centro delle strategie di marketing delle imprese orientate al mercato¹². L'orientamento al mercato è comunemente definito come l'intensità con cui un attore utilizza la conoscenza di quel mercato, specificamente la conoscenza dei clienti, come base per assumere le decisioni su che cosa produrre, come produrlo e come commercializzarlo ed è considerato come un fondamentale prerequisito per la creazione di un *valore superiore per il cliente* che a sua volta è la prima determinante della conquista e difesa di un vantaggio competitivo¹³. A tutto ciò si aggiunga che la rivoluzione "cliente-centrica" in atto va

¹¹ I benefici si collegano ai bisogni più o meno espressi dal cliente, variano da individuo a individuo ed anche nel corso del tempo in relazione ad uno stesso soggetto. I bisogni del cliente e il valore collegato sono stati oggetto negli anni di ampia letteratura. Si ricordi la piramide dei bisogni di Maslow, la teoria dei bisogni di Murray, la catena mezzi-fini, la teoria dei valori di Shet, Newman e Gross. Cfr. MASLOW H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, The Psychological Review, Vol. 50, pp. 370-396; MURRAY H.A. (1938), *Explorations in Personality*, New York, Oxford University Press Inc.; GUTMAN J. (1982), *A Mean-End Chain Model on Consumer Categorization Processes*, Journal of Marketing, Vol. 46, primavera, pp. 60-72; REYNOLDS T.J., GUTMAN J. (1988), *Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation*, Journal of Advertising Research, febbraio-marzo, pp. 11-34; SHET J.N., NEWMAN B.I., GROSS B.L. (1991), *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*, Cincinnati, South Western Publishing Company.

¹² Cfr. GALE B.T. (1994), *Managing Customer Value*, Free Press, New York; ULAGA W., *Customer Value in Business Markets*, Industrial Marketing Management, 2001, Vol. 30, N. 4, pp. 315-319; COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Torino, Giappichelli.

¹³ Cfr. KOHLI A.K., JAWORSKI B.J. (1990), *Market orientation: the Construct, Research Proposition, and Managerial implications*, Journal of Marketing, Vol. 54, n. 2, pp. 1-18; JAWORSKI B.J., KOHLI A.K. (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, Vol. 57 N. 3, pp. 53-70; JAWORSKI B.J., KOHLI A.K. (1996), *Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap*, Journal of Market-Focused Management, Vol. 1 n. 2, pp. 119-136.

considerata in relazione anche al complesso delle relazioni inter-organizzative delle imprese coinvolte nel processo di creazione del valore che diventa sempre più dipendente dall'apporto differenziato e complesso di una pluralità di attori "interni" ed "esterni" all'impresa¹⁴. La presenza di questi attori influenza in maniera imprescindibile la qualità del prodotto, l'efficienza e l'efficacia della gestione e finisce per incidere sulla soddisfazione del cliente. Proprio sul tema di interazioni intra e inter-organizzative alcuni autori, adottando una prospettiva olistica e partendo dal concetto di *value constellations* elaborato da Normann e Ramirez¹⁵, hanno enfatizzato aspetti di interdipendenza ed interattività che consentono di superare la visione tradizionale basata sul concetto porteriano di *catena* e giungendo allo sviluppo di modelli interpretativi alternativi (es. *value net*, *value network* o *valuecreating networks*¹⁶). Altri autori, privilegiando la prospettiva di alcuni attori della catena (o del network) ne hanno approfondito il ruolo nei processi di creazione del valore per il cliente finale riconoscendone l'importanza crescente e la sempre maggior autonomia rispetto a quelli tradizionalmente deputati alla creazione di un valore superiore per il cliente (tipicamente le aziende produttrici), con particolare riferimento ai soggetti attivi nei canali di marketing¹⁷.

La soddisfazione del cliente produce indubbi effetti positivi per l'impresa, poiché attiva politiche virtuose:

- sui ricavi. L'aumento della fedeltà del cliente incrementa le vendite nel tempo e si incrementa la possibilità del *cross-selling* (vendita di altri prodotti dell'azienda): il cliente soddisfatto acquista volentieri altri prodotti dello stesso fornitore, avendo una minore percezione di rischio rispetto ad altre alternative, inoltre ha maggiore disponibilità a pagare un *premium price* legato al fatto che la fiducia che il cliente soddisfatto ripone nel suo fornitore ha un valore (minori costi di controllo e di ricerca di alternative);
- sui costi. I costi di gestione dei clienti già acquisiti sono minori, in quanto se ne conoscono già abitudini e bisogni e inoltre sono più collaborativi. Diminuiscono anche i costi di acquisizione di nuovi clienti grazie al passaparola positivo. In media l'acquisizione di un nuovo cliente costa sei volte di più che mantenerlo una volta acquisito. Per questo motivo, risulta maggiormente

¹⁴ Sul tema si vedano KAHN K., MENTZER J. (1998), *Marketing's Integration With Other Departments*, Journal of Business Research, Vol. 42, pp. 53-62.; HUTT M., REINGEN P., RONCHETTO J. Jr. (1988), *Tracing the Emergent Process in Marketing Strategy Formation*, Journal of Marketing, Vol. 52, n. 1, pp. 4-19; COZZI G., FERRERO G. (2004), *cit.*, Torino, Giappichelli.

¹⁵ Cfr. NORMAN R., RAMIREZ R. (1993), *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, Harvard Business Review, Vol. 71, Luglio-Agosto, pp. 65-77.

¹⁶ Cfr. FJELDSTAD O.D., STABELL C.B. (1998), *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, Strategic Management Journal, Vol. 19, n. 5, pp. 413-437; PAROLINI C. (1999), *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*, New York, John Wiley & Sons; KOTHANDARAMAN P., WILSON D.T. (2001), *The Future of Competition. Value-Creating Networks*, Industrial Marketing Management, Vol. 30, n. 4, pp. 379-389; HUEMER L. (2002), *Value Creation Strategies in Supply Networks: the Case of Logistics Service Providers*, paper presentato alla Annual IMP Conference del settembre 2002 tenutasi a Dijon, in Francia; HOLZLE K., RITTER T., WALTER A. (2002), *Relationship Function and Customer Trust as Value Creators in Relationships: A conceptual Model and Empirical Findings for the Creation of Customer Value*, paper presentato alla Annual IMP Conference del settembre 2002 tenutasi a Dijon, in Francia.

¹⁷ Si vedano BIGNE' J.E., BLES A., KÜSTER I., ANDREU L. (2004), *Market Orientation: an Antecedent to the Industrial Manufacturer's Power*, European Journal of Marketing, Vol. 38, n. 1/2, pp. 175-193; BOCCONCELLI R. (2004), *Value networks e canali di marketing*, Trieste, Edizioni Goliardiche; GADDE L-E. (2000), *From Marketing Channels to Differentiated Networks-Distribution Dynamics in a Historical Perspective*, in Dahiya S. (ed.), *The Current State of Business Disciplines*, Spellbound Publications; LANGERAK F. (2001), *Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salesperson and Surchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers*, International Journal of Research in Marketing, Vol. 18, n. 3, pp. 221-234; SIGWAU J.A. (1998), SIMPSON P.M., BAKER T.L., *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective*, Journal of Marketing, Vol. 62, n. 3, pp. 99-111; SIMPSON P.M., SIGWAU J.A., BAKER T.L. (2001), *A Model of Value Creation. Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value*, Industrial Marketing Management, Vol. 30, n. 2, pp. 119-134; TUNISINI A. (1999), *Processi di marketing nei mercati industriali*, Roma, Carocci editore.

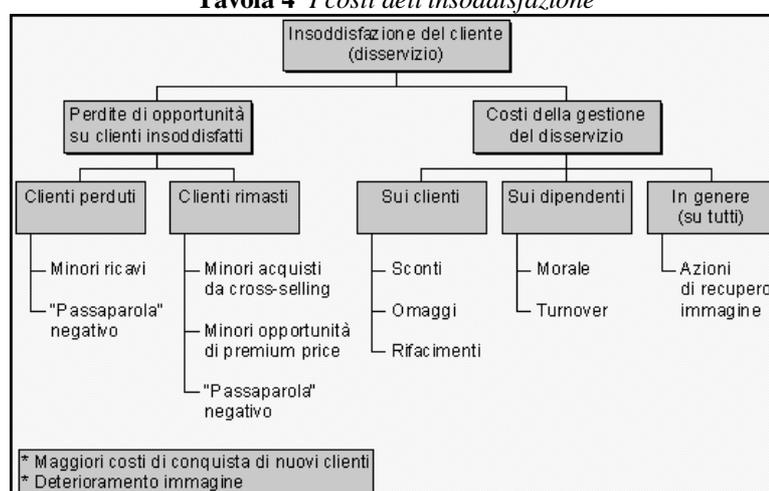
conveniente mantenere fedeli i clienti già acquisiti, cercando di accrescere il volume d'affari con loro;

- sul patrimonio aziendale. Il passaparola positivo generato dal cliente soddisfatto crea un miglioramento dell'immagine aziendale; inoltre, i clienti soddisfatti creano motivazione nei dipendenti. Su questa strada si produce anche un miglioramento del clima aziendale: i segnali positivi della clientela possono essere fonte di motivazione / soddisfazione per i dipendenti.

Di converso i costi dell'insoddisfazione possono riassumersi in:

- perdite di opportunità su clienti insoddisfatti. In questo ambito sono comprese le mancate entrate a causa di clienti perduti e i minori ricavi dovuti alla diminuzione degli acquisti effettuati dai clienti e al passaparola negativo che gli stessi determinano¹⁸;
- costi della gestione del disservizio. L'azienda dovrà infatti intraprendere azioni di recupero del cliente, consistenti ad esempio in sconti o nella sostituzione del prodotto/servizio erogato;
- costi di rimpiazzo dei clienti, cioè i costi sostenuti per acquisire nuovi clienti al posto di quelli perduti;
- deterioramento dell'immagine aziendale.

Tavola 4 I costi dell'insoddisfazione



Fonte: GRAMMA (1993), *Customer Satisfaction. Misurare e gestire la soddisfazione del cliente*, Torino, Isedi.

E' chiaro a questo punto che sulla soddisfazione del cliente incidono componenti di diversa origine e natura:

- componenti psicologiche e culturali del soggetto;
- contesto di riferimento;
- eventuali influenzatori nel processo di acquisto e consumo;
- capacità di acquisto;
- qualità del prodotto e rispondenza alle attese;
- accessibilità dell'offerta sul mercato;
- attributi del prodotto che ne ampliano l'offerta (componenti aggiuntive e/o di servizio);
- efficacia dei processi di gestione;
- attori interni all'azienda¹⁹;

¹⁸ Mediamente su 100 clienti insoddisfatti:

- da 4 a 35 reclamano;
- da 96 a 65 non reclamano, generano un passaparola negativo e gran parte si perdono come clienti (91% circa).

¹⁹ Spesso la soddisfazione del cliente esterno è strettamente legata a quella del cliente interno, specialmente quando si parla di servizi e con particolare riferimento al personale di *front-line*. Molte volte infatti il personale di *front-line* è, per il fruitore, l'unico collegamento con l'azienda erogatrice; dal tipo di servizio fornito e dall'atteggiamento di questi dipendenti scaturisce quindi parte dell'immagine aziendale e soprattutto il livello di soddisfazione dei clienti.

- attori esterni all'azienda ed inerenti il suo network.

Tutte queste componenti opportunamente bilanciate determinano il valore dell'offerta per il cliente e la loro varietà e numerosità ci porta ad intuire che occorre un approccio ampliato per valutare le determinanti della soddisfazione. L'impresa può governare alcune delle componenti sopra riportate in modo da ridurre la "volatilità" dei livelli di soddisfazione e cercare di trattenere la clientela incerta o in fase di abbandono. Per fare ciò necessita di strumenti per il management in grado di garantire il monitoraggio dei livelli di soddisfazione e l'incidenza sugli andamenti dell'impresa. La soddisfazione non deve essere ridotta all'applicazione di una qualsiasi tecnica utile a trattenere il cliente, bensì deve poter essere vista come una modalità di gestione capace di generare valore per il cliente anticipando e gestendo le sue attese e dimostrando tempestività e competenza nel soddisfare le sue necessità.

La soddisfazione del cliente tradizionalmente viene seguita attraverso parametri e strumenti quali:

- numerosità e rilevanza dei reclami;
- questionari per la misurazione della qualità percepita dal cliente (SERVQUAL);
- fedeltà del parco clienti;
- ripetizione dell'acquisto;
- acquisto medio;
- commenti dei clienti;
- tasso di abbandono;
- indagini sui clienti persi e sui clienti insoddisfatti;
- osservazioni sul comportamento di acquisto.

La misurazione della *customer satisfaction* (diagnosi) rappresenta un momento importante per la valutazione dei risultati di un'azienda in quanto:

- consente una identificazione dei gap e della loro ampiezza e quindi consente di comprendere l'entità delle manovre necessarie a recuperare la distanza con il cliente sia in termini di risorse economiche che materiali ed umane;
- aiuta a definire i livelli di performance attuali e prospettici;
- consente un allineamento tra le funzioni aziendali rispetto agli obiettivi di soddisfazione da raggiungere;
- facilita il processo di coinvolgimento del personale: se il personale è consapevole dei livelli di soddisfazione raggiunti può orientare meglio il proprio operato e partecipare attivamente ai processi di miglioramento;
- consente una definizione più oggettiva dei piani operativi;
- consente di innovare i sistemi di misurazione delle performance aziendali adottando via via strumenti più integrati;
- consente di strutturare un *benchmarking* competitivo.

Vista l'ampiezza e la complessità del tema della soddisfazione nonché la sua rilevanza contingente per il periodo di crisi in atto, è possibile osservare come all'impresa non occorre semplicemente rilevare i livelli di soddisfazione seguendo i metodi tradizionali, bensì integrare tali rilevazioni in una prospettiva ampliata in grado di far emergere ogni tipologia di problema e lo scostamento dagli obiettivi prefissati. All'impresa serve fissare la propria rotta e verificare costantemente se la via intrapresa è quella corretta.

1.3 L'importanza di un approccio ampliato per ottenere la soddisfazione del cliente: la Balanced Scorecard come soluzione possibile

Attraversiamo una fase storica in cui per monitorare il grado di soddisfazione del cliente non bastano più le rilevazioni interne sulla qualità legate a specifici protocolli (quelli del tipo ISO 9000 ad esempio) o la misurazione del livello delle vendite e della quota di mercato o qualsiasi altro metodo diretto o indiretto di misurazione del livello di soddisfazione. E neppure, di contro,

l'insoddisfazione può essere misurata dal numero di reclami²⁰. Occorre inquadrare il tema della soddisfazione in una prospettiva più ampia, che induce a riflettere almeno su due aspetti:

- 1) occorre definire la qualità nell'ottica del cliente e orientare l'organizzazione in funzione di essa. In questo senso la definizione di qualità deve essere la più ampia possibile, in grado di includere non solo le attese del cliente, ma anche ciò che l'organizzazione tutta ed i suoi *stakeholders* si aspettano;
- 2) occorre adottare opportuni strumenti per monitorare la qualità definita in modo costante e tale da riallineare, in un'ottica di miglioramento continuo, l'intera l'organizzazione agli obiettivi strategici.

In questa direzione un notevole passo in avanti in letteratura e nella pratica manageriale si è avuto a partire dagli anni '50, anni in cui è iniziata la diffusione di un particolare approccio alla gestione della qualità denominato Total Quality Management (TMQ)²¹. Secondo questo approccio, nato in Giappone e diffuso negli Stati Uniti, tutti i membri di una organizzazione devono risultare coinvolti nel raggiungimento della *mission* aziendale. Ciò comporta anche il coinvolgimento e la mobilitazione dei dipendenti e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi²².

Secondo il TMQ la qualità va definita in base a ciò che il cliente si attende, accantonando la visione secondo cui per raggiungere una qualità elevata è necessario sostenere costi elevati. Non si tratta solo di valutare quanto costa fare qualità, ma anche quanto costa non farlo, in termini di efficienza organizzativa, di soddisfazione del cliente e quindi di maggiore o minore competitività. Oggi un'azienda costruisce un vantaggio competitivo sulla concorrenza in base ad un approccio globale e coerente che interessa tutte le funzioni aziendali. Una strategia orientata alla qualità totale ha come obiettivo la soddisfazione di tutte le parti interessate (clienti, fornitori e parti sociali, dipendenti, management e azionisti). L'output aziendale non è più solo il prodotto/servizio: l'azienda produce qualità.

²⁰ E' noto, fra l'altro, che soltanto una piccola quota dei clienti insoddisfatti manifestano in maniera diretta la propria insoddisfazione rivolgendosi al personale dell'azienda; il più delle volte l'insoddisfazione non viene affatto comunicata oppure viene manifestata a terzi (parenti, amici, conoscenti) generando un passaparola che per l'impresa diventa difficilmente controllabile. A tal proposito già nel 1988 Rhoades pubblicò uno studio sugli effetti negativi del passaparola, rilevando che i soggetti più "pericolosi" per l'impresa sono di due categorie: 1) coloro che sono insoddisfatti ma non lo manifestano; 2) coloro che reclamano ma restano insoddisfatti del modo in cui il reclamo viene accolto e trattato dall'impresa. Cfr. RHOADES K. (1988), *The Importance of Consumer Complaints*, Protect Your-Self, gennaio, pp. 115-118.

²¹ Si vedano, fra gli altri, GALGANO A. (2008), *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale*, Milano, Guerini e Associati; GALGANO A. (1993), *I sette strumenti manageriali della qualità*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore. L'Autore ha inteso, con le sue pubblicazioni, introdurre la "rivoluzione della qualità" in Italia, fornendo in qualche modo ai dirigenti e ai manager gli strumenti e gli spunti di riflessione utili ad avviare un processo di miglioramento continuo all'interno delle organizzazioni, nella convinzione che rapidità, precisione, flessibilità, ordine, coinvolgimento siano i presupposti indispensabili per una qualità inimitabile. I metodi della TQM sono di matrice Giapponese e spesso adottano strumenti statistici basati su raccolta e analisi dei dati, analisi di Pareto, carte di controllo, diagrammi di correlazione e analisi causa-effetto. Si veda anche CHIARINI A. (2004), *Total quality management. Modelli e strumenti di gestione totale della qualità*, Milano, Franco Angeli. Per un approfondimento sulla definizione di TMQ si veda ANGEL R. MARTINEZ-LORENTE, DEWHURST F., DALE B. G. (1998), *Total quality management: origins and evolution of the term*, The TMQ Magazine, Vol. 10 Iss: 5, pp. 378 – 386.

²² Le norme volontarie dell'International Standard Organization (ovvero le cd. norme della serie ISO 9000) nate sul finire degli anni '80 integrano questo approccio definendo le linee guida per la gestione della qualità, sintetizzabili nelle seguenti:

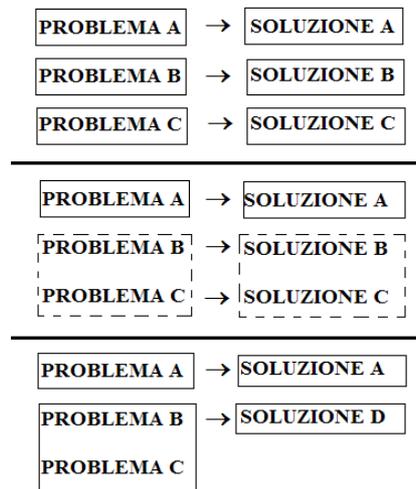
- orientamento al cliente;
- leadership;
- coinvolgimento del personale;
- approccio per processi;
- approccio sistemico alla gestione;
- miglioramento continuo tramite aggiornamento, ascolto del cliente, controllo dei processi, innovazione;
- decisioni basate su dati di fatto: analisi vendite, statistiche e analisi di marketing, feedback dai clienti, indicatori macro e micro economici.

Per orientare l'organizzazione alla qualità totale occorre agire sulla cultura aziendale (e non solo sui sistemi come previsto dalle norme ISO), orientandola verso:

- attenzione al cliente;
- aumento di responsabilità dei collaboratori verso gli obiettivi;
- miglioramento continuo (introduzione di team e gruppi di lavoro per la soluzione dei problemi, con il miglioramento costante dei prodotti e dei servizi);
- miglioramento del processo produttivo²³;
- definizione di organi di controllo per la rilevazione ed eliminazione tempestiva dei problemi;
- coinvolgimento e partecipazione attiva dei dipendenti;
- *team working*;
- eliminazione dei conflitti interni e cura del clima aziendale.

Il TMQ ha avuto il merito di avviare un processo di ampliamento delle prospettive di analisi e di confronto all'interno delle organizzazioni per avviarle sulla strada del miglioramento continuo: non esiste un solo problema ed una sola soluzione, esistono più problemi e più soluzioni. Tuttavia un'analisi accurata può consentirci di ricercare la soluzione che risolve un insieme di problemi, ottimizzando i tempi, riducendo i costi e generando soddisfazione per clienti interni ed esterni²⁴.

Tavola 5 Più problemi e un'unica soluzione per il miglioramento continuo



Fonte: ns elaborazione

Una strada per monitorare l'andamento di una organizzazione senza perdere di vista i diversi aspetti della gestione è quella di introdurre uno strumento idoneo a far emergere le diverse problematiche afferenti ai diversi ambiti per porvi tempestivo rimedio.

Nell'ambito degli strumenti di management può fornire un valido supporto in questa direzione la Balanced Scorecard (BSC), o Scheda di Valutazione Bilanciata, strumento che, seppur nasca con motivazioni di fondo differenti, può essere validamente introdotto ed adottato ai fini delle rilevazioni di qualità e quindi di orientamento alla soddisfazione del cliente. La BSC, come sarà meglio approfondito nel seguito di questo lavoro, producendo un allineamento dell'organizzazione agli intenti strategici attraverso un percorso di costante monitoraggio delle variabili chiave,

²³ Il miglioramento di processo può avvenire attraverso il controllo statistico degli output, la selezione accurata dei fornitori, il monitoraggio costante della catena dei fornitori, la formazione.

²⁴ D'altro canto secondo il principio di Pareto (e ricordiamo che l'analisi di Pareto è uno degli strumenti adottati nel TQM) la maggior parte degli effetti si deve ad un numero ristretto di cause, da ciò una soluzione può risolvere più concause. Pareto formulò la sua legge empirica dopo l'osservazione di una serie di fenomeni, fra i quali il fenomeno della iniqua distribuzione del reddito: il 20% della popolazione mondiale detiene circa l'80% della ricchezza totale. Da qui Pareto giunse a formulare la sua nota legge (anche graficamente) in base alla quale vi sono aspetti principali di un problema sui quali occorre concentrare gli sforzi.

determina un miglioramento delle performance delle organizzazioni con riflessi sulla qualità del prodotto-servizio reso al cliente e dunque sul livello di soddisfazione di quest'ultimo. A ciò si aggiunga che la BSC tende a migliorare i processi di comunicazione interna e verso l'esterno con un evidente riverbero sulla trasparenza e la chiarezza comunicativa nei confronti della clientela.

1.4 La nascita della Balanced Scorecard nell'era dell'informazione

Le imprese oggi più che mai affrontano la competizione basandosi sui vantaggi conferiti dal governo dell'informazione. L'avvento dell'era dell'informazione richiede nuove capacità competitive, legate principalmente all'abilità di un'impresa di gestire gli *asset* tangibili ed intangibili. Le imprese sono impegnate in una trasformazione rivoluzionaria: la concorrenza dell'era industriale si va trasformando in concorrenza dell'era dell'informazione. E' soprattutto a causa di questa tendenza che oggi si assiste in molti settori all'introduzione della Balanced Scorecard (BSC). Questo strumento di management è finalizzato a monitorare in modo integrato tutte le variabili rilevanti, non solo economico-finanziarie, ma anche connesse ai driver della performance futura (soddisfazione dei clienti, relazioni di fornitura, clima aziendale e relazione con i dipendenti, innovazione dei processi).

La caratteristica principale della BSC è costituita dal fatto che il requisito fondamentale per la sua costruzione ed applicazione è la visione olistica dell'organizzazione. La BSC inoltre presenta una natura contingente, che le impone di adattarsi il più possibile alla specifica realtà aziendale ed alle sue dimensioni strategiche e si avvantaggia della possibilità di catturare, tra le altre dimensioni, anche la dimensione degli intangibili, nel cui quadro è inclusa la valutazione e quantificazione delle competenze aziendali²⁵.

Quanto alla visione olistica dell'organizzazione, occorre dire che essa si deve ai mutamenti intervenuti nei contesti in cui le aziende si trovano ad operare, mutamenti che hanno reso più complesso il quadro delle variabili da governare. In particolare, l'insorgere di nuove istanze ambientali ed organizzative ha comportato l'esigenza di riferirsi sempre di più ad un sistema integrato di variabili, composto da parametri che fossero economico-finanziari, ma anche fisico-tecnici e qualitativi, andando a monitorare l'intero insieme delle variabili che incidono sulle performance aziendali²⁶.

²⁵ Le imprese affrontano oggi un passaggio culturale epocale in cui i beni tradizionali "pesanti" o materiali, legati al periodo fordista, hanno lasciato il posto ai beni immateriali o "pensanti", quelli che oggi determinano il valore di un'impresa. Cfr. OSNAGO GADDA C. (2001), *Metti a bilancio il capitale intangibile*, Espansione, Aprile.

²⁶ Sono gli stessi Kaplan e Norton, ideatori del modello BSC a presentare un paradigma esplicativo dell'importanza di un approccio che consideri più variabili integrate. Si tratta del noto paradigma dell'aeroplano. Si immagini di entrare nella cabina di pilotaggio di un moderno aereo e di trovarvi un solo strumento a disposizione del pilota. A questo punto Norton e Kaplan ci portano nella seguente conversazione immaginaria tra passeggero e pilota:

Passeggero: Sono sorpreso nel vedere che lei pilota questo aereo con un solo strumento. Cosa misura?

Pilota: Velocità dell'aria. Su questo volo lavorerò sull'indicazione della velocità dell'aria.

Passeggero: Certamente la velocità dell'aria sembra essere importante, ma l'altitudine? Non sarebbe utile anche un altimetro?

Pilota: Negli ultimi voli ho lavorato molto sull'altitudine, e sono diventato molto pratico. Ora devo concentrarmi sulla velocità dell'aria più adatta.

Passeggero: Ho notato come non ci sia neppure un indicatore di carburante. Non sarebbe utile averne uno?

Pilota: Lei ha ragione; il carburante è un indicatore rilevante, ma non posso concentrarmi nel fare troppe cose bene contemporaneamente. Così, in questo volo mi concentrerò sulla velocità dell'aria. Raggiunta l'eccellenza in questo misuratore, così come l'ho raggiunta con l'altitudine, intendo concentrarmi sui consumi di carburante.

Il sospetto degli Autori è che difficilmente si salirebbe a bordo di tale velivolo e che ancora più difficilmente si metterebbero le proprie sorti nelle mani di tale pilota. L'analogia, sebbene se ne riconosca il valore puramente esasperante, ci porta ad una realtà, quella economica, dove le aziende navigano un universo complesso, affidandosi spesso a singoli indicatori. Solo dopo aver raggiunto l'eccellenza in questi, passano a concentrarsi su altri misuratori. Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, n. 1, gennaio-febbraio.

Quanto all'interesse verso le componenti immateriali esso si è evoluto di pari passo con l'avvento dell'economia digitale. Le imprese della *new economy*, infatti, nella grande maggioranza dei casi, non possiedono beni fisici (terreni, impianti, immobili), ma il loro valore si fonda essenzialmente sul "capitale intellettuale", ovvero su componenti intangibili, anche difficilmente definibili fondamentalmente basate sulla gestione delle informazioni. Sicché i fattori che rendono vincente un'impresa oggi non sono più quelli individuati nell'ambito della teoria economica classica (capitale, terra e lavoro), ma sono elementi che risiedono prevalentemente nell'informazione e nella conoscenza. Quest'ultima in particolare rappresenta oggi la risorsa principale: le informazioni sono abbondanti e sempre più facili da reperire e le tecnologie possono essere acquistate. E' piuttosto la capacità di elaborare informazioni a rendere possibile la produzione di "conoscenza" per le imprese. L'impresa non può più permettersi di raccogliere dati sterili utilizzandoli senza un'attenta rielaborazione, ma deve riuscire ad organizzare tali dati in informazioni utili a generare conoscenza attraverso un accurato processo di rielaborazione. E' così che un vantaggio competitivo può essere mantenuto nel tempo.

La realtà che le imprese si trovano oggi ad affrontare è molto complessa: dinamiche competitive contraddistinte da un'elevata variabilità delle caratteristiche tecniche e qualitative di prodotti e servizi; utilizzo di nuove tecnologie informatiche nei processi di gestione e nei sistemi informativi aziendali; sempre maggior forza assunta dagli elementi intangibili; forte orientamento alla qualità, accompagnato all'insorgere del fenomeno della terziarizzazione dell'economia. Tutto ciò ha avuto dirette conseguenze in termini di dimensioni da monitorare per chi governa un'impresa. In particolare nell'ambito della gestione diventa sempre più importante:

- *sviluppare relazioni collaborative con fornitori e clienti*: la relazione con tali soggetti non deve più essere di natura conflittuale, volta a soddisfare un interesse di breve periodo, ma deve svilupparsi secondo una prospettiva di lungo periodo. Il fornitore deve essere considerato come parte integrante del sistema di produzione del valore dell'azienda per cui deve essere coinvolto nei rischi e nelle opportunità potenziali del business in qualità di coproduttore (comaker)²⁷. Similmente i clienti devono essere quanto più possibile coinvolti nelle scelte aziendali nell'ottica della coproduzione del valore;
- *sviluppare una logica di integrazione orizzontale*: le organizzazioni dell'era industriale conseguivano vantaggi competitivi attraverso la specializzazione di competenze funzionali (acquisto, produzione, marketing, distribuzione). Ciò ha prodotto notevoli profitti, ma col tempo massimizzare la specializzazione funzionale ha portato ad inefficienze enormi, ad una progressiva assenza di comunicazione tra reparti e processi. La specializzazione delle funzioni oggi non è sufficiente ad affrontare le sfide di un contesto in rapida evoluzione: ciò che occorre è una integrazione tra processi, che è possibile realizzare attraverso l'introduzione dei moderni sistemi informatici di trasmissione ed elaborazione dei dati. Oggi è possibile avvantaggiarsi tramite il ricorso ad un compromesso tra i benefici della specializzazione funzionale e quelli, in termini di velocità, efficienza e qualità, derivanti dall'integrazione tra i processi. L'organizzazione dell'epoca dell'informazione funziona con processi integrati che agiscono trasversalmente rispetto alle funzioni tradizionali;
- *differenziare prodotti e servizi*. Le imprese si trovano oggi a dover soddisfare classi di bisogni sempre più ampie. Si va sempre più verso prodotti/servizi di tipo *one-to-one*, ovvero verso una estrema personalizzazione dell'offerta. La sfida da vincere è quella di offrire prodotti e servizi adeguati ai diversi segmenti di clientela senza avere l'aumento dei costi tipico delle operazioni a grande varietà e scarso volume;
- *essere consapevoli che il mercato è sempre più un mercato globale*: i confini entro cui avvengono le transazioni sono sempre più sfumati, specialmente se si pensa al contributo offerto dalle nuove tecnologie informatiche. Ciò accresce la dimensione dei mercati e di conseguenza la complessità che l'impresa si trova a dover gestire: aumenta la mole di informazioni da

²⁷ Si veda su questo tema, fra gli altri, WEILLER G. (2004), *Approvvigionamenti: gestione e controllo*, Milano, Franco Angeli, Milano, p. 217 e ss.

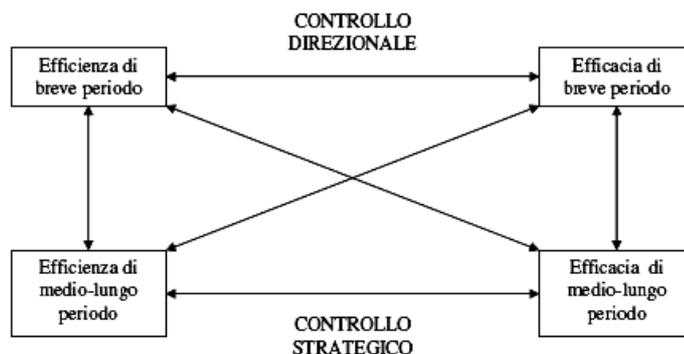
raccogliere e si complica l'analisi dei mercati-obiettivo oltre a dover pensare di dover produrre per un mercato globale;

- *promuovere i processi di apprendimento*: si è chiusa l'epoca in cui in cui vigeva una sostanziale divisione tra lavoro manuale e intellettuale²⁸. Oggi i sistemi di automazione hanno quasi completamente sostituito il lavoro manuale dell'uomo e i lavoratori svolgono sempre più compiti di natura discrezionale. Ai lavoratori oggi si chiede di pensare, decidere, essere proattivi. E' per questo motivo che diventa fondamentale favorire l'attivazione di processi di sviluppo della conoscenza;
- *innovare processi e prodotti*: il ciclo di vita dei prodotti tende ad essere sempre più breve ed il solo modo per restare sul mercato è spesso quello di anticipare le richieste dei consumatori attivando processi stabili di innovazione di prodotti, servizi e processi. Il vantaggio competitivo è infatti solo temporaneo e non offre garanzie di protezione dagli attacchi della concorrenza. Bisognerà progettare offerte di prodotti e servizi radicalmente nuovi e convertire rapidamente le tecnologie in possesso.

Se quelli appena descritti sono i nuovi elementi di contesto da considerare e se la gestione delle informazioni rappresenta un nodo cruciale per affrontare le sfide attuali e prospettiche allora non si può prescindere dall'affrontare una analisi critica del modello informativo maggiormente diffuso nelle organizzazioni. Difatti è opportuno commentare immediatamente che i sistemi informativo-contabili tradizionali utilizzati dalle aziende evidenziano grossi limiti: essi sono spesso basati unicamente su variabili economico-finanziarie e sono orientati esclusivamente al breve periodo.

Il processo di rendicontazione economico-finanziario resta ancora oggi per lo più legato a un modello di contabilità elaborato decenni addietro e relativo ad un contesto competitivo molto meno turbolento rispetto a quello attuale. Nel contesto odierno nasce l'esigenza di far evolvere il sistema informativo e di controllo in modo da considerare gli aspetti di efficienza e di efficacia di breve e di lungo periodo.

Tavola 6 Relazione fra controllo direzionale e controllo strategico



Fonte: BERGAMIN BARBATO M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet.

²⁸ Le organizzazioni dell'epoca industriale avevano creato distinzioni nette fra due gruppi di addetti: il primo formato dall'élite intellettuale dei manager riconosciuti in grado di sfruttare le loro competenze analitiche per progettare prodotti e processi, scegliere e gestire la clientela, sovrintendere le operazioni giornaliere; il secondo gruppo composto dagli addetti alla produzione e fornitura di prodotti e servizi. Le imprese dell'epoca industriale in sostanza utilizzavano le sole capacità fisiche dei lavoratori, non le loro menti. I lavoratori eseguivano compiti e realizzavano processi sotto la supervisione diretta dei cd. "colletti bianchi". All'inizio del terzo millennio, l'automazione e la produttività hanno ridotto la percentuale di persone che nell'organizzazione esegue funzioni di lavoro tradizionali, mentre le esigenze competitive hanno accresciuto il numero di persone che svolge funzioni analitiche quali ingegneria, marketing, management e amministrazione. Anche le persone ancora coinvolte nella produzione diretta e nella fornitura di servizi vengono valutate per i loro suggerimenti su come migliorare la qualità, ridurre i costi e diminuire i tempi del ciclo produttivo.

Bisogna compiere un passo fondamentale, che è quello di superare la logica di rigida separazione tra il controllo strategico e quello direzionale²⁹ e, tramite un bilanciamento delle rispettive caratteristiche, addivenire ad un sistema unico di controllo di gestione. Tale bilanciamento deve permettere il contemperamento di esigenze di breve e di medio-lungo termine, riferite, entrambe, sia al perseguimento dell'efficacia sia dell'efficienza. Infatti, in linea generale gli obiettivi di efficacia (in termini di rapporto tra risultati ottenuti e risultati attesi) possono anche contrastare con obiettivi di efficienza (in termini di rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti), e ciò nelle diverse dimensioni di breve e medio-lungo termine. A sua volta anche un obiettivo di efficienza di breve termine può essere in contrasto con un obiettivo di efficienza nel lungo termine; e simili considerazioni possono essere svolte in relazione agli obiettivi di efficacia.

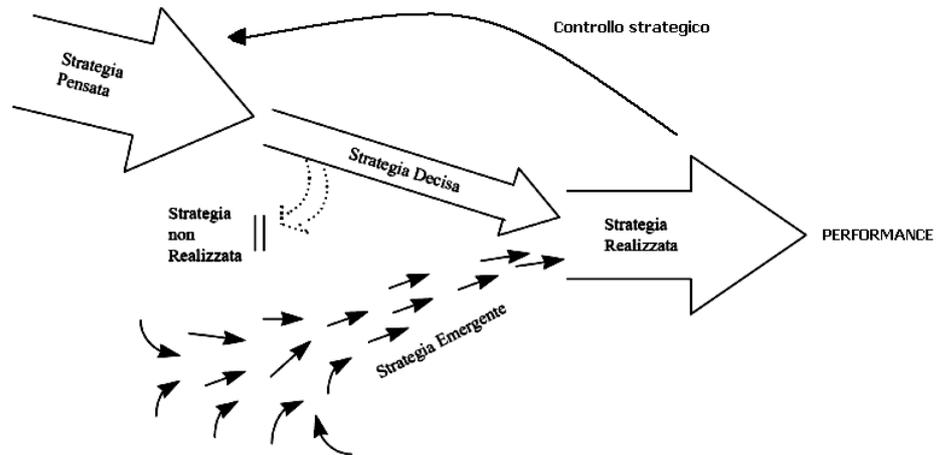
Questo approccio è teso al superamento della tradizionale visione gerarchica dei momenti decisionali aziendali inizialmente sviluppata da Anthony³⁰. Egli riteneva che l'attuazione della strategia seguisse un processo di sviluppo piramidale rigidamente costituito: 1) formulazione della strategia; 2) controllo direzionale; 3) controllo operativo. Nell'attuale era della conoscenza invece il controllo strategico va interpretato come un processo integrato di competenze manageriali e come fonte potenziale di costruzione di vantaggio competitivo. Il controllo strategico deve in sostanza diventare espressione della cultura manageriale attraverso elementi fattivi quali la comunicazione della strategia, il suo monitoraggio e valutazione costante, la diffusione della cultura della responsabilizzazione e l'adozione di meccanismi di incentivazione. Soltanto così il controllo strategico, evoluzione di quello tradizionale centrato sulla gestione operativa, aiuta a monitorare il posizionamento di un'impresa nel tempo e nello spazio competitivo, al fine di dare evidenza all'evolversi del suo profilo strategico. Il controllo strategico deve aiutare infatti, secondo Mintzberg, a rilevare i risultati della strategia realizzata rispetto a quelli della strategia pensata e poi pianificata³¹.

²⁹ Per *controllo direzionale* si intende un sistema utilizzato per far funzionare in modo efficace ed efficiente una struttura organizzativa complessa, definendo determinate guide ed azioni finalizzate che andranno ad influenzare i membri della stessa organizzazione. Il *controllo strategico* deve, invece, andare a monitorare il posizionamento di un'impresa nel tempo e nello spazio competitivo, al fine di dare evidenza all'evolversi del suo profilo strategico. Cfr. AMIGONI F. (1982), *Dal controllo direzionale al controllo strategico: il Controllo della Dominanza*, Relazione al convegno "Il Controllo Strategico Oggi in Italia: Alcune Esperienze Aziendali", SDA Bocconi Club Controller, Milano, 29-30 aprile; cfr. AMIGONI F. (2001), *Lo sviluppo di un sistema di controllo integrato (Balanced Scorecard)*, XXVII Workshop Club dei Controller "Lo sviluppo di un sistema di controllo integrato (Balanced Scorecard): logiche di progettazione e di funzionamento", Scuola di Direzione Aziendale "L. Bocconi", 19 giugno.

³⁰ Cfr. ANTHONY R.N. (1967), *Planning & Control System*, Boston, Harvard Business School Press (traduzione italiana *Sistemi di Pianificazione e Controllo*, Milano, Etas).

³¹ La strategia pensata (o intenzionale) è la strategia che l'impresa intende perseguire; la strategia decisa (o deliberata) è quella parte della strategia pensata che l'impresa implementa realmente; la strategia realizzata è la strategia di fatto perseguita e che determina le performance dell'impresa. Nel processo di realizzazione delle performance si ha dunque una sorta di "perdita di strategia", rappresentata da quella parte della strategia inizialmente pensata e che poi non viene implementata (denominata appunto strategia non realizzata) e vi è, di converso, una "acquisizione di strategia" costituita da quella parte di strategia che va ad integrare quella realizzata per effetto della sintesi pensiero-azione e che si determina in relazione ai problemi contingenti che nel tempo di realizzazione della strategia vengono fuori. Una rielaborazione di questo quadro è presente in CUOMO M.T., METALLO G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Torino, Giappichelli Editore, Torino, p. 9.

Tavola 7 Dalla strategia pensata alla strategia realizzata



Fonte: adattato da MINTZBERG H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliff; trad. It. del 1996, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, a cura di Lanzoni P., prefazione di Colombo G., Torino, Isedi.

Sulla base delle considerazioni fin qui proposte, occorre prendere atto della multidimensionalità dei parametri di controllo. Per controllare e guidare adeguatamente l'attività d'impresa nel contesto competitivo attuale, le variabili di tipo economico-finanziario appaiono essere indispensabili, ma da sole non più sufficienti a garantire il controllo delle informazioni utili a portare avanti la strategia³². I parametri economico-finanziari devono, infatti, essere integrati da ulteriori variabili di controllo, a carattere non economico-finanziario, che misurino i risultati sotto profili diversi. E' dunque necessario costruire un sistema di parametri, di tipo sia qualitativo sia quantitativo, che permetta di monitorare fattori quali la soddisfazione dei clienti, l'ottimizzazione dei flussi dei processi interni, l'innovazione di processo e di prodotto ed il miglioramento delle attività in modo da indirizzare correttamente le decisioni aziendali.

A queste considerazioni si unisce il fatto che i sistemi di controllo tradizionali sono focalizzati su elementi di breve termine mentre appare di converso necessario procedere ad un ampliamento del sistema dei parametri che consenta di realizzare un controllo armonico degli aspetti gestionali e di quelli strategici, riducendo lo scollamento spesso esistente tra la formulazione della strategia e la sua concreta implementazione. L'obiettivo deve dunque essere più ampio e tendente a bilanciare le esigenze di efficienza con quelle di efficacia, e ciò sia nell'orizzonte temporale del breve che del medio-lungo periodo.

Adottando una visione di lungo periodo i parametri da monitorare dovranno consentire un controllo bilanciato dell'organizzazione al suo interno e delle sue relazioni verso l'esterno. Sicché si dovranno adottare parametri in grado di monitorare la qualità della relazione tra l'azienda ed i soggetti esterni, i quali possono essere interlocutori sociali dell'organizzazione o possono appartenere al sistema competitivo³³.

E' immediatamente evidente che l'evoluzione del sistema di controllo come sin qui delineata presenta un immediato rischio, che è quello della soggettività dell'analisi. Più ci si allontana dagli aspetti meramente economico-finanziari e quantitativi e più si incorre in un rischio del genere. La

³² Anzi, a questo proposito si può osservare che il solo utilizzo di parametri di natura economico-finanziaria può determinare scelte fuorvianti per chi governa l'impresa poiché tali dati non tengono conto delle prospettive future dell'organizzazione rimanendo ancorati alla fotografia di un momento, ovvero il momento in cui i dati stessi sono stati rilevati.

³³ Gli interlocutori sociali sono soggetti esterni che possono influenzare la vita aziendale e sono riconducibili alle autorità pubbliche di regolamentazione e a tutti gli organismi od associazioni che rappresentano l'espressione di movimenti di pressione della comunità di riferimento. In merito al sistema competitivo si sottolinea il ruolo di primo piano detenuto dalla qualità delle relazioni tra l'azienda ed i clienti e tra l'azienda ed i fornitori.

soggettività interviene infatti sotto due diversi profili: vi è non solo la soggettività dell'analisi e quindi di lettura dei risultati tipica di un sistema di controllo delle performance, ma vi è, a monte, la soggettività connessa alla discrezionalità con cui l'analista compie la sua scelta degli stessi parametri di controllo.

Coerentemente con la tendenza che enfatizza gli elementi intangibili e con tutto quanto descritto fin qui, si assiste oggi allo sviluppo di sistemi di misurazione delle performance finalizzati a governare in modo integrato tutte le variabili rilevanti (esprimibili in forma quantitativo-monetaria, in forma quantitativa non monetaria ed in forma qualitativa), e volti a favorire l'armonizzazione degli aspetti gestionali con quelli strategici. Un ruolo di primo piano in tal senso è giocato dalla Balanced Scorecard.

1.5 I contributi della letteratura per definire un modello di BSC

Prima di addentrarci nell'analisi dei contenuti specifici della BSC (che sarà oggetto del secondo capitolo di questo lavoro) occorre analizzare le origini di questo strumento e dunque i molteplici contributi presenti in letteratura che nel tempo si sono susseguiti ampliando notevolmente le prospettive di utilizzo dello strumento.

In base a quanto già esposto nel precedente paragrafo, la Balanced Scorecard (Scheda di Valutazione Bilanciata), nasce principalmente in risposta a due problematiche rilevanti:

- 1) la crescente difficoltà delle imprese di tradurre la strategia in azione e di collegare la gestione operativa alla strategia (e difatti a questo proposito la strategia deliberata o decisa non sempre coincide con quella realizzata);
- 2) la comprovata incapacità delle tradizionali misure economico-finanziarie nel monitorare le performance delle imprese (e ciò è tanto più evidente quando le imprese si caratterizzano per patrimoni in cui la componente intangibile assume un peso rilevante).

L'urgenza con la quale queste problematiche andava affrontata è stata avvertita in primis da Robert Kaplan³⁴ e David Norton³⁵, i quali, in un articolo del 1992 intitolato "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*"³⁶, proposero un approccio olistico alla misurazione delle performance aziendali che permettesse il superamento dei limiti suddetti. Siamo nella fase della BSC vista come strumento di misurazione delle performance aziendali³⁷.

³⁴ Robert S. Kaplan è professore di Contabilità presso la Harvard Business School, Boston, Massachusetts, USA. E' una delle più autorevoli voci sul panorama economico mondiale essendo co-fondatore e Presidente della Balanced Scorecard Collaborative e ideatore dell'Activity Based Costing.

³⁵ David P. Norton è fondatore e Presidente di Renaissance Solutions, società di consulenza di Lincoln, Massachusetts, USA, nonché co-fondatore della Balanced Scorecard Collaborative.

³⁶ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, n. 1, gennaio-febbraio.

³⁷ Quanto al termine "Balanced Scorecard" occorre dire che esso è mutuato dal nome dei tabelloni utilizzati nelle partite di baseball e di basket che servivano a completare il semplice punteggio numerico di una partita in corso. Per gli esperti di questi sport ciò dovrebbe rendere univoco il senso del termine: in entrambi gli sport infatti il punteggio è la risultante di un elevato numero di eventi e di variabili che occorre monitorare per una corretta analisi della partita e per poter comprendere come potrà evolversi. Ad esempio nel basket c'è chi gioca a far commettere i cinque falli al giocatore avversario più pericoloso per potersene liberare o chi fa entrare in campo il giocatore più in forma e in grado di realizzare i tiri da 3 punti negli ultimi minuti di gioco. L'esempio è tratto da BUBBIO A. (2000), *Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*, Amministrazione & Finanza Oro, n. 1, p. 17. Quanto alla traduzione del termine in italiano i curatori delle edizioni italiane dei testi di Kaplan e Norton hanno da tempo adottato il termine "Scheda di Valutazione Bilanciata", anche se non sono mancati altri tentativi di rinominare lo strumento (ad esempio la rivista *Results* ha proposto "Sistema di Reporting Integrato"). Ad ogni modo il termine "bilanciamento" è essenziale a definire le caratteristiche dello strumento, che di fatto realizza diverse tipologie di bilanciamento:

- bilanciamento tra il breve e il lungo termine;
- bilanciamento tra le diverse prospettive di analisi;
- bilanciamento tra misurare il cambiamento e la situazione in un momento particolare, analogamente alla differenza fra il conto economico e lo stato patrimoniale;
- bilanciamento tra come ci vedono gli altri e come noi vediamo noi stessi.

Seguirono altre pubblicazioni negli anni immediatamente successivi³⁸, ma una grossa svolta avvenne con le pubblicazioni del 1996³⁹, culminate in "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*"⁴⁰. In questa pubblicazione gli autori mostrano come utilizzare quattro tipologie di misura (la performance finanziaria, la conoscenza del cliente, i processi interni, apprendimento e crescita) per allineare iniziative individuali, organizzative e inter-funzionali. Gli autori mostrano inoltre le modalità con cui la Balanced Scorecard possa essere utilizzata come un potente strumento per l'apprendimento ed indicano i passi che i vertici aziendali possono compiere per costruire la propria BSC. La struttura della Balanced Scorecard descritta in questa prima opera monografica si basa sulla scelta di opportuni criteri di misurazione e si riportano come esemplificazione i *case study* condotti da David Norton con Gemini Consulting e altri. In questa fase di sviluppo dello strumento l'enfasi inizia a spostarsi dalla misurazione alla gestione strategica e la metodologia si arricchisce con l'integrazione nei processi manageriali, l'allineamento strategico e l'importanza della comunicazione. È possibile denominare questa fase come il passaggio dalla BSC come strumento di misurazione delle performance a BSC come strumento volto a realizzare un integrato processo di *management* strategico. La BSC è uno strumento che consente all'impresa di "navigare" con successo nella competizione del futuro: essa è in grado di tradurre la missione e la strategia d'impresa in un semplice *set* di misure di performance che fornisca un quadro di misurazione strategica e di sistema di business.

Ma cosa c'è di rivoluzionario nell'adottare un sistema bilanciato di misurazioni? La risposta è che mentre teoricamente ogni organizzazione utilizza sia misure finanziarie che non finanziarie, molte di esse, di fatto, utilizzano gli indicatori non finanziari solo per incentivare il miglioramento qualitativo nel *front-line* e nelle operazioni rivolte al cliente. Gli indicatori finanziari aggregati, dall'altro lato, sono utilizzati dalla direzione come se potessero riassumere, essi e solo essi, tutti i risultati delle attività svolte dai loro dipendenti. Tali organizzazioni usano indicatori finanziari e non finanziari solo per ricevere dei feedback di natura tattica e per controllare le attività di breve termine. La Balanced Scorecard enfatizza piuttosto il fatto che entrambe le tipologie di indicatori (finanziari e non) debbano essere parte di un sistema informativo unico in modo da consentire ai lavoratori, a tutti i livelli, di condividere la strategia: chi lavora al *front-line* deve poter comprendere le conseguenze finanziarie delle proprie decisioni ed azioni e gli alti dirigenti, dal canto loro, devono comprendere quali sono i driver del successo finanziario nel lungo periodo.

La BSC non è quindi un mero strumento di misurazione: è uno strumento che interviene a riempire un vuoto nei tradizionali sistemi di management, ossia la mancanza di un processo sistematico di implementazione della strategia e di feedback rispetto ad essa. I processi di management basati sulla BSC fanno in modo che l'organizzazione sia in grado di allinearsi e di focalizzarsi sull'implementazione della strategia di lungo termine. In questo modo la BSC diventa la base fondamentale per gestire le imprese nell'era dell'informazione.

La prima versione della BSC, presentata nel 1992, aveva una struttura fondata su quattro tavole: una dedicata alla struttura economico-finanziaria, una dedicata al monitoraggio della prospettiva del

Come descrizione delle attività aziendali le misurazioni della BSC devono contemplare tutti e quattro questi tipi di bilanciamento. Cfr. OLVE N.G., SJÖSTRAND A. (2007), *Balanced Scorecard*, (trad. it. a cura di Laura Gaggini), Milano, Hoepli, p. 72.

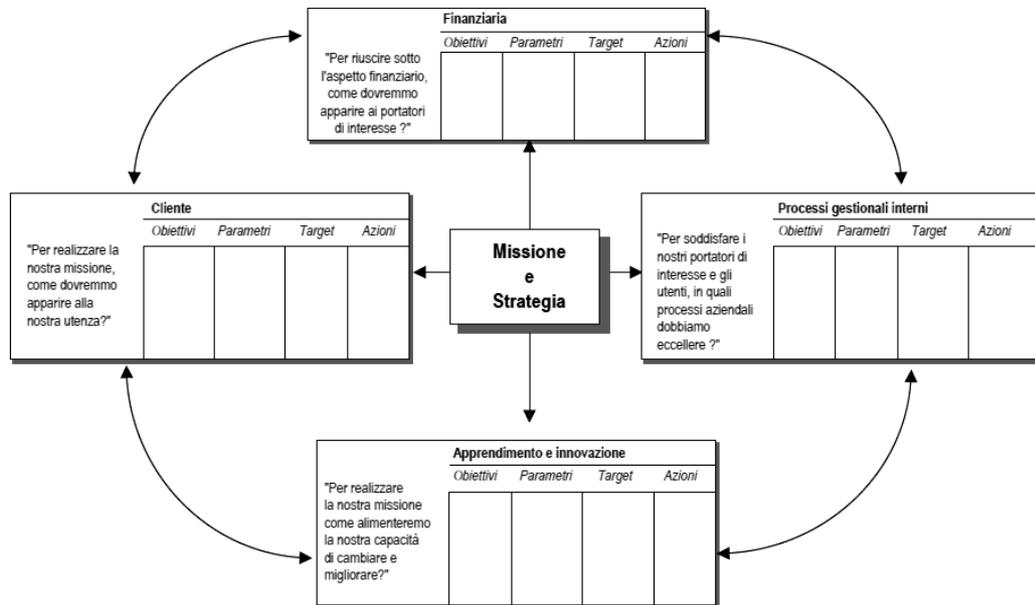
³⁸ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, n. 5, September-October; KAPLAN R. S. (1994), *Devising a Balanced Scorecard matched to Business strategy*, Planning Review, vol. 22, n. 5, settembre-ottobre.

³⁹ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio; KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Strategic learning & the Balanced Scorecard*, Strategy & Leadership, vol. 24, n° 5, settembre-ottobre; KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Knowing the Score*, Financial Executive, novembre-dicembre; KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, vol. 39, n° 1.

⁴⁰ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, trad.it. del 2000 *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, a cura di Alberto Bubbio.

cliente, e le restanti due dedicate rispettivamente all'osservazione della prospettiva interna del business e l'altra alla capacità dell'impresa di sviluppare apprendimento prima e innovazione poi.

Tavola 8 Le quattro prospettive della BSC (1)



Fonte: BUBBIO A. (2006), *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, Controllo di Gestione – Lo speciale, 6/2006, p. 11

Tavola 9 Le quattro prospettive della BSC (2)

Financial Perspective	➔	destinata a descrivere e sintetizzare le dinamiche reddituali e finanziarie
Customer Perspective	➔	chiamata a dar evidenza ai motivi per i quali il livello di soddisfazione e di fidelizzazione dei clienti/utenti è più o meno elevato
Internal Processes Perspective	➔	preposta a seguire e misurare le performance nell'ambito dei processi gestionali dai quali dipendono i risultati delle due precedenti prospettive
Learning & Innovation Perspective	➔	che si prefigge di individuare e monitorare dove è opportuno sviluppare apprendimento e innovazione/cambiamento

Fonte: BUBBIO A., *Misurare le performance, comunicare la strategia*, slides download http://www.confindustriaixi.it/documenti/Presentazione_Bubbio.pdf

Ad apprezzare lo strumento della BSC nella sua versione originaria furono anche due illustri studiosi, Charles Handy e Peter Drucker, i quali contribuirono ad influenzare le evoluzioni successive dello strumento.

Charles Handy⁴¹ definì l'età contemporanea come "epoca del paradosso"⁴², per indicare come la nostra società contenga in sé, accettandoli in maniera del tutto inconsapevole, dei paradossi o contraddizioni che un tempo erano assolutamente inconciliabili tra loro. La "durata" dell'informazione, cioè la sua validità ed efficacia, è oggi infinitamente più breve di quella di una volta. Allo stesso tempo la conoscenza si produce e si deteriora molto più velocemente e altrettanto velocemente si diffonde. Stiamo procedendo verso una società nella quale conterà sempre di più la capacità di adattarsi: mobilità, flessibilità, disponibilità al cambiamento diventano parole con le quali finiremo per confrontarci sempre più spesso⁴³. Il paradosso come *cliché* dei nostri tempi è il tema intorno a cui ruota il contributo di Handy: siamo una fonte inesauribile di conoscenze eppure non sappiamo gestirle e si accresce la confusione e la complessità. Siamo in grado di produrre i più sofisticati strumenti eppure guardiamo ogni giorno persone che si ammazzano l'un l'altra. Produciamo più generi alimentari di quelli che riusciamo a smaltire eppure la fame e la malnutrizione sono sempre presenti. Siamo in grado di districare i misteri delle galassie, ma non sappiamo risolvere i problemi interni alle nostre famiglie⁴⁴. I paradossi insiti nella società di oggi diventano il perno attorno a cui ruotano le riflessioni di Handy, riflessioni che si estendono alle organizzazioni che le vivono come contraddizioni ritrovandosi a dover gestire un patrimonio di conoscenze sempre più articolato e in continuo divenire, sottoposto a complessi sistemi di vincoli nel nome di una irrinunciabile efficienza. Ebbene le riflessioni stimolate da Handy hanno influito in misura notevole sulla formulazione successiva dei modelli di Balance Scorecard soprattutto contribuendo ad aprire un dibattito sui temi degli *asset* intangibili, sulle spese da affrontare per incrementare questi *asset*, sull'orientamento al cliente e l'inevitabile relazione osmotica fra azienda, ambiente e società.

Altro contributo notevole è stato quello di Druker⁴⁵, il quale apprezzò la struttura originaria della Balanced Scorecard ed enfatizzò la necessità di monitorare le competenze aziendali ed il processo di allocazione delle risorse in termini di investimenti in progetti strategici rilevanti.

La produzione letteraria successiva sul tema della Balanced Scorecard è stata ampia e strutturata, volta a far evolvere lo strumento in un'ottica manageriale.

Nel 2000 e nel 2004 Kaplan e Norton sviluppano un'ampia casistica applicativa della BSC sulla base di personali esperienze e di quelle di numerosi consulenti⁴⁶: le aziende sono indotte alla formulazione di mappe strategiche attraverso cui avviene un collegamento fra la strategia a lungo termine ed il management operativo e finanziario. Il processo è illustrato dagli Autori dettagliatamente con tutte le possibili azioni correttive implementabili.

⁴¹ Charles Handy può essere annoverato tra i più influenti e profondi pensatori di management. Tutti i suoi scritti hanno evidenziato i cambiamenti della società e del mercato, non limitandosi a una mera denuncia delle modificazioni in atto, ma cercando sempre di proporre idee e azioni che potessero aiutare uomini e imprese ad affrontare meglio i cambiamenti del contesto competitivo.

⁴² Cfr. HANDY C. (1994), *The age of paradox*, Boston, Harvard Business School Press, trad. it. del 1994, *L'epoca del paradosso. Dare un senso al futuro*, a cura di Gini E. e Melli F., Edizioni Olivares.

⁴³ "What is happening in our mature societies is much more fundamental, confusing and distressing than I have expected. It is that confusion stems from our pursuit of efficiency and economic growth, in the conviction that these are the necessary ingredients of progress. In the pursuit of these goals we can be tempted to forget that it is we, individual men and women, who should be the measure of all things, not made to measure for something else. It is easy to lose ourselves in efficiency, to treat that efficiency as an end in itself and not a means to other ends". Citazione da HANDY C. (1994), *op.cit.*, prefazione p. X.

⁴⁴ "We have to find ways to make sense of the paradoxes, to use them to shape a better destiny". HANDY C. (1994), *op.cit.*, prefazione p. X.

⁴⁵ Cfr. DRUKER P.F. (1995), *The Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio.

⁴⁶ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press; Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.

Del 2006 è la pubblicazione dedicata all'allineamento strategico, tema che incornicia tutta la teoria della BSC⁴⁷. L'intento è non solo quello di approfondire le modalità di utilizzo dello strumento ma soprattutto quello di mostrare come farlo per incrementare la competitività delle organizzazioni orientando l'intera struttura verso obiettivi comuni.

La Balanced Scorecard oggi conosce una rapida diffusione in tutti i settori, sia privati che pubblici, in particolar modo nel mondo anglosassone e nei paesi del nord Europa⁴⁸. In Italia, lo strumento è stato spesso interpretato nella sua accezione originale di strumento di misurazione, il che ha contribuito a sminuirne la portata e a rallentarne la diffusione. Tuttavia lo strumento riscuote un'attenzione crescente come metodo per meglio rappresentare gli obiettivi strategici, articolarli all'interno della struttura organizzativa, misurarne l'attuazione e sperimentare una nuova forma di democrazia partecipata.

1.6 La BSC e l'importanza di valutare gli intangibili

Nell'attuale scenario il governo degli intangibili si impone in misura sempre maggiore per le imprese di ogni settore economico e di ogni dimensione⁴⁹. Le cause di questo processo sono numerose:

- la globalizzazione dei mercati e la loro instabilità;
- l'emergere e l'affermarsi dell'economia basata sulla conoscenza (*Knowledge Economy*) e la inarrestabile rivoluzione tecnologica;
- l'attenzione crescente per i *driver* della creazione di valore;
- l'apertura delle imprese verso i mercati finanziari e la crescente dematerializzazione dell'economia;
- la crescente rilevanza del capitale umano nelle organizzazioni.

Per comprendere l'importanza di considerare gli elementi intangibili nella valutazione delle performance delle imprese occorre partire da una definizione dell'intangibile e dalle sue caratteristiche.

Non esiste una definizione univoca per i beni intangibili. La parola suggerisce certamente l'elemento della immaterialità, dell'assenza di contatto diretto con l'oggetto, ma in letteratura

⁴⁷ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2006), *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*, Boston, Harvard Business School Press.

⁴⁸ Nel 2004 nel settore privato circa il 40% delle 1000 imprese di Fortune adottavano la BSC. Nel settore pubblico occorre tenere presente che le organizzazioni sono orientate esclusivamente dalla loro mission e non dalla produzione di profitto. Pertanto è stata ideata una versione di Balanced Scorecard che tiene conto di questa diversa impostazione. Questa versione della BSC viene usata per rappresentare il piano strategico e per misurarne i relativi risultati in ospedali, ministeri, organizzazioni non governative ed enti locali. Il Comune di Charlotte (North Carolina), già nei primi anni del 1990, ha impostato un sistema di pianificazione strategica e controllo con la Balanced Scorecard. Nel settore pubblico le prospettive di valutazione, per adattarsi al diverso contesto, si trasformano in: 1) prospettiva della Comunità o degli utenti; 2) prospettiva dei processi interni; 3) prospettiva dell'apprendimento e della crescita; 4) prospettiva economico-finanziaria.

⁴⁹ «Le immobilizzazioni immateriali, in diverse realtà aziendali, hanno ormai assunto, come fattori produttivi strategici, un peso superiore agli elementi materiali. [...] Non esiste risorsa materiale che, all'interno dell'azienda, possa essere validamente utilizzata senza ricorso ad informazioni e conoscenze immateriali. Qualunque bene fisico viene arricchito dalla presenza di un insieme di elementi immateriali, siano essi l'immagine e il marchio per prodotti, ovvero la modalità di impiego per gli impianti che ne migliorano l'utilizzo e l'efficienza», cit. da FELLEGARA A.M. (1995), *I valori delle immobilizzazioni immateriali nelle sintesi d'esercizio*, Milano, Giuffrè, pp. 1-2. Con questa affermazione l'Autore sottolinea come le risorse intangibili incidono sulle performance di ogni tipologia di impresa. Per citare un altro illustre Autore: «Le risorse non sono costituite da macchine, uomini o mezzi finanziari, ma esclusivamente dalla conoscenza che è incorporata nelle macchine e in quella messa a disposizione dagli uomini, che è inglobata nella prassi e nelle procedure aziendali, che si trova nella cultura aziendale, che è sedimentata nelle menti dei clienti, fornitori e finanziatori, e che l'impresa utilizza ogni giorno per il proprio funzionamento», cfr. VICARI S. (1995), *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Milano, Egea, p. 12.

intervengono diverse definizioni che approfondiscono il legame esistente fra questo tipo di oggetto e l'impresa.

Itami definisce gli *intangibile assets* come «risorse basate sull'informazione»⁵⁰, ossia l'insieme delle conoscenze accumulate e delle relazioni intrattenute ai fini del loro stesso conseguimento. Lo studioso sostiene che l'azienda sia al centro di un flusso informativo che si genera grazie alla presenza degli individui che accumulano e generano conoscenza. All'interno di questo flusso si collocano il valore della marca riconosciuto dai consumatori, le conoscenze tecniche degli ingegneri, le informazioni sull'ambiente di riferimento e quelle sulle preferenze dei consumatori, le capacità del management e il controllo dei sistemi di distribuzione. Si comprende, allora, come il concetto di informazione sia un concetto molto ampio che, nello specifico, viene differenziato in base alla direzione del flusso di conoscenze⁵¹.

Tra gli studiosi del patrimonio intangibile si collocano anche Airoldi, Brunetti e Coda, i quali nel collocare gli intangibili tra gli elementi patrimoniali critici di un'impresa ne hanno fornito una definizione quali «elementi patrimoniali che non operano sotto forma fisica, ma che possono avere una rilevanza strategica pari o superiore a quella delle condizioni materiali»⁵². Nonostante gli Autori non parlino esplicitamente di risorse intangibili, elaborano una suddivisione in classi delle condizioni immateriali distinguendo le conoscenze e le capacità di fare (il *know-how*), la rete di relazioni esterne, la reputazione e l'immagine, la coesione interna.

Le definizioni appena proposte, comunemente accettate in letteratura, ci danno un'idea delle potenzialità tutt'oggi inespresse dal patrimonio intangibile a bilancio. Ma non si vuole in questa sede parlare del valore di bilancio degli intangibili, che resta un problema di finanza di notevole portata, si vuole piuttosto sottolineare la rilevanza strategica degli intangibili, molti dei quali, se posseduti, possono diventare fattori critici per il successo di una organizzazione e per tale motivazione vanno monitorati con opportuni strumenti di management.

La presenza di risorse immateriali è fonte di successo poiché spesso si tratta di elementi difficilmente acquisibili e difficilmente replicabili. Sono risorse di norma realizzate nel tempo e difficili da acquistare esternamente ricorrendo ai soli mezzi finanziari. Gli intangibili differenziano l'impresa dalla concorrenza in quanto presentano il carattere di originalità (unicità): raramente si riscontrano, in differenti realtà imprenditoriali, risorse intangibili con le medesime caratteristiche. Il dominio degli intangibili oggi corrisponde al dominio dei mercati: di fatto si assiste ad una crescita rilevante di «barriere all'ingresso» legate alla disponibilità di beni immateriali piuttosto che alla disponibilità di risorse materiali. Inoltre le risorse immateriali si realizzano all'interno dell'impresa, sono strettamente legate al contesto di nascita e, di conseguenza, presentano caratteri di specificità difficili da riprodurre⁵³: si tratta dunque di beni *firm specific*⁵⁴. Ma non solo, gli intangibili si

⁵⁰ Cfr. ITAMI H. (1988), *Le risorse invisibili*, Torino, Petrini Editore, p. 35.

⁵¹ I flussi sarebbero definiti da informazioni di carattere ambientale (conoscenze che l'azienda acquisisce dall'ambiente quali preferenze sulle scelte dei consumatori, evoluzioni della tecnologia, etc.), di carattere aziendale (tra cui l'immagine e la reputazione aziendale, la rinomanza della marca), di carattere interno (sono quelle che si generano e rimangono all'interno dell'azienda e, nello specifico, si identificano nella cultura aziendale, nelle capacità del personale tecnico e dei manager, nel «clima» aziendale, nei valori e nelle regole di condotta). Cfr. ITAMI H. (1988), *op. cit.*, pp. 45-47.

⁵² Gli Autori parlano di «condizioni patrimoniali» distinguendo: condizioni materiali, condizioni immateriali, condizioni monetarie e condizioni d'ambiente (queste ultime complementari a quelle patrimoniali in senso stretto). Cfr. AIROLDI G. - BRUNETTI G. - CODA V. (2005), *Corso di economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, pp. 459-460.

⁵³ Esiste, tuttavia, l'orientamento opposto secondo cui il vantaggio acquisito grazie al governo degli intangibili sia difficile da mantenere perché è difficile impedire alla concorrenza di appropriarsi di tale bene in quanto spesso non esistono forme opportune di protezione, Cfr. VICARI S. (1989), «*Invisible asset*» e *comportamento incrementale*, Finanza, Marketing e Produzione, n. 1, pp. 72-73.

⁵⁴ Si pensi ad esempio alla proprietà intellettuale, ossia al bagaglio di conoscenze e informazioni tecnologiche grazie alle quali l'impresa può vantare particolari differenziazioni in termini di quote di mercato rispetto alle imprese concorrenti. Sul concetto di proprietà intellettuale si veda, tra gli altri, RENOLDI A. (1992), *La valutazione dei beni immateriali. Metodi e soluzioni*, Milano, Egea, pp. 32-36. Altro esempio è il marchio, che rappresenta un elemento distintivo dei prodotti dell'impresa. Esso è un bene intangibile che esprime la sua funzione tramite l'utilizzo di immagini, simboli, parole o disegni e assolve una funzione importante in quanto permette di differenziare i beni da

prestano ad essere conservati nella “memoria organizzativa”, nel personale dell’impresa e negli organismi esterni all’azienda (sedimentabilità). Il capitale umano detiene gran parte delle capacità aziendali poiché le risorse intangibili vengono in parte incorporate nei soggetti interni ed esterni che intrattengono una relazione con l’impresa. Ulteriore aspetto distintivo delle risorse immateriali è la possibile trasferibilità senza la perdita della disponibilità da parte del trasferente. Ciò non significa che tali beni siano sempre trasferibili, al pari di quelli materiali, ma che, qualora ciò accada, sia possibile il loro utilizzo da parte di più entità economiche. La conoscenza codificata e formalizzata è facilmente cedibile in quanto comunicabile a terzi, mentre le abilità insite nella persona sono difficilmente trasferibili poiché non formalizzate in regole o codifiche. Tuttavia una modalità di trasmissione delle capacità umane può essere costituita dall’apprendimento. Le conoscenze e le competenze di un manager esperto possono essere apprese in parte tramite l’osservazione del suo comportamento. Il processo di apprendimento non è un percorso facile e richiede molto tempo perché avvenga il trasferimento delle risorse.

Ai fini del mantenimento del vantaggio competitivo è necessario che l’azienda alimenti nel tempo la disponibilità delle risorse intangibili. L’ambiente e il mercato, soggetti a rapidi mutamenti, possono determinare il deterioramento delle risorse immateriali di un’organizzazione. Per contenere il depauperamento delle risorse è importante che si attivino processi di accumulazione e accrescimento del capitale intangibile. Difatti, diversamente dalle altre tipologie di risorse, i beni intangibili sono risorse basate sull’informazione che, se costantemente utilizzate, si prestano ad aumentare il loro valore nel tempo (incrementabilità) riproducendosi di continuo⁵⁵.

Quanto sin qui detto ha certamente chiarito le differenze di fondo esistenti tra i beni materiali ed immateriali, sintetizzabili nella tabella che segue:

Tavola 10 Asset tangibili e intangibili a confronto

ASSET TANGIBILE	ASSET INTANGIBILE
Prontamente visibile	Invisibile
Rigorosamente quantificabile	Difficile da quantificare
Fa parte del bilancio	Non rintracciabile in contabilità
Il ritorno su un suo investimento è noto	Il ritorno su un suo investimento è basato su ipotesi
Può essere copiato facilmente	Solitamente non può essere copiato o imitato
Si deprezza con l’uso	Il suo valore si incrementa con l’uso
Possiede applicazioni finite	Possiede applicazioni multiple che non ne diminuiscono il valore

Fonte: BERGAMIN BARBATO M. (1991), *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, Torino, Utet

E’ indubbio dunque che oggi l’impresa sia da considerare in termini di portafoglio di risorse (umane, tecnologiche, finanziarie, commerciali) e competenze, oltre che di prodotti, servizi e unità di business. Di fatto gli intangibili entrano a far parte oggi del valore di un’impresa. Dolly Predovic, docente di finanza aziendale della Sda Bocconi, in un’intervista ad *Economy* ha dichiarato: “In alcuni casi gli intangibili rappresentano oltre l’80% del valore di un’impresa”. Un caso eclatante (sotto gli occhi di tutti e chiaro anche per i non addetti ai lavori) è quello di Coca Cola. Si tratta di

quelli dei concorrenti. Se l’azienda vanta una buona reputazione nell’ambiente di riferimento, il marchio diventa un fattore strategico fondamentale, in quanto agevola il consumo dei prodotti dell’impresa e la conservazione del portafoglio clienti. L’elemento immateriale in questione svolge il proprio ruolo strategico grazie anche al suo ripetuto e contemporaneo utilizzo nei diversi prodotti dell’azienda. Infatti, l’utilizzo del marchio serve principalmente per innescare un meccanismo di riconoscimento e riferimento dell’impresa; tale fenomeno può avvenire solamente se il fattore distintivo scelto viene ripetutamente diffuso, nonché costantemente utilizzato nella vendita del prodotto, acquisendo in questo modo un elevato livello di notorietà.

⁵⁵ «Mentre le altre attività aziendali sono consumate dall’uso, le risorse immateriali sono create dall’uso.», cfr. VICARI S. (1989), *op. cit.*, p 83. Un esempio valga per tutti: nella fattispecie del marchio il consumo del bene immateriale, ossia il suo utilizzo, non porta all’esaurimento del bene stesso, ma ad una crescita del livello di notorietà dell’elemento distintivo e dell’impresa, alimentando quindi il valore della risorsa intangibile stessa.

un marchio con un valore stimato di circa 67 miliardi di dollari⁵⁶ e rappresenta il 60% circa della capitalizzazione dell'azienda. Ma che cos'è il prodotto Coca Cola in sé? Una bevanda gassata simile ad altre presenti sul mercato. Qual è la sua forza dunque? Il marchio, una delle risorse intangibili più rilevanti ed il cui valore incide fortemente sul valore dell'impresa e sul successo del business.

Oggi la forza del brand, la motivazione del personale, il numero dei brevetti depositati, la capacità di innovare, solo per fare alcuni esempi, sono indicatori in grado di determinare il successo o meno di un'impresa. Fattori che vengono sempre più spesso presi in considerazione anche dagli analisti finanziari quando si trovano a dare consigli di investimento a operatori istituzionali⁵⁷.

Senza toccare i temi più affini alla finanza ciò che ci interessa rilevare in questa sede ed ai fini del presente lavoro è tuttavia il riflesso degli intangibili sulle performance aziendali e di conseguenza, ci poniamo il problema di come si possa intervenire per monitorare all'interno di un'organizzazione lo "stato di salute" dei beni immateriali. In sostanza non ci poniamo il problema di misurare il valore degli intangibili ma di dare soluzione, attraverso lo strumento della Balanced Scorecard, al problema di monitorare l'azienda affinché il terreno sia sempre fertile per nuovi processi di apprendimento e per il mantenimento/incremento del valore degli intangibili nel tempo dal momento che questi ultimi influenzano indiscutibilmente le performance⁵⁸.

Sul tema delle performance è ormai provato che le aziende che hanno investito maggiormente in attività intangibili nel passato sono quelle che oggi hanno le performance economico-finanziarie più elevate. Le aziende che investono in attività intangibili sono certamente quelle che sono dotate di strumenti di misurazione delle performance degli investimenti intangibili e strumenti di gestione del rischio. E' dunque scontato che l'adozione di strumenti di misurazione e di gestione del rischio accanto ad idonee metodologie di valutazione del valore degli intangibili è elemento imprescindibile per essere competitivi anche per aziende leader nel proprio mercato. Tuttavia a questi strumenti deve essere associato uno strumento di management che possa consentire, attraverso il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, anche il

⁵⁶ La valutazione è di Interbrand, società di consulenza londinese, e risale al 2008. E' stata proprio Interbrand ad aver messo a punto, negli anni '80, una metodologia capace di misurare il valore di un marchio determinato da un'analisi incrociata dei flussi economici derivanti dal brand e dal ruolo dello stesso nel creare domanda e mantenerla nel tempo. Ciò che Interbrand ha definito è un sistema di misurazione della forza del brand secondo un approccio che attualmente gode di credibilità a livello internazionale e risulta anche coerente con gli Ias, i nuovi principi contabili internazionali che, introdotti in Italia nel 2005, rendono possibile l'iscrizione a bilancio anche degli asset intangibili. Per alcuni dettagli sul metodo si veda PREDOVIC D. (2004), *La valutazione del marchio*, Milano, Egea, pp. 227-233.

⁵⁷ Sulla materia degli intangibili si pone il duplice problema della valutazione del loro valore e del ritorno degli investimenti in essi generato. I beni immateriali non creano valore di per sé, autonomamente, e non sono facilmente scambiabili o cedibili a terzi. Il loro valore viene conferito dal contesto dell'organizzazione e deve essere collegato alla strategia organizzativa e a tutti gli altri beni materiali e immateriali che l'organizzazione stessa (e solo essa) possiede. La domanda che tutte le organizzazioni dovrebbero porsi è: come misurare il valore che il mercato è disposto a pagare per acquistarci? Su questa strada il vantaggio competitivo, storicamente basato su fattori materiali (scorte, costo della produzione ecc.), passa ad essere definito anche sulla base della valutazione ed identificazione dei beni immateriali (marchi, brevetti, innovazione, soddisfazione del cliente, risorse umane ecc.). La valutazione degli intangibili tra l'altro è opportuna non solo per esigenze contingenti (le valutazioni contabili richieste anche dagli IAS per la formulazione del bilancio) ma sono anche una fonte di informazioni fondamentale per misurare la performance economica delle organizzazioni e le sue prospettive di crescita futura. Nella valutazione degli investimenti "classici" la pratica aziendale ha adottato strumenti di misurazione oramai consolidati e largamente utilizzati. Il vero problema adesso è integrare tali strumenti con una opportuna valutazione degli intangibili per risolvere anche la problematica, molto più complessa, della valutazione degli investimenti in beni immateriali, per i quali i vertici aziendali o gli azionisti non riescono a percepire il ritorno economico, considerando che investire oggi in beni intangibili significa necessariamente rinunciare ad una parte dell'utile corrente a favore di performance future incerte. Per approfondimenti sul tema della valutazione si veda PREDOVIC D. (2004), *op.cit.*, Milano, Egea.

⁵⁸ Va separato il momento della valutazione del valore dei beni intangibili dal processo che determina il valore stesso e che è dato dalle azioni atte ad incidere sulla creazione, sul mantenimento, sul monitoraggio e l'incremento del valore degli intangibili stessi. Il primo è un problema di finanza, il secondo attiene alla valutazione dei processi aziendali e in quanto tali la BSC può intervenire attraverso una valutazione sullo stato dei beni immateriali strategici in senso attuale e prospettico.

monitoraggio, come già accennato, dello stato delle risorse intangibili governate in relazione agli obiettivi stessi. Nella tabella che segue si intende compiere una sintesi delle aree di studio degli intangibili. Tale sintesi è utile in questa sede per comprendere l'area in cui si colloca il presente lavoro e il contributo che intende dare verso uno studio sempre più integrato della materia degli intangibili.

Tavola 11 *Obiettivi, strumenti e aree di studio per il governo degli intangibili*

OBIETTIVI	SOTTO-OBIETTIVI	STRUMENTI	AREE DI STUDIO
<i>Determinazione del valore dei beni intangibili</i>	<ul style="list-style-type: none"> - migliorare il processo di valutazione del valore di un'impresa e di formulazione del bilancio; - cedere/acquisire uno specifico asset o un'intera azienda o ramo di essa; - monitorare la perdita/acquisizione di valore del capitale intangibile; - comunicare il valore degli intangibili alla comunità finanziaria 	Metodi di valutazione del valore degli intangibili	<ul style="list-style-type: none"> - Finanza - Economia Aziendale
<i>Valutazione del rischio di investimento in attività intangibili</i>	<ul style="list-style-type: none"> - supportare i processi decisionali e i piani di investimento; - supportare la pianificazione strategica; - definire il bilancio di previsione 	Metodi di valutazione del rischio	<ul style="list-style-type: none"> - Finanza - Statistica Economica
<i>Monitoraggio degli intangibili strategici</i>	<ul style="list-style-type: none"> - alimentare il processo di creazione, mantenimento ed incremento del capitale intangibile per il raggiungimento degli obiettivi strategici; - supportare la pianificazione strategica attraverso i feedback; - definire azioni correttive sul piano operativo 	Tableau de Bord Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Management

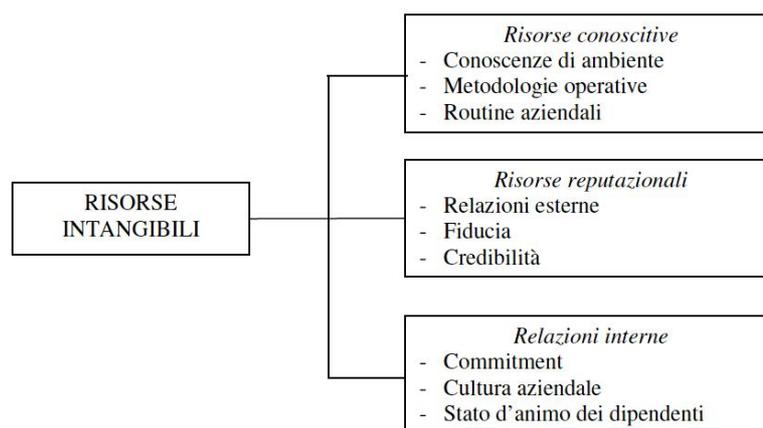
Fonte: ns elaborazione

Le dinamiche che portano al formarsi degli intangibili e alla crescita del loro valore nel corso del tempo sono decisamente complesse e per tale ragione sul tema dei beni immateriali si innestano più studi e più scienze allo scopo di definire un quadro sempre più chiaro sulla materia. E' ad ogni modo indubbio che una buona parte dell'informazione riguardante gli intangibili si esprime al di fuori della contabilità di bilancio e, in generale, al di fuori di norme e di regole codificate. Si tratta spesso di informazioni di carattere qualitativo che integrano il sistema informativo aziendale e che partono da regioni più periferiche dell'azienda. Questi flussi informativi possono essere perfettamente integrati e sintetizzati all'interno della Balanced Scorecard.

Definito l'intento di questo lavoro in relazione al tema degli intangibili resta da chiarire quali siano gli intangibili che dovranno o potranno (a seconda dei casi) essere sottoposti al processo di monitoraggio di cui sopra e dunque essere introdotti nella Balanced Scorecard.

Una classificazione abbastanza esauriente delle risorse immateriali è quella proposta da Coda, il quale esplicita gli intangibili suddividendoli in risorse conoscitive, risorse reputazionali e relazioni interne. Tra le risorse conoscitive si collocano le conoscenze di ambiente, le metodologie operative, le routine aziendali. Tra le risorse reputazionali si collocano le risorse di fiducia, credibilità e relazioni esterne. Tra le relazioni interne, così denominate poiché hanno fonte e compimento all'interno dell'azienda, abbiamo infine la cultura aziendale, lo stato d'animo dei dipendenti, le capacità del management, il *commitment* ("impegno") derivante dal legame psicologico che risulta dall'allineamento fra le aspettative del singolo individuo e gli obiettivi dell'impresa.

Tavola 12 *Le risorse intangibili*



Fonte: Rielaborazione da CODA V., (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Milano, Utet

Una ulteriore macro-classificazione degli intangibili utile per riflettere sui collegamenti in BSC è quella proposta da Bubbio⁵⁹. L'Autore distingue differenti tipologie di patrimoni intangibili:

- patrimonio umano⁶⁰;
- patrimonio commerciale;
- patrimonio tecnologico;
- patrimonio delle soluzioni organizzative.

Per l'Autore le imprese che vogliono porre le premesse per creare valore economico con continuità nel tempo sono questi i patrimoni sui quali investire. Bubbio sottolinea che non sempre si presta adeguata attenzione a questi patrimoni e spesso lo si fa in modo non "bilanciato". Su questa strada arriva a proporre la BSC come strumento idoneo a monitorare il grado di raggiungimento di questo bilanciamento⁶¹.

Ai fini delle riflessioni utili a questo studio si può citare anche un'altra distinzione del capitale intellettuale proposta da Baruck Lev e che poco si discosta da quella appena proposta⁶². Il patrimonio intangibile, secondo Lev, sarebbe scomponibile in:

- *human capital*, ovvero le competenze, gli atteggiamenti mentali e la vivacità intellettuale del personale aziendale;
- *organisation capital*, ovvero la cultura, l'organizzazione e l'innovazione dell'azienda;
- *relationship capital*, ovvero i valori condivisi dal personale dell'azienda, le loro sinergie ed i loro rapporti e relazioni⁶³.

Intangibili quali quelli individuati da Coda, Bubbio, Lev e molti altri sono perfettamente riconoscibili all'interno di qualsiasi modello di BSC esistente e saranno tutti più o meno presenti a seconda della tipologia di azienda e del grado di strategicità della risorsa considerata.

⁵⁹ Cfr. BUBBIO A. (2004), *La Balanced Scorecard degli asset strategici*, Controllo di Gestione, Vol 1, n. 3, pp. 1-16.

⁶⁰ Nel patrimonio umano rientrano alcune componenti relative in particolare alla qualità delle risorse umane, interne ed esterne (es. consulenti e professionisti esterni), di cui l'azienda si avvale, alle soluzioni organizzative adottate e infine alle relazioni con clienti, fornitori, collettività. Su questo ultimo aspetto è indubbio come siano le persone stesse a permettere all'impresa di costruire le relazioni e sviluppare competenze distintive.

⁶¹ Cfr. BUBBIO A. (2006), *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, Controllo di Gestione, Vol. 3, n. 6, pp. 7-13.

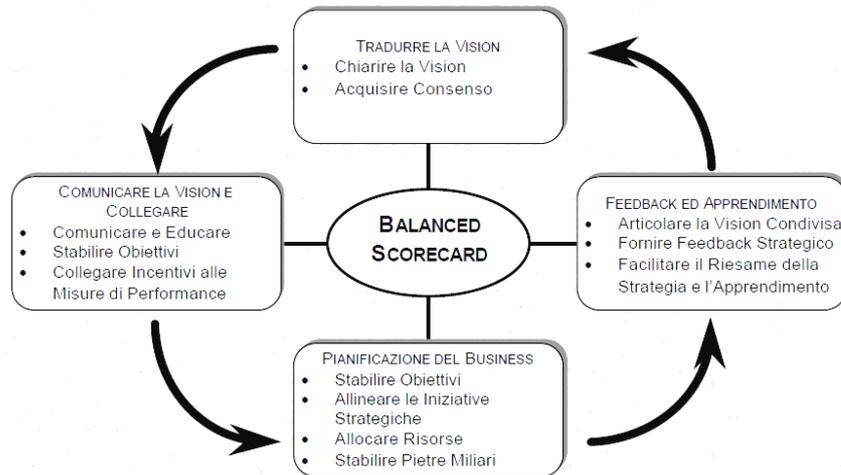
⁶² Cfr. LEV B. (2000), *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Washington, Brooking Institution.

⁶³ Per un approfondimento e una rappresentazione ancora attuale sulla composizione del valore complessivo di un'impresa, nonché del suo capitale intellettuale si veda OSNAGO GADDA C. (2001), *Metti a bilancio il capitale intangibile*, Espansione, Aprile.

1.7 La Balanced Scorecard come strumento per il management strategico

Un elemento innovativo introdotto dalla Balanced Scorecard è dato dal supporto fornito al management strategico. I manager, una volta implementato lo strumento, non dovranno più affidarsi ai soli indicatori di performance finanziaria di breve periodo. La BSC, infatti, attraverso la sua struttura, collega gli obiettivi strategici di lungo periodo alle azioni da compiere nel breve periodo. Ne scaturisce uno schema circolare a quattro passaggi finalizzati alla formalizzazione, comunicazione, implementazione ed all'apprendimento strategico.

Tavola 13 Le quattro fasi della gestione strategica



Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio, p. 77

L'insieme di propositi ed obiettivi che caratterizzano la vision, richiede di essere articolato in azioni congrue al suo raggiungimento. Questo passaggio molto spesso rivela come la vision stessa sia interpretata in molteplici modi, anche da coloro che hanno contribuito alla sua formulazione⁶⁴. Tradurre la vision significa concordare sulla univocità del suo significato e finalizzarla ad azioni coerenti. Individuate le linee guida per l'implementazione della vision, il passaggio successivo prevede la loro comunicazione secondo un processo di tipo *top-down* ai membri dell'organizzazione che le trasformeranno in azioni quotidiane. In questa fase la BSC fa la sua comparsa insieme agli obiettivi strategici fissati, supportando il processo di comunicazione. Questa fase ha la duplice funzione di creare allineamento agli obiettivi strategici e scomporre il contributo delle singole *business units* alla strategia a livello *corporate*. Il sistema di incentivazione sarà coerente con il grado di allineamento agli obiettivi strategici e con il raggiungimento degli obiettivi specifici di ciascuna unità di business.

La comunicazione della vision genera condivisione di intenti ed obiettivi strategici al punto da consentire un virtuoso processo di pianificazione delle attività in grado produrre feedback a livello strategico. Il ciclo gestionale così concepito consente un avvicinamento progressivo alla vision secondo un processo di implementazione di azioni, analisi dei risultati ed azioni correttive. Il vero nodo cruciale è l'utilizzo della BSC come punto di partenza sul quale basare la costruzione del sistema di controllo strategico⁶⁵. La BSC aiuta a fornire le informazioni giudicate rilevanti per una

⁶⁴ Kaplan ricorda come, interrogando 25 executive di un'azienda bancaria americana in merito a cosa intendessero per "servizio superiore" e per "clientela-target" (formule che apparivano sulla vision), abbia ottenuto ben 25 diverse definizioni. Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio, p. 78.

⁶⁵ Bubbio definisce la BSC come "testata d'angolo" nel processo di controllo strategico. Cfr. BUBBIO A. (2000), "Balanced Scorecard" e controllo strategico: le relazioni, Amministrazione & Finanza Oro, n. 1, p. 21.

gestione operativa attenta alle conseguenze strategiche di tutte le scelte, anche di quelle meno rilevanti o banali. E' uno strumento di *Business Intelligence*⁶⁶.

L'implementazione di una Balanced Scorecard impone all'impresa un iniziale accurato processo di analisi strategica da riattivare tutte le volte che interviene un cambiamento, sia esso di natura interna o esterna. Inoltre richiede lo sforzo di individuare e comprendere le relazioni causa-effetto che legano i fenomeni aziendali con riferimento almeno alle variabili chiave relative allo specifico contesto competitivo. E' in questo senso che lo strumento produce cultura ed apprendimento, tanto più se coinvolge il personale a tutti i livelli.

La BSC traduce e chiarisce la strategia tanto che un buon test di validità della BSC consiste nel provare a comprendere la strategia solo guardando la scheda di valutazione. E' indubbio che se siamo in grado di descrivere la strategia in modo più ordinato aumenteremo la possibilità di metterla in atto con successo: con la Balance Scorecard che racconta la storia della strategia si ha una base solida per progettare un sistema di management in grado di orientare le imprese alla strategia.

Prima di passare ai due aspetti caratteristici della BSC, ovvero i ruoli che tradizionalmente le sono assegnati di strumento per la misurazione delle performance e per l'allineamento strategico, sintetizziamo di seguito brevemente le ragioni utili per adottarla come strumento per il management strategico più in generale:

- descrivere la strategia in modo chiaro;
- comunicare in modo efficace la strategia ai membri dell'organizzazione;
- rendere coeso il management;
- allineare le risorse aziendali agli obiettivi strategici;
- creare un sistema di misurazione e monitoraggio delle performance;
- ricavare feedback per l'apprendimento strategico;
- legare il budget operativo alla strategia;
- monitorare i livelli di soddisfazione degli *stakeholder* e contribuire così alla creazione di valore per essi.

1.7.1 La Balanced Scorecard per la misurazione delle performance

La BSC rappresenta un sistema di misurazione perfettamente in grado di supportare l'attività decisionale dei responsabili delle performance aziendali, in quanto consente di tenere sotto controllo non solo i beni tangibili, ma anche quelli intangibili, dai quali scaturisce la capacità di creare valore e costruire un vantaggio competitivo.

La Balanced Scorecard costituisce in sostanza un valido strumento di controllo in quanto, basandosi su un insieme bilanciato di indicatori gestionali, consente alle imprese di monitorare l'andamento delle proprie performance nel corso del tempo. Sin dall'origine Kaplan e Norton hanno concepito la BSC partendo dalla considerazione che i soli parametri economico-finanziari possono fornire segnali fuorvianti in relazione alle evoluzioni del contesto competitivo. Le misure tradizionali di tipo economico-finanziario raccontano in effetti la storia passata dell'impresa, ma non ci danno una visione prospettica della stessa. L'utilizzo di una Scheda di Valutazione bilanciata in grado di integrare anche aspetti quali-quantitativi della performance futura consente di sintetizzare le informazioni più utili per i decisori fornendo un quadro chiaro, completo ed armonico dei trend aziendali e del grado di raggiungimento delle linee strategiche per poter gestire l'azienda nella quotidianità.

La Balanced Scorecard sfrutta un sistema di misurazione che comunica la *mission*, la strategia e i driver del presente e del futuro successo a tutti i dipendenti, consentendo al

⁶⁶ Cfr. BUBBIO A. (2000), *op. ult. cit.*. L'Autore sottolinea l'importanza del concetto di strumentalità, lasciando intendere come lo strumento di per sé non produce effetti positivi sulla gestione se non inserito all'interno di un processo di controllo strategico e decisionale integrato ed orientato al miglioramento.

management di indirizzare le iniziative di miglioramento verso risultati comuni e misurarne agevolmente gli effetti. La BSC non è soltanto un sistema di misurazione tattico/operativo, essa può essere usata come vero e proprio sistema strategico di management per gestire la strategia nel lungo termine. Di fatto la BSC colma un vuoto presente nella maggior parte dei sistemi di management, ossia la mancanza di un processo sistematico in grado di generare un *feedback* relativo alla strategia.

1.7.2 Nuove frontiere per la Balanced Scorecard: allineare la strategia

“Nel fine settimana d’autunno e di primavera si vedono spesso barche da regata con sei componenti che risalgono il Charles River, tra Boston e Cambridge. Anche se ogni squadra è formata da atleti forti, molto motivati, la chiave del loro successo risiede nel sincronismo con cui remano. Immaginate una barca con vogatori molto motivati e ben allenati, ma con idee diverse rispetto al modo di ottenere il successo: quanti colpi al minuto sono ottimali, quale rotta deve seguire la barca considerata la direzione e la velocità del vento, la corrente e un tragitto pieno di curve con tanti ponti da superare. Anche per otto vogatori eccezionali dividersi e tentare di sviluppare tattiche indipendenti sarebbe disastroso. Rimanere a velocità diverse e in diverse direzioni farebbe girare la barca in cerchio, la farebbe forse ribaltare. L’equipaggio vincente rema sempre in perfetta sincronia: il colpo di ogni vogatore è potente e perfettamente in armonia con l’azione degli altri, è guidato da un timoniere che ha la responsabilità di regolare il ritmo e guidare il corso dell’azione”⁶⁷.

La metafora appena presentata descrive perfettamente l’ultima frontiera della Balanced Scorecard, ovvero l’intento di produrre allineamento strategico all’interno delle organizzazioni che la introducono. L’allineamento, esattamente come il sincronismo che si ottiene in un’ottima squadra, produce effetti radicali. Capire come creare un allineamento nell’organizzazione è un obiettivo importante, che può determinare risultati significativi in tutti i tipi di imprese.

Conseguire l’allineamento non è cosa semplice. Le resistenze organizzative sono numerose e sono da ricercarsi sia all’interno delle gerarchie organizzative sia all’interno delle procedure che vengono introdotte per far rispettare tali gerarchie esercitando il controllo burocratico. A ciò si aggiungono le resistenze tipiche dei rapporti interpersonali.

Anche se la metafora su esposta ci aiuta intuitivamente a comprendere il concetto di allineamento strategico occorre approfondirlo e definirlo per chiarire in che termini la BSC supporta la sua realizzazione all’interno delle organizzazioni.

Labovitz e Rosanky⁶⁸, i teorici dell’allineamento strategico, ritengono che ai fini della comprensione del concetto di allineamento strategico sia sufficiente immaginare di lavorare in un’organizzazione in cui ogni componente:

- 1) abbia conoscenza del business, degli obiettivi e delle finalità aziendali;
- 2) sia consapevole del contributo personale che può dare all’attuazione della strategia aziendale;
- 3) sia in grado di descrivere i bisogni dei clienti e segnalare al team come venire incontro a tali bisogni.

I contenuti di questa definizione sono ampiamente ripresi nei fondamenti della Strategy Focused Organization (SFO)⁶⁹ degli stessi ideatori della BSC. Kaplan e Norton hanno descritto nel 2000 quello che si è rivelato poi essere il miglior metodo per la realizzazione della strategia a livello internazionale. Gli elementi chiave che i padri della SFO hanno individuato ai fini della costruzione

⁶⁷ Questa metafora è tratta da KAPLAN S., NORTON D.P. (2006), *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*, Boston, Harvard Business School Press, trad. it. A cura di Alberto Bubbio, *Allineamento strategico. Come usare la Balanced Scorecard per aumentare la competitività*, Milano, Isedi, p. 3.

⁶⁸ Cfr. LABOVITZ G., ROSANSKY V. (1997), *The power of Alignment*, New York, John Wiley & Sons.

⁶⁹ Cfr. KAPLAN S., NORTON D.P. (2000), *The Strategy Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press, p. 9 e ss.

di organizzazioni focalizzate sulla strategia e capaci di generare risultati significativi sono di seguito sintetizzati:

Tavola 14 I Principi della Strategy-Focused Organization



Fonte: Cfr. KAPLAN S., NORTON D.P. (2000), *The Strategy Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press, p. 9.

1) *Mobilizzare le risorse (Mobilize Change through Executive Leadership)*. In un certo senso questo primo punto coinvolge trasversalmente tutti gli altri. Esso indica una traccia fondamentale: per sviluppare con successo la strategia dell'impresa occorre mobilitare l'organizzazione e mantenere lo slancio necessario all'attuazione del cambiamento strategico. La strategia è un progetto di cambiamento. Avviare un programma di introduzione della Balanced Scorecard significa costruire le basi sulle quali produrre tale cambiamento. Una volta impostate tali basi occorrerà alimentare e sostenere le iniziative emergenti.

Il processo, che porta all'adozione di un sistema di management quale la Balanced Scorecard, inizia sempre più spesso quando i leader, in seguito a disastrose performance conseguite, percepiscono che è necessario un cambiamento di rotta e riescono a creare e trasmettere un senso di urgenza che permette loro di catturare le energie dell'organizzazione e convogliarle verso nuove mete. Ad ogni modo il cambiamento non può essere legato soltanto alle crisi emergenti: i leader devono essere in grado di mobilitarsi per il cambiamento fornendo prima di tutto linee guida per il futuro. Se la necessità di un cambiamento non è evidente, la mobilitazione può essere ottenuta proponendo obiettivi ambiziosi che spingano l'organizzazione ad ottenere una prestazione superiore.

2) *Tradurre la strategia in risultati operativi (Translate the Strategy to Operational Terms)*. La sfida più importante da vincere per ottenere la mobilitazione delle risorse è quella della comunicazione, necessaria a tradurre la strategia in termini operativi. La BSC è un utile strumento per descrivere e comunicare la strategia: non ci si può aspettare che la strategia venga implementata se non si sa neppure descriverla e soprattutto se non la si comunica a quanti devono attuarla⁷⁰. Una comunicazione efficace serve al leader per conquistare il cuore e la

⁷⁰ Cfr. KAPLAN S., NORTON D.P. (2000), *op.ult.cit.*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 10-11. Gli Autori sul tema della comunicazione dei contenuti della strategia suggeriscono uno schema preciso, quello della "mappa strategica" basata su semplici relazioni causa-effetto, che precederebbe logicamente la costruzione della BSC e sarebbe il fondamento per la costruzione di un nuovo Strategic Management System. La mappa strategica e la sua

mente di tutte le persone coinvolte, primi fra tutti il management di medio livello, serve per esaltare la visione, la partecipazione, la responsabilità e lo spirito di iniziativa dei dipendenti: creare il clima perché si attui il cambiamento. Percorrendo il tema della traduzione della strategia in termini operativi si parte dunque dalla definizione di un efficace metodo di comunicazione⁷¹.

La costruzione della mappa strategica, che per usare le parole di Kaplan e Norton è "una rappresentazione visuale delle relazioni causa-effetto tra le componenti della strategia di un'organizzazione", costituisce il primo passo per tradurre la strategia in un processo di comunicazione e di allineamento. La mappa strategica aiuta a chiarire divergenze di opinioni e di obiettivi fra le persone coinvolte nella formulazione della strategia, aiuta ad identificare le priorità e apre un dialogo che aiuta a sviluppare una visione comune. Grazie alle mappe strategiche è possibile descrivere in che modo il capitale intangibile viene mobilitato, associato ad altri beni immateriali e materiali e trasformato per creare proposte di valore per i clienti e risultati economico-finanziari tangibili. Attraverso la mappa strategica si rendono esplicite le ipotesi formulate con la strategia secondo le quattro prospettive della BSC e si descrive come i *lead indicator* siano collegati ai *lag indicator*⁷² attraverso relazioni causa-effetto.

La costruzione di una mappa strategica comporta in generale:

- l'analisi della gestione a livello di singoli business (oltre che a livello corporate);
- l'analisi per prospettive rilevanti di osservazione all'interno di ciascun business;
- l'individuazione degli obiettivi e dei fattori critici di successo (FCS) per ogni prospettiva di analisi secondo un modello rigorosamente causale;
- l'individuazione di indicatori di risultato (KPI, *Key Performance Indicators*) idonei a monitorare gli obiettivi e i FCS e che confluiranno all'interno della BSC.

Infine il completamento del percorso di traduzione della strategia in risultati operativi sarà eseguito tramite il ricorso ai sistemi di *budgeting*.

In sostanza il passo iniziale del processo di pianificazione è la mappa strategica con il collegato sistema di indicatori rappresentato dalla BSC; successivamente la pianificazione strategica sarà tradotta nei budget e dunque in risultati operativi attesi quantitativamente fissati.

- 3) *Allineare l'organizzazione alla strategia (Align the Organization to the Strategy)*. Allineare l'intera organizzazione alla strategia vuol dire concentrare tutte le risorse dell'organizzazione nell'esecuzione della strategia. La maggior parte delle organizzazioni complesse sono strutturate in più unità di business con eventuali unità di servizi condivisi. Le strategie e le BSC delle singole unità di business dovrebbero risultare coerenti tra loro nonché collegate in modo da creare sinergie che sfruttino il vantaggio parentale e facciano diventare il valore complessivamente prodotto superiore alla somma dei contributi delle singole parti. Dunque ogni unità provvede alla formulazione di una strategia adeguata al proprio mercato di riferimento, compatibile con le circostanze specifiche cui deve far fronte e con i temi e le priorità aziendali. I

corrispondente Balanced Scorecard costituiscono degli strumenti utili a descrivere in quale modo si crea valore dagli asset aziendali (asset intangibili in particolare) e costituiscono il miglior sistema di misurazione adatto a governare in un'economia basata sulla conoscenza. Traducendo la loro strategia nell'architettura logica delle mappe strategiche e della BSC le organizzazioni fissano un punto di riferimento stabile e condiviso per tutte le unità aziendali e i dipendenti.

⁷¹ E' da intendersi in questa sede che la comunicazione interna rappresenta un processo costante di pari importanza rispetto ai processi di comunicazione esterna. Tra l'altro nell'era della comunicazione ciò che rappresenta il vero valore nel processo di comunicazione interno non è la mera trasmissione di informazioni, bensì di informazioni filtrate, selezionate fra le tante possibili: ciò rende immediata la trasmissione del messaggio ed evita al destinatario un inutile dispendio di energie per arrivare al cuore della questione. La comunicazione interna alle organizzazioni oggi si avvale di numerose soluzioni possibili: costituzione di uffici di marketing interno, riviste interne, reti intranet, meeting e convention, telegiornali aziendali, *storytelling*. Sul tema della comunicazione interna si vedano, tra gli altri, BARONE M., FONTANA A. (2005), *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo*, Milano, FrancoAngeli; NELLI R.P. (1994), *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda. Evoluzione, teoria, tecnica*, Milano, editore Vita e Pensiero.

⁷² I *lag indicator* costituiscono di indicatori di risultato o della performance passata, mentre i *lead indicator* costituiscono i driver della performance futura.

manager delle singole unità scelgono misure specifiche non necessariamente coincidenti con quelle aziendali, mentre le misure finanziarie devono risultare coerenti ai vari livelli organizzativi.

La mancanza di allineamento tra gli obiettivi delle singole unità può portare a risultati deludenti. Coordinamento ed integrazione possono essere sviluppati anche attraverso la costruzione di un sistema di BSC cosiddetto “a cascata”: partendo dalla strategia e dalla BSC corporate si definiscono le strategie e si costruiscono le BSC delle varie unità di business, ciascuna coerente con la BSC corporate. Via via si costruiscono BSC dipartimentali, di team e volendo anche individuali. Nell’era della conoscenza, ogni individuo dell’organizzazione vuole sapere come contribuire al successo dell’impresa. Una mancanza di allineamento tra obiettivi personali e la strategia dell’impresa mortifica questo desiderio e non permette di utilizzare al meglio il potenziale presente nell’organizzazione.

- 4) *Motivare per far diventare la strategia il lavoro di ogni persona (Make Strategy Everyone’s Everyday job)*. Nelle organizzazioni *strategy-oriented* tutte le persone dell’organizzazione hanno il diritto/dovere di conoscere la strategia e di agire nel quotidiano per contribuire alla sua realizzazione. La maggior parte del lavoro che si compie oggi è basato sulle informazioni: il personale svolge sempre più spesso lavori discrezionali, per cui la sfida da vincere è quella di coinvolgere il cuore e la mente dei dipendenti creando consapevolezza della strategia. Non si tratta di imporre dal vertice alla base i modi di operare conformi con la strategia, ma di comunicare la strategia in maniera opportuna, lasciando ai singoli individui il compito di trovare modalità innovative per permettere all’impresa di raggiungere i propri obiettivi strategici. La comunicazione è fondamentale per permettere alle persone di comprendere la visione e la strategia in modo da contribuire con il proprio lavoro alla loro attuazione. A tal proposito la mappa strategica consente anche di individuare le figure professionali determinanti, in termini di generazione del valore, per il successo delle varie unità di business. Chi è al vertice ha la responsabilità della formulazione della strategia, ma deve anche comunicarla alle diverse figure professionali in modo che ciascuno possa individuare il proprio ruolo nella gestione strategica dell’organizzazione. La consapevolezza della strategia, l’impegno per eseguirla, la costanza e perseveranza profuse in questo impegno sono gli elementi che fanno diventare la strategia il lavoro quotidiano di ciascuno.

Un modo per mantenere una concentrazione continua del personale sui risultati da ottenere per il successo della strategia può essere quello di legare una parte dell’incentivo economico al raggiungimento dei target definiti nella BSC.

- 5) *Governare per far diventare la gestione della strategia un processo continuo (Make Strategy a Continual Process)*. Per la maggior parte delle organizzazioni il processo di gestione è costruito intorno al budget ed al piano operativo. I meeting periodici sono organizzati per discutere e risolvere eventuali variazioni dal budget. Si tratta di interventi necessari, ma fanno parte del management tattico. Poca attenzione viene dedicata alla revisione della strategia. Le organizzazioni che hanno adottato con successo la BSC hanno introdotto un processo per gestire contemporaneamente la strategia e la tattica attraverso tre elementi:

- I) collegamento fra la strategia aziendale ed il budgeting. Kaplan e Norton definiscono una procedura a quattro step per ottenere questo collegamento: tradurre la strategia in una BSC; definire i traguardi ambiziosi da raggiungere ad intervalli di tempo specifici; identificare le iniziative strategiche e le risorse necessarie; autorizzare l’allocazione delle risorse finanziarie ed umane incorporando queste richieste nel budget annuale;
- II) previsione di riunioni periodiche del management per la revisione della strategia;
- III) implementare meccanismi di prova, apprendimento, adattamento. In un sistema basato sui principi della SFO l’apprendimento (verifica e aggiornamento della strategia) è un obiettivo non solo individuale, ma dell’intero gruppo di vertice e dell’organizzazione nel suo complesso.

Nel panorama competitivo attuale il cambiamento delle condizioni di contesto è continuo, come è continua l'evoluzione delle aspettative dei clienti. Attraverso il monitoraggio delle prestazioni in relazione alla strategia come detto sopra, le imprese possono adeguare la strategia alle trasformazioni in atto elaborando sempre nuove intuizioni e formulando nuove direttive in un processo continuo di feedback e soluzioni. Si può valutare non solo se la strategia venga eseguita correttamente ma anche se le assunzioni alla base della strategia siano ancora valide o debbano essere modificate per adattarsi a nuove condizioni del mercato. E' così che la strategia diventa un processo continuo, non più statico.

Le organizzazioni di successo, che attuano i principi SFO appena descritti, sono in sostanza organizzazioni che si sono dimostrate pronte a basare la loro strategia su una chiara formulazione in termini operativi della stessa, un forte coinvolgimento del vertice, l'allineamento di tutta l'organizzazione, un forte impegno a definire il contributo di ogni persona all'interno dell'organizzazione, l'attivazione di un processo di apprendimento continuo nella consapevolezza che la strategia vive in ciascun membro e nell'insieme e fondando il tutto sulla valorizzazione delle persone.

E' evidente che uno dei problemi attuali non è tanto quello di definire una corretta strategia, bensì quello di darne una corretta esecuzione⁷³. Kaplan e Norton hanno approfondito la riflessione su alcune barriere che ostacolano l'effettiva implementazione della strategia per poi giungere ai principi della SFO:

- I) *visione non realizzabile*. Quando manca chiarezza e consenso sul significato della visione e della strategia da parte dello stesso vertice aziendale, è difficile tradurre questa visione in termini comprensibili e condivisibili da parte di tutta l'organizzazione. Il risultato prodotto è la mancanza di focus e di allineamento, gli sforzi prodotti sono frammentari e sub-ottimizzati, l'organizzazione non è tutta orientata al perseguimento della strategia;
- II) *strategia non collegata al processo di allocazione delle risorse*. La maggior parte delle imprese non collega il budget alla strategia perché i processi di budgeting e di pianificazione strategica sono completamente separati. Il risultato è che le risorse umane e finanziarie sono legate ad obiettivi di breve periodo e non agli obiettivi strategici;
- III) *strategie non collegate ad obiettivi operativi su misura*. Quando le esigenze strategiche non si traducono in obiettivi operativi per i dipartimenti, i team e gli individui, la performance rimane focalizzata sul rispetto del budget finanziario fissato. Il risultato è che coloro che devono attuare la strategia non hanno obiettivi coerenti con la strategia stessa da perseguire, non sanno in che modo la propria attività contribuisca al conseguimento della strategia dell'impresa;
- IV) *feedback tattico e non strategico*. La maggior parte dei sistemi di controllo in uso oggi fornisce feedback relativi alla sola prestazione operativa ed alle misure finanziarie ad essa collegate. Quello che si analizza sono gli scostamenti tra i risultati finanziari e le aspettative a budget. Non viene dedicato tempo all'esame degli indicatori relativi alla esecuzione della strategia. Il risultato è la mancanza di un feedback relativo alla validità della strategia, alla sua efficacia ed alle modalità con cui viene attuata.

Attraverso opportuni strumenti è possibile superare queste barriere al raggiungimento degli obiettivi strategici: creare un allineamento nell'organizzazione costituisce un obiettivo importante, tale da determinare significativi risultati in ogni tipologia d'impresa. La Balanced Scorecard è uno degli strumenti migliori per creare allineamento come dimostrato da numerose ricerche⁷⁴. Ma il vero problema è il modo di intendere l'allineamento. Esso va visto come un processo che è parte del ciclo di gestione annuale. Ogni volta che i piani vengono cambiati i dirigenti devono presumibilmente riallineare l'organizzazione con la nuova direzione. Il processo di allineamento inizia quando la direzione centrale elabora una proposta di valore d'impresa che crea sinergie tra

⁷³ Si pensi che la rivista Fortune nel 1999 rilevava che il 70% degli insuccessi degli amministratori delegati di aziende statunitensi era da attribuirsi non ad una strategia sbagliata, ma proprio ad errori nel modo di perseguire gli obiettivi strategici prefissati.

⁷⁴ Si veda anche RIGBY D. (2001), *Management Tools*, Boston, Bain&Company.

più unità operative, unità di supporto e partner esterni. Ciò induce tre tipologie di allineamento in un processo integrato e simultaneo⁷⁵:

- allineamento della direzione centrale d'impresa con le unità operative. Dopo che la direzione centrale ha elaborato la sua strategia e la proposta di valore, le singole unità operative sviluppano una piano a lungo termine e una BSC che aiuti a calibrare gli obiettivi specifici dell'unità operativa coerenti con la strategia complessiva;
- allineamento delle unità interne di supporto e di servizio. Anche le unità di supporto (es. risorse umane, IT, finanza, pianificazione) svilupperanno i loro piani a lungo termine e le BSC per supportare le strategie delle unità operative e la strategia complessiva;
- allineamento degli *stakeholder*. Un'impresa per ottenere migliori possibilità di allineamento può elaborare piani e schede valutative che definiscono la natura delle relazioni con il Consiglio d'Amministrazione, con i partner esterni, i clienti, i fornitori, le joint venture.

Il processo di allineamento deve essere ciclico e deve originarsi dall'alto verso il basso attraverso un monitoraggio costante degli obiettivi raggiunti. Ciò che consente questo monitoraggio nell'utilizzo delle BSC è il *drill-down* sul quale il sistema delle BSC è fondato⁷⁶. Di fatto la struttura della BSC si articola su vari livelli e si basa sulla ricerca delle correlazioni gerarchiche fra gli obiettivi a livello strategico e gli obiettivi a livello operativo. Una delle funzionalità più importanti da implementare in una BSC è la possibilità di rendere il modello in grado di esplicitare i legami e le dipendenze fra i vari livelli sui quali esso si articola. Tecnicamente è possibile distinguere almeno due tipologie di *drill-down* nelle strutture di BSC:

- 1) *drill down* di tipo logico: si tratta di una relazione non algoritmica fra due elementi come la relazione che si può definire fra un obiettivo di tipo strategico (es. incremento della quota di mercato) ed un obiettivo correlato di carattere operativo (es. rivisitazione dei canali di vendita verso il commercio elettronico);
- 2) *drill down* di tipo fisico: si tratta di una relazione di tipo algoritmico fra due variabili. Un obiettivo operativo di efficienza (es. riduzione dell'incidenza dei costi di manutenzione di uno stabilimento), può essere messo in relazione algoritmica con una serie di altre variabili obiettivo (es. tempo medio di riparazione di un guasto, tasso di guasto degli impianti).

In sostanza la qualità di una BSC cresce in relazione alla capacità del modello di esplicitare tutte le relazioni, algoritmiche e/o logiche tra:

- i livelli, attraverso la correlazione fra fattori critici di successo ad un certo livello e gli obiettivi al livello immediatamente inferiore;
- le variabili critiche, attraverso la ricerca delle relazioni causa-effetto.

Tali relazioni fondano il modello BSC, che rappresenta la soluzione per avviare un programma di management in grado di produrre l'allineamento strategico e il cambiamento all'interno delle organizzazioni.

1.8 Il monitoraggio della creazione di conoscenza e l'apprendimento strategico: una sfida possibile

Abbiamo già avuto modo di soffermarci su alcuni aspetti che formano oggetto di questo paragrafo, tuttavia sembra opportuno sottolineare come la sfida di monitorare il processo di apprendimento strategico e di creazione di conoscenza all'interno delle organizzazioni sembra possibile grazie all'adozione delle BSC.

⁷⁵ La sequenza è ben dettagliata in KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2006), *cit.*, trad. it. p. 13 e ss. Ad ogni modo l'intera trattazione si svolge sul tema dell'allineamento approfondendo, anche attraverso casi pratici, tutte le criticità del processo di allineamento strategico.

⁷⁶ Cfr. DE MARCO M., SALVO V., LANZANI W. (1999), *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Milano, Franco Angeli, p. 61 e ss.

La conoscenza, come è noto, non è soltanto quella esplicitata dai numeri, dai dati e dalle informazioni più o meno codificate che l'impresa è in grado di incamerare all'interno del proprio sistema informativo. La conoscenza è anche quella tacita, o implicita, posseduta dai soggetti di esperienza che possono più o meno trasmetterla all'interno dell'organizzazione lasciando che essa circoli liberamente⁷⁷.

Nelle economie occidentali l'accento è spesso posto sulle conoscenze esplicite, sulla misurazione e gestione della conoscenza esistente e la restrizione delle iniziative di *Knowledge Management* a pochi individui selezionati⁷⁸. Questa impostazione accentua la visione delle organizzazioni come mere macchine per l'elaborazione delle informazioni.

Nonaka e Takeuchi ritengono piuttosto che nei prossimi anni le imprese occidentali avranno bisogno di abbandonare la logica della misurazione della conoscenza acquisita per focalizzarsi sulle conoscenze tacite, sui processi di creazione di nuova conoscenza e sul coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative di apprendimento organizzativo⁷⁹. Soltanto su questa strada l'impresa potrà essere vista come un organismo vivo, in evoluzione, capace di generare innovazione in un processo di autogenerazione della conoscenza.

Ad ogni modo la conoscenza, sia essa tacita o esplicita, è trasmissibile secondo specifiche modalità e specifici processi legati al grado di trasparenza e di solidarietà presente nell'organizzazione. Ai processi di creazione della conoscenza è possibile dare impulso o anche porre un freno a seconda degli stili di gestione e del clima aziendale oltre che gerarchico.

Un parziale monitoraggio di questi processi di creazione della conoscenza può essere avviato con l'introduzione della BSC, che è in grado di integrare le informazioni relative raccolte attraverso opportune indagini sui dipendenti. La possibilità di incrociare dati qualitativi e quantitativi definisce l'innovatività dello strumento. La BSC non è in grado di creare nuova conoscenza, ma può certamente produrre un impulso ai processi che la creano, dando attenzione a dettagli spesso trascurati, dettagli di natura organizzativa e che tendono a far emergere problemi "sommersi" e difficili da esprimere.

⁷⁷ Per approfondimenti si rinvia a NONAKA I., TOYAMA R. (2003), *L'impresa che crea conoscenza*, Sviluppo&Organizzazione, n. 197, maggio-giugno.

⁷⁸ Il *Knowledge Management* si occupa della messa a punto dei processi di creazione, selezione, diffusione e utilizzo della conoscenza. Cfr. VENIER F. (2000), *Knowledge management*, Sviluppo&Organizzazione, n. 178, marzo-aprile.

⁷⁹ Cfr. NONAKA I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization Science, Vol. 5, n. 1, febbraio; NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press. Gli Autori hanno sviluppato una visione della conoscenza differente dalla visione diffusa in Occidente soprattutto a causa della scarsa attenzione che essi pongono verso le tecnologie dell'informazione. Molte compagnie americane fanno coincidere la creazione di conoscenza con l'installazione di basi di dati computerizzati. Gli Autori ritengono invece che gran parte della conoscenza aziendale non abbia nulla a che fare con i dati, bensì si basi sulla conoscenza informale operativa immagazzinata nei dipendenti attraverso l'esperienza.

CAPITOLO SECONDO

INTRODURRE LA BSC IN AZIENDA: CRITICITA', VANTAGGI E MODALITA' ATTUATIVE

SOMMARIO

2.1 Le quattro prospettive di misurazione della BSC e il collegamento con la strategia	38
2.1.1 La prospettiva economico-finanziaria	41
2.1.2 La prospettiva del cliente	45
2.1.3 La prospettiva dei processi aziendali	46
2.1.4 La prospettiva di innovazione, apprendimento e sviluppo	49
2.2 BSC: uno strumento firm-specific	51
2.3 La diffusione della BSC all'interno dell'organizzazione e il miglioramento dei processi esistenti	54
2.4 Il processo di costruzione di una BSC: dalla Carta degli Intenti Strategici al Budget	55
2.5 I problemi da affrontare nel processo di adozione della BSC	60
2.5.1 La definizione degli obiettivi e i problemi di progettazione	62
2.5.2 I problemi di gestione della scheda	63
2.5.3 I problemi di transizione	65

2.1 Le quattro prospettive di misurazione della BSC e il collegamento con la strategia

Kaplan e Norton hanno spesso indagato i possibili ostacoli alla concreta realizzazione degli obiettivi strategici dell'impresa giungendo a sintetizzarli nei seguenti⁸⁰:

- la strategia non è condivisa e/o il suo grado di attuazione non è misurabile;
- le risorse non sono allocate in funzione delle strategie;
- i processi non sono progettati in linea con le priorità strategiche;
- l'organizzazione, la formazione e i sistemi di incentivazione non sono allineati alla strategia.

Per il superamento di questi problemi gli Autori hanno sviluppato l'approccio basato sulla Balanced Scorecard che allarga l'indagine sull'impresa estendendola a quattro prospettive di analisi.

La sfida più importante e difficile da vincere per le imprese che vivono l'attuale contesto competitivo è legata in effetti proprio alla capacità di focalizzarsi sugli aspetti più utili e necessari per la realizzazione degli intenti strategici. Un fondamentale obiettivo sarà quello di ponderare tra loro gli aspetti di breve e lungo termine. L'impresa non deve semplicemente "sopravvivere oggi", ma deve poter anche "sopravvivere domani". La prospettiva del domani deve scongiurare ogni politica o azione volta a ledere il patrimonio dell'azienda nel lungo termine. Non è un bene essere aggressivi sui prezzi e penetrare un "mercato facile" se questo lede l'immagine aziendale come non è un bene rinunciare a delle risorse umane che determinano il patrimonio di conoscenze solo per ridurre i costi. Pensare al domani di un'organizzazione significa dare un senso all'essere impresa come istituto atto a perdurare nel tempo al di fuori di ogni logica speculativa.

Non è semplice pensare al domani anche perché il tempo che passa dimostra nei fatti, attraverso migliaia di casi, che il futuro delle organizzazioni dipende sempre più dalla capacità di governare talune risorse intangibili che influenzano in misura determinante le performance.

⁸⁰ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, trad.it. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi.

Ecco perché la vita delle imprese è resa più semplice dall'introduzione di quegli strumenti di management capaci di consentire un monitoraggio a tutto tondo delle performance aziendali, partendo dagli obiettivi strategici il cui raggiungimento effettivo ed eventuale deve essere noto. Una struttura integrata di indicatori di performance perfettamente aderente agli obiettivi strategici prefissati per l'organizzazione quale la Balanced Scorecard può essere utile a questo scopo.

E' fondamentale disporre di una conoscenza approfondita dei risultati che l'azienda sta perseguendo lungo una molteplicità di dimensioni attraverso l'utilizzo di indicatori che anticipino il presentarsi delle opportunità o aiutino a prevenire eventuali rischi. Tali indicatori dovranno essere in linea con la strategia, essere bilanciati tra le varie prospettive di analisi, risultare controllabili, modificabili, sufficientemente stimolanti per il miglioramento continuo dell'organizzazione, semplici, credibili, ben integrati, misurabili ed infine accessibili.

Gli indicatori di performance di una BSC derivano da un processo di tipo *top-down* guidato dalla missione e dalla strategia della singola unità di business. La BSC dovrebbe infatti tradurre la missione e la strategia della *business unit* in obiettivi ed indicatori tangibili in grado di consentire tre tipiche modalità di bilanciamento:

1. bilanciamento tra misurazioni di tipo esterno rivolte a consumatori e azionisti e misurazioni di tipo interno dei processi critici del business, dell'innovazione e dell'apprendimento e crescita;
2. bilanciamento tra gli indicatori legati ai risultati passati e quelli capaci di pilotare le performance future. A tal proposito le misure economico-finanziarie sono per loro natura indicatori ritardati in quanto raccontano la storia che si nasconde dietro iniziative passate senza fornire una guida adeguata e completa per le azioni da intraprendere oggi e domani e creare un valore economico futuro;
3. bilanciamento tra indicatori oggettivi (misure di performance facilmente quantificabili) e soggettivi (indicazioni e giudizi in grado di guidare le performance nel futuro).

Prima di trattare nel dettaglio le quattro prospettive di analisi proposte da Kaplan e Norton le presentiamo in sintesi con riferimento alle domande chiave cui ogni prospettiva intende dare risposta:

1. la *prospettiva finanziaria (financial perspective)*. Da questo punto di vista occorre chiedersi: per avere successo dal punto di vista finanziario, come dovremmo apparire ai nostri azionisti? Quali risultati economici e monetari dobbiamo ottenere per soddisfare le aspettative dell'azionista? Gli obiettivi sono quelli economico-finanziari, misurati dai tradizionali indicatori di performance e redditività;
2. la *prospettiva del consumatore (customer perspective)*. Le domande chiave sono: come dovremmo apparire ai nostri consumatori? Come possiamo rispondere alle loro specifiche esigenze? L'obiettivo è il miglioramento dell'offerta e del servizio per il cliente;
3. la *prospettiva interna dell'impresa (business process perspective)*. Le domande cui è necessario rispondere sono: per soddisfare i consumatori e gli azionisti (stakeholder in generale), in cosa dovremmo eccellere? Quali sono i processi aziendali critici? L'obiettivo è il miglioramento dei processi *core*;
4. la *prospettiva di innovazione e apprendimento (learning and growth perspective)*. Le domande chiave sono: come manterremo le nostre capacità di apprendimento e miglioramento? Cosa dobbiamo fare per assicurarci costantemente nel tempo la capacità di creare valore per il cliente? L'obiettivo è l'apprendimento e lo sviluppo organizzativo.

Il rapporto di causalità fra le quattro prospettive sarà il collante dell'intero modello. Infatti, gli obiettivi finanziari sono raggiungibili attraverso una coerente politica presso la clientela, che a sua volta è possibile solo attraverso miglioramenti di processo, miglioramenti possibili se a loro volta supportati da adeguati obiettivi di sviluppo e motivazione delle risorse umane

La quattro prospettive sono dunque tra loro correlate e vanno lette in maniera integrata individuando per ciascuna:

- gli *obiettivi*: ciò che deve raggiungersi ed è critico per il successo;

- le *misure*: gli strumenti che verranno utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo. Ogni misura rappresenta un fenomeno analizzato ed è inserita in un sistema di relazioni causa-effetto;
- i *target*: i valori-obiettivo delle misure;
- le *iniziative*: le azioni chiave e i programmi che verranno attuati al fine del raggiungimento degli obiettivi.

La lettura integrata delle quattro prospettive di analisi è intuitiva se pensiamo che per soddisfare i propri azionisti il management deve portare l'azienda a risultati reddituali e finanziari adeguati. Ma il conseguimento di questo obiettivo è possibile se risultano soddisfatte le attese dei clienti a loro volta connesse all'elevata efficienza e qualità dei processi aziendali e all'innovatività del prodotto/servizio. Tale innovatività in ultima istanza si connette al costante apprendimento organizzativo.

Le misure multiple incluse in una scheda di valutazione bilanciata costituiscono una architettura di obiettivi e misure coerenti che si rafforzano e si completano vicendevolmente. La scheda, alla stregua di un simulatore di volo, dovrebbe incorporare la serie completa di rapporti causa-effetto esistenti fra le variabili critiche, compresi indicatori di tendenza, indicatori ritardati e circuiti di feedback in grado di descrivere la traiettoria, ossia il piano di volo della strategia⁸¹. La catena di cause ed effetti inerenti la strategia dovrebbe ispirare tutte e quattro le prospettive di analisi della scheda. Quest'ultima dovrà essere una traduzione della strategia dell'unità di business in una serie collegata di misure in grado di definire gli obiettivi strategici e lungo termine e contemporaneamente anche i meccanismi per raggiungere tali obiettivi.

Occorre tenere sempre presente che la scheda di valutazione bilanciata è un meccanismo per l'attuazione della strategia, non per la sua formulazione. L'obiettivo del sistema di misurazione consiste dunque nel motivare i dirigenti ed il personale a mettere in atto con successo la strategia aziendale. Le imprese che sono capaci di tradurre la loro strategia in un sistema di misurazione integrato risultano mediamente più abili nell'attuare la strategia perché sono in grado di comunicare scopi ed obiettivi. Ciò consente ai dirigenti ed al personale di concentrarsi sulle variabili chiave allineando alla strategia investimenti, azioni ed iniziative.

In merito alla struttura della scheda occorre dire che non esiste alcuna dimostrazione del fatto che quattro prospettive siano necessarie e sufficienti. Tuttavia nella realtà operativa mai è accaduto di incontrare imprese che usassero meno di quattro prospettive. Al più, per esigenze particolari, è risultato spesso utile aggiungere una o più prospettive di analisi alle quattro tradizionalmente proposte da Kaplan e Norton.

Per quanto detto fino a questo punto possiamo sintetizzare i tre principi che consentono di collegare la scheda di un'impresa alla sua strategia:

I) Presenza di relazioni causa-effetto.

Per usare le parole di Kaplan e Norton "ogni misura scelta per una scheda di valutazione bilanciata dovrebbe essere un anello della catena di relazioni causa-effetto che esprime il significato della strategia della *business unit* all'organizzazione"⁸². Il sistema di misurazione dovrebbe rendere espliciti i rapporti (ipotesi) fra obiettivi e misure nelle diverse prospettive in modo che si possano gestire e verificare.

II) Definizione dei driver (o determinanti) della performance e delle misure dei risultati.

Una buona scheda di valutazione bilanciata dovrebbe presentare un appropriato mix di driver della performance (indicatori di tendenza) e misure dei risultati (indicatori ex-post) appositamente studiati in relazione alla strategia aziendale. Le misure dei risultati tendono ad essere indicatori che segnalano in ritardo la performance (es. la redditività, la quota di mercato, la fidelizzazione e la soddisfazione della clientela). I driver della performance futura sopperiscono al ritardo rappresentando degli indicatori di tendenza (es. i driver economici della redditività, i segmenti di mercato, i processi interni e di apprendimento).

⁸¹ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *op.ult.cit.*, tr. it., p. 38.

⁸² Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *op.ult.cit.*, tr. it., p. 157.

III) *La presenza del legame con i risultati economico-finanziari.*

I percorsi legati alle relazioni causa-effetto derivanti da tutte le misure di una scheda di valutazione bilanciata dovrebbero essere collegati ad obiettivi economico-finanziari. Oggi risulta facile occuparsi di obiettivi come la qualità, la soddisfazione del cliente e del personale come se essi rappresentassero degli obiettivi in sé, non collegati ad una strategia che li integri e li orienti ad un risultato economico-finanziario. Molteplici casi aziendali dimostrano la necessità di collegare i miglioramenti operativi ai risultati economico-finanziari, specialmente al reddito operativo sul capitale investito (ROI) o a nuovi indicatori quali l'EVA (Economic Value Added) in grado di fornire una misura del valore economico creato/distrutto dalla gestione.

2.1.1 La prospettiva economico-finanziaria

Le misure economico-finanziarie sono un necessario punto di riferimento per tutte le altre prospettive. Tali misure riassumono l'effetto economico e monetario di breve e di lungo periodo connesso alla serie di cause ed effetti inerenti le diverse azioni manageriali compiute coerentemente con il piano strategico.

La prospettiva economico-finanziaria è integrata all'interno della scheda da altre prospettive poiché evidenze empiriche mostrano quanto i risultati economico-finanziari siano inadeguati a definire, essi e solo essi, le prospettive di performance futura delle organizzazioni. Infatti le misure economico-finanziarie:

- non coprono l'intero sistema dei fattori che influenzano le attività aziendali e che da queste sono influenzati (le relazioni causa-effetto che definiscono il sistema dei fenomeni aziendali);
- non fanno emergere l'incremento di valore creato dall'azienda o il suo eventuale declino;
- non sono in grado di aiutare l'azienda a reagire rapidamente.

Il fatto di privilegiare il ROI (*Return on Investment* o redditività del capitale investito) o il ROE (*Return on Equity* o redditività dei mezzi propri) può indurre a trascurare la valutazione di qualsiasi miglioramento della posizione competitiva dell'impresa o, ancora peggio, a considerarne solo gli aspetti negativi. Infatti l'aumento della quota di mercato o il miglioramento della qualità dei prodotti, che costituiscono garanzia assoluta di mantenimento di una buona redditività nel lungo termine, producono nel breve termine effetti più rilevanti in termini di costi e quindi un peggioramento del risultato economico.

Kaplan e Norton, partendo da questi ragionamenti, hanno voluto presentare nei loro studi una fondamentale distinzione degli obiettivi economico-finanziari (e dunque delle loro relative misure) sulla base dello stadio della specifica fase del ciclo di vita che sta affrontando l'organizzazione⁸³. Secondo un quadro sintetico sono almeno tre gli stadi da considerare⁸⁴:

⁸³ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *op.ult.cit.*, tr. it., p. 56. Tra le fonti degli Autori si vedano anche HOFER C.W., SCHENDEL D.E. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, (trad. it. *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984); HASPELAGH P. (1982), *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio, pp. 58-73; MACMILLAN I.C. (1982), *Seizing Competitive Initiative*, Journal of Business Strategy, primavera, pp. 43-57.

⁸⁴ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *op.ult.cit.*, tr. it., pp. 56 e ss; cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, I. Gli Autori si sono in parte ispirati al lavoro di DREW E.H. (1993), *Scaling the Productivity of Investment*, Chief Executive, luglio-agosto.

Tavola 15 *Gli stadi di sviluppo dell'impresa*

STADI DI SVILUPPO DELL'IMPRESA	DESCRIZIONE
CRESCITA	Stadio iniziale del ciclo di vita. I prodotti e servizi offerti hanno un notevole potenziale di sviluppo, sfruttabile impegnando considerevoli risorse per espandere gli impianti, potenziare l'offerta, investire in reti distributive, sviluppare capacità operative, infrastrutture e rapporti con la clientela. Il <i>cash flow</i> è spesso negativo e il ritorno sul capitale investito è scarso. L'impresa consuma più liquidità di quella che riesce a generare. L'obiettivo economico e finanziario deve essere almeno quello di far coincidere il tasso di crescita delle entrate con quello del mercato di riferimento.
MANTENIMENTO	L'impresa (o unità di business) necessita ancora di forti investimenti ma nel contempo deve garantire ritorni crescenti sul capitale investito. Occorre mantenere la quota di mercato acquisita ed eventualmente accrescerla di anno in anno puntando sul miglioramento continuo. L'obiettivo economico-finanziario sarà quello di produrre una adeguata redditività del capitale investito.
RACCOLTA	L'impresa richiede investimenti di mera conservazione di apparecchiature e capacità acquisiti. Si abbassa la soglia di innovatività ed ogni progetto di investimento deve prevedere brevi periodi di recupero per massimizzare il <i>cash flow</i> . L'obiettivo economico-finanziario sarà massimizzare il <i>cash flow</i> operativo al netto delle riduzioni di circolante.

Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi

E' evidente che in ciascuna di queste fasi cambiano gli obiettivi economico-finanziari ed anzi, Kaplan e Norton approfondiscono con ulteriori livelli di dettaglio questa disamina incrociando gli stadi di sviluppo con le strategie di base adottabili dall'impresa⁸⁵.

Tavola 16 *Le misure della prospettiva economico-finanziaria per stadi di sviluppo e strategia adottata*

	<i>Espansione dei ricavi</i>	<i>Riduzione dei costi e incremento della produttività</i>	<i>Migliore utilizzo degli asset (strategia degli investimenti/utilizzazione del patrimonio aziendale)</i>
CRESCITA <i>(growth)</i>	- tasso di crescita dei ricavi per segmento - percentuale di ricavi da nuovi prodotti, servizi e clienti	- ricavi per dipendente	- livello degli investimenti in percentuale sui ricavi - spese di ricerca e sviluppo in percentuale sui ricavi
MANTENIMENTO <i>(sustain)</i>	- quota di mercato sui clienti obiettivo - tasso di <i>cross-selling</i> - percentuale di ricavi da nuove applicazioni - redditività di linea di prodotto e di cliente	- livello di costo rispetto ai concorrenti - tasso di riduzione dei costi - livello dei costi indiretti in percentuale sui ricavi	- capitale circolante - ROCE per le categorie di asset più importanti - tassi di utilizzo degli asset
RACCOLTA <i>(harvest)</i>	- redditività di linea di prodotto e di cliente - percentuale di clienti non redditizi	- costi unitari (per unità di output, per singola transazione)	- tempo di rientro degli investimenti - tempo di attraversamento (<i>flow time</i>)

Fonte: trad. It. da KAPLAN R. S., NORTON D. P., *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, I, Fall 1996

Evidentemente gli obiettivi economico-finanziari delle imprese in ciascuna di queste tre fasi sono molto diversi. Nello stadio di crescita si pone l'attenzione sull'aumento delle vendite, sul livello di spesa per l'ideazione di prodotti e processi, sulle competenze dei dipendenti, sullo sviluppo dei canali di distribuzione e di marketing. Nello stadio di mantenimento ci si concentra sul ROI e su indicatori nuovi quale l'EVA e l'utile per azione. Il problema in questa fase è avere

⁸⁵ Per approfondimenti e casi applicativi si veda anche DE MARCO M., SALVO V., LANZANI W. (1999), *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Milano, Franco Angeli.

garanzie sui ritorni del capitale investito. Nella fase di raccolta invece deve essere garantito per ogni investimento un recupero sicuro ed immediato. L'intento non è massimizzare il ritorno sull'investimento, bensì massimizzare il flusso di cassa che può rientrare in base ad investimenti compiuti nel passato.

In base all'impostazione di Kaplan e Norton la creazione di una scheda di valutazione bilanciata dunque deve essere preceduta da un confronto attivo fra il responsabile operativo dell'unità di business e il responsabile dell'ufficio finanziario riguardo alla specifica fase del ciclo di vita e agli obiettivi strategici, con la necessità di rivedere periodicamente tali obiettivi per riconfermare o modificare l'impostazione strategica finanziaria della specifica unità di business.

L'incrocio della specifica fase del ciclo di vita dell'impresa con la strategia adottata determina un ulteriore livello di approfondimento dell'analisi a in particolare il ricorso a taluni indicatori piuttosto che ad altri.

La strategia di espansione dei ricavi determina in fase di controllo il ricorso alla misura del tasso di aumento delle vendite e della quota di mercato ripartita per aree geografiche, per prodotti, per clienti. Ma in questa strategia, come nelle altre, le strade percorribili sono molteplici, sintetizzate nella tabella che segue:

Tavola 17 Le opzioni strategiche di espansione dei ricavi

STRATEGIE DI ESPANSIONE DEI RICAVI	DESCRIZIONE	MISURE
<i>Nuovi prodotti</i>	Attivata dalle imprese in fase di crescita. Si pone l'accento sull'espansione di linee e prodotti esistenti o sull'offerta di prodotti e servizi del tutto nuovi. E' preferibile che la nuova offerta determini un netto miglioramento rispetto al passato in modo da attirare clienti e mercati nuovi senza limitarsi a sostituire le vendite di prodotti esistenti.	- percentuale di ricavi derivante da nuovi prodotti e servizi in un determinato periodo di tempo
<i>Nuove applicazioni</i>	Attivata da imprese in fase di mantenimento. Si pone l'accento su nuove applicazioni di prodotti esistenti.	- percentuale di vendite delle nuove applicazioni
<i>Clienti e mercati nuovi</i>	Per la fase di crescita è possibile proporre prodotti e servizi esistenti a clienti e mercati nuovi.	- percentuale di ricavi da nuovi clienti, o segmenti di mercato o aree geografiche
<i>Nuove relazioni</i>	Strategia basata sulla collaborazione fra più unità di business per sviluppare un programma di <i>cross selling</i> . In particolare si può ricercare il trasferimento di tecnologie da una divisione ad un'altra o si può puntare sull'incremento delle vendite ai singoli clienti da parte di più unità di business della stessa impresa. Si tratta di una strategia fondata sulla differenziazione dell'offerta attraverso l'adozione dell'idea del prodotto ampliato.	- percentuale di ricavi da premium price ovvero generati dalle componenti a valore aggiunto conferite all'offerta tradizionale
<i>Nuovi mix fra prodotti e servizi</i>	Strategia di incremento delle entrate fondata su una modifica dei rapporti esistenti fra prodotti e servizi sfruttando alternativamente il vantaggio di costo in determinati segmenti di mercato (nei quali sottrarre fatturato alla concorrenza proponendo un prezzo inferiore) o seguendo la strada della differenziazione dell'offerta (proponendo al pubblico un <i>premium price</i>).	- percentuale di aumento delle vendite nei segmenti in cui è stato deciso l'intervento; - percentuale di aumento delle vendite dovute al premium price
<i>Nuova strategia di prezzo</i>	Revisione in fase di raccolta delle strategie di prezzo relative a prodotti, servizi e clienti i cui ricavi non arrivano a coprire i costi.	- confronto del prezzo medio di settore per unità venduta con il prezzo medio applicato; - ricavi per unità

Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi

Un'impresa può proporsi di migliorare la propria performance anche in rapporto al costo e alla produttività. Ed anche in questo caso Kaplan e Norton individuano delle alternative:

Tavola 18 *Le opzioni strategiche di riduzione dei costi e incremento della produttività*

STRATEGIE DI RIDUZIONE DEI COSTI E INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITA'	DESCRIZIONE	MISURE
<i>Aumento della produttività delle vendite</i>	Per le aziende in fase di crescita potenziamento dei ricavi di vendita favorendo il passaggio a prodotti e servizi a maggior valore aggiunto e accrescendo la produttività delle risorse impiegate.	- fatturato/ricavi per dipendente
<i>Riduzione dei costi unitari</i>	Per le aziende in fase di mantenimento abbassamento del costo unitario per la realizzazione di un articolo badando alle componenti dirette e indirette di costo.	- margini operativi; - indici di redditività; - ROI
<i>Miglioramento del mix dei canali</i>	Modificare la composizione dei canali distributivi per ridurre il costo di una transazione. In particolare si può passare dai canali a transazioni manuali ai canali elettronici.	- percentuali di transazioni che passano attraverso i diversi canali
<i>Riduzione delle spese operative</i>	Ridurre le spese di vendita, generali e amministrative.	- spese operative percentuali in rapporto ai costi o ricavi totali

Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi

Misure quali il ritorno sul capitale investito, la redditività dell'investimento e l'EVA forniscono indicazioni preziose sul successo delle strategie finanziarie per aumentare i ricavi, diminuire i costi e potenziare lo sfruttamento degli asset. Inoltre le imprese possono sentire l'esigenza di disporre di indicatori per i driver specifici che spingeranno ad aumentare l'intensità di utilizzo degli asset aziendali.

Tavola 19 *Le opzioni strategiche di miglioramento nell'utilizzo degli asset o degli investimenti*

STRATEGIE DI MIGLIORE UTILIZZO DEGLI ASSET O DEGLI INVESTIMENTI	DESCRIZIONE	MISURE
<i>Miglioramento del ciclo monetario</i>	Il capitale circolante, in particolare crediti da riscuotere, magazzino e debiti verso fornitori, è un elemento importante del capitale per molte imprese manifatturiere, al dettaglio, all'ingrosso e della distribuzione.	- durata del ciclo <i>cash to cash</i> , ovvero la somma dei giorni di giacenza in magazzino e dei giorni-vendita in crediti da riscuotere, meno la durata dei debiti di fornitura: il lasso di tempo che intercorre fra il momento in cui si acquista e quello in cui si vendono i prodotti costituisce il tempo in cui il capitale resta immobilizzato in magazzino. La riduzione del ciclo <i>cash to cash</i> consente di migliorare l'efficienza del capitale circolante;
<i>Miglioramento nell'utilizzo degli asset</i>	Ci si può concentrare sul miglioramento delle procedure di investimento dei capitali, tanto per migliorare la produttività derivante dai progetti d'investimento del capitale quanto per accelerare il processo di investimento, in modo da realizzarne prima il rientro finanziario.	- durata del ciclo <i>cash to cash</i> per gli investimenti in beni materiali e immateriali (intellettuali)

Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi

L'impostazione di Kaplan e Norton risulta chiara ed articolata ma occorrerà sempre ponderarla, nei casi applicativi, alla specifica tipologia di impresa. A seconda del settore di business, della dimensione aziendale e della strategia è evidente che taluni indicatori saranno più opportuni di altri. Tra l'altro lo spettro degli indicatori di performance finanziaria è molto ampio e lo schema sin qui presentato, che segue l'impostazione originaria degli ideatori della BSC, è solo una sintesi che consente di comprendere quante siano le variabili in gioco, ovvero quanti siano gli aspetti da considerare nella fase propedeutica alla scelta degli indicatori della prospettiva economico-finanziaria. Tali indicatori inoltre occorrerà sempre guardarli come indicatori di tipo "lag" ovvero indicatori di risultato o della performance passata dell'impresa. Ciò significa che non consentono di fare valutazioni sulla performance futura, a dispetto degli indicatori di tipo "lead", che possono essere inclusi nelle altre prospettive di analisi.

2.1.2 La prospettiva del cliente

La prospettiva del cliente introduce nel sistema complessivo della BSC gli aspetti connessi con la identificazione del cliente-target e del mercato di riferimento⁸⁶. Questi ultimi sono tradotti in indicatori in grado di riflettere gli aspetti che contano maggiormente dal punto di vista del cliente e che costituiscono in definitiva le fonti principali del successo reddituale e monetario dell'impresa. La prospettiva dei clienti è stata definita dai fondatori della BSC come "il modo in cui ci vedono i nostri clienti", ma è importante dire che essa traduce anche l'espressione contraria, ovvero "il modo in cui noi vediamo i nostri clienti".

La prospettiva del cliente si concentra in sostanza su due aspetti: da un lato la identificazione del cliente (chi sono i nostri clienti?), dall'altro l'adeguatezza dell'offerta (qual è la nostra proposta di valore nei loro confronti?). Identificare le proposte di valore dai rivolgere a segmenti selezionati è la chiave per elaborare obiettivi e misure per la prospettiva della clientela. Queste ultime forniscono un'indicazione di come i clienti percepiscono la proposta di valore dell'impresa ed in particolare possono essere suddivise in due tipologie:

- 1) "*core measures*": si tratta di misure generalmente presenti in tutte le Balanced Scorecard e sono misure tradizionali primarie che possono essere raggruppate e collegate in una serie di rapporti causali;
- 2) "*performance drivers*": misurano le specifiche determinanti dei risultati dal punto di vista del cliente esprimendo la proposta di valore dell'impresa. Questo gruppo di parametri esprime le caratteristiche dell'offerta che creano valore per i clienti obiettivo, incrementandone il livello di soddisfazione e di fidelizzazione rispondendo dunque alla domanda: "che cosa deve offrire l'impresa per poter raggiungere valori elevati nelle misure *core*?".

⁸⁶ Alcuni manager sono contrari alla scelta dei segmenti di mercato e dunque alla introduzione di una distinzione per segmenti all'interno della BSC, poiché per loro non esiste cliente che non sia gradito e vorrebbero considerare tutte le preferenze della clientela per poterle soddisfare. Questo approccio tuttavia rischia di essere deleterio: fare strategia non significa soltanto scegliere cosa fare, ma anche scegliere cosa non fare. Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi, p. 72. Per una discussione sui sistemi di controllo citata dagli stessi Autori si veda SYMONS R. (1995), *Levels of Control: How Managers Use Innovative Control to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 47-55, 156.

Tavola 20 *Le misure della prospettiva del cliente*

<i>Core measures</i>
<p>Quota di mercato: esprime (in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendite in unità) la parte del volume d'affari complessivo di un business, realizzata da una determinata unità (azienda, business unit, etc.). Questo parametro permette di capire come l'impresa sta penetrando il proprio target e può integrare l'informazione fornita dal semplice valore dei ricavi come misura di tipo economico.</p> <p>Tasso di fidelizzazione: è espressione della capacità dell'impresa di mantenere rapporti continui con i clienti ed è misurato sia in termini assoluti che relativi. La fidelizzazione dei clienti attuali nel segmento di riferimento può consentire di aumentare la quota di mercato.</p> <p>Capacità di acquisizione di nuovi clienti: può essere misurata dal tasso cui un'azienda riesce ad attirare nuovi clienti o commesse e ad entrare in nuovi business. I parametri assoluti e relativi possono essere costruiti facendo riferimento al numero di nuovi clienti e al totale dei ricavi provenienti da nuovi clienti.</p> <p>Grado di soddisfazione del cliente: valuta il livello di soddisfazione dei clienti attraverso specifici criteri nell'ambito della catena del valore per capire come l'azienda si sta rivolgendo ai clienti attuali. Normalmente il grado di soddisfazione viene misurato con l'ausilio di questionari e interviste (postali, telefoniche, colloqui personali).</p> <p>Livello di redditività del cliente: misura il profitto netto ricavato da un cliente, o da un segmento di clientela, una volta detratte le spese per supportare quel cliente. Permette di capire se è possibile soddisfare il cliente in modo profittevole per l'azienda e se gli sforzi sostenuti per acquisire nuovi clienti saranno compensati da margini positivi connessi alle vendite. Su questa strada si può valutare l'eventuale abbandono dello specifico gruppo di clienti e/o del mercato di riferimento.</p>
<i>Performance drivers</i>
<p>Attributi del prodotto/servizio: si possono introdurre indicatori in grado di valutare la funzionalità del prodotto/servizio, il prezzo di vendita (inclusa la componente di costo che si fa ricadere sul cliente), il tempo di risposta al mercato, la qualità del prodotto (es. i reclami e i prodotti difettosi).</p> <p>Relazioni con i clienti: parametri che raccolgono tutte le componenti del servizio al cliente in termini di consegna e assistenza post-vendita.</p> <p>Immagine e reputazione aziendale: riflette gli elementi intangibili dell'offerta come la pubblicità, la qualità delle attività di consegna, le componenti accessorie del servizio, etc., che possono interessare il cliente. Occorre monitorare tali fattori poiché spesso inducono il cliente a restare fedele.</p>

Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi

Alcune misure introdotte in questa prospettiva presentano il medesimo difetto delle misure introdotte nella prospettiva economico-finanziaria, ovvero sono “segnalatori ritardati” dello stato di salute dell'impresa: i dipendenti non sapranno in che misura riescono ad ottenere la soddisfazione del cliente o a garantire la fedeltà finché non sarà troppo tardi per modificare gli esiti. Tuttavia è evidente che la lettura integrata dell'intero sistema degli indicatori presenti in BSC sarà fondamentale per dare sempre nuovi slanci alla strategia aziendale e non ripetere gli errori del passato.

2.1.3 La prospettiva dei processi aziendali

Questa prospettiva identifica i processi chiave in cui l'organizzazione deve eccellere per supportare la proposta di valore ai clienti, essere competitiva, creare valore per l'azienda e sviluppare le competenze necessarie a garantire una posizione competitiva forte e duratura. Ciò che più differenzia l'approccio della BSC da altri approcci alla misurazione delle performance, in questa prospettiva, è che mentre questi ultimi si concentrano sui processi necessari per consegnare prodotti e servizi esistenti a clienti esistenti, l'approccio basato sulla Balanced Scorecard permette di identificare processi del tutto nuovi per l'organizzazione nei quali eccellere per soddisfare sempre di più le aspettative della clientela (attuale e potenziale) e degli azionisti.

Per il buon esito della BSC in questa prospettiva si definisce un modello generico di creazione del valore (che ciascuna impresa può personalizzare) che inizia con il processo di innovazione di prodotti/servizi, procede con i processi operativi e termina con il servizio post-vendita.

Il *processo di innovazione* interviene ad identificare il cliente ovvero il mercato ed a creare il prodotto/servizio in grado di soddisfarne le specifiche esigenze⁸⁷. In questa fase il processo di innovazione è caratterizzato dalle attività di ricerca di mercato per determinare l'ampiezza del mercato stesso, la natura delle preferenze dei clienti e i prezzi di riferimento del prodotto/servizio che si intende offrire. E' da questa fase che dipende il processo di generazione di valore: le informazioni sui clienti costituiscono la base informativa più importante per definire le modalità di sviluppo dei prodotti/servizi. In particolare si eseguono sia ricerche di base per sviluppare nuovi prodotti/servizi che aggiungono valore al cliente, sia ricerche applicate per utilizzare la tecnologia esistente al fine di realizzare nuovi prodotti e servizi.

Il processo di innovazione rappresenta l'onda lunga della creazione di valore⁸⁸: per molte imprese rappresenta un driver più significativo della performance finanziaria rispetto ai cicli dei processi di breve termine (fra cui il processo gestionale operativo). Nell'ambito del processo innovativo si possono introdurre misure in BSC quali la percentuale di fatturato ottenuto con nuovi prodotti, il tasso di fatturato ottenuto con i nuovi prodotti rispetto ai concorrenti, il tempo di sviluppo della prossima generazione di nuovi prodotti, il tempo di ciclo, il numero di componenti non standard.

Il *processo gestionale operativo* si focalizza sulla realizzazione di prodotti/servizi e sulla loro consegna al cliente. Il processo ha inizio con il ricevimento dell'ordine da parte del cliente e termina con la consegna del prodotto/servizio a quest'ultimo. Esso rappresenta l'onda corta del processo di creazione di valore e pone l'accento sulla puntuale ed efficiente consegna del prodotto esistente a clienti esistenti. Sono utilizzabili misure di tempo, qualità e costo.

In merito alle misure di tempo occorre dire che esse sono tanto più importanti quanto più risulta importante per il cliente la velocità di risposta alle sue esigenze da parte dell'azienda. Da qui la riduzione dei tempi di ciclo e di attraversamento dei processi interni diventa un obiettivo fondamentale.

Un indicatore usato da molte imprese che cercano di passare a un flusso produttivo del tipo *just in time* è dato dall'efficienza del ciclo di lavorazione (in inglese *manufacturing cycle effectiveness*, o MCE):

$$\text{MCE} = \text{tempo di lavorazione} / \text{tempo di attraversamento}$$

Questo rapporto è inferiore ad uno poiché sappiamo che il tempo di lavorazione posizionato al numeratore è soltanto una piccola parte (mediamente il 5%) dell'intero tempo di lavorazione presente al denominatore, costituito dal tempo di lavorazione più i tempi per ispezioni, movimentazioni e tempi di attesa e di stoccaggio. In un processo di produzione ideale il tempo di attraversamento per ogni pezzo corrisponde al tempo di lavorazione (condizione che rende MCE=1). Il concetto alla base del calcolo del MCE è che tutto il tempo che non viene impiegato per la lavorazione (e che viene impiegato per le ispezioni, il rifacimento di pezzi difettosi, la movimentazione dei pezzi) è tempo perso poiché non impiegato per migliorare l'offerta per rispondere alle esigenze del cliente. Dunque quando MCE tende ad 1 migliora la capacità dell'impresa di rispondere prontamente agli ordini dei clienti.

⁸⁷ Alcune formulazioni della catena del valore considerano il fattore Ricerca e Sviluppo come processo di supporto e dunque non un elemento primario del processo di valutazione delle performance dell'impresa. Gli ideatori della Balanced Scorecard agli inizi avevano escluso anch'essi il processo di innovazione dalla prospettiva riguardante i processi aziendali interni. Tuttavia la gran quantità di studi empirici condotti negli anni avvenire dagli Autori li ha convinti dell'importanza di includere l'innovazione all'interno dei processi interni essenziali. Di fatto vi sono settori (elettronica *high-tech*, *software*, chimica per l'agricoltura) in cui essere efficaci, efficienti e tempestivi nei processi innovativi è più importante che raggiungere l'eccellenza nei processi operativi quotidiani. Queste evidenze empiriche hanno indotto dunque i fondatori dell'approccio BSC a rivedere la loro impostazione iniziale in modo da rendere possibile il riconoscimento del processo innovativo tra i processi interni.

⁸⁸ La metafora dell'onda lunga e corta è utilizzata come definizione dagli stessi Kaplan e Norton i quali la utilizzano per discriminare la durata degli effetti del processo innovativo (lunga durata perciò "onda lunga") rispetto al processo gestionale operativo (breve durata perciò "onda corta").

A ben vedere il calcolo del MCE non riguarda soltanto le imprese manifatturiere, bensì può essere effettuato anche alle imprese di servizi. L'eliminazione dei tempi morti in un processo di consegna di servizi è anzi ancora più importante poiché i consumatori tollerano sempre meno l'attesa nell'erogazione del servizio.

In merito alle misure che riguardano la qualità del processo oggigiorno sono molto diffusi indicatori quali:

- tasso di difettosità dei prodotti;
- rendimento (percentuale di pezzi buoni prodotti rispetto al numero di pezzi entrati in produzione);
- sprechi;
- scarti;
- rifacimenti;
- resi;
- percentuale di processi soggetti a controllo statistico.

Le imprese di servizi dal canto loro necessitano di individuare i difetti dei processi interni che possono incidere negativamente sui costi o sulla soddisfazione del cliente. Ad esempio si possono considerare aspetti quali tempi di attesa, accessi negati o ritardati al servizio, richieste o transazioni non accolte, informazioni imprecise, perdite finanziarie per il cliente⁸⁹.

Quanto alla misurazione dei costi di lavorazione Kaplan e Norton propongono l'integrazione all'interno dell'approccio BSC della tecnica di valutazione denominata Activity Based Costing (ABC). Questa scelta si basa su una considerazione di fondo: i tradizionali sistemi di calcolo dei costi misurano i costi e l'efficienza dei singoli procedimenti, operazioni o centri di costo, ma non sono in grado di misurare i costi a livello di processo. Finalità dell'Activity Based Costing è quella di individuare il costo pieno di prodotto evitando le distorsioni provocate da una ripartizione semplicistica dei costi indiretti di prodotto mediante l'individuazione delle attività che operano per il prodotto e del corrispondente *cost driver* (criterio di ripartizione del costo). Il modello ABC si focalizza sulle attività (insieme di operazioni elementari di gestione tecnicamente omogenee, i cui costi hanno un determinante comune) e dunque sui processi (insieme di attività aventi in comune un "obiettivo") al fine di determinare correttamente e coerentemente i costi dei singoli processi aziendali e dunque di valutare la loro efficienza⁹⁰.

Il *processo di servizio post vendita* riguarda l'insieme delle attività poste in essere dalle imprese per seguire il cliente dopo l'acquisto vero e proprio del prodotto/servizio. Le misure utilizzabili sono costruite similmente a quelle del processo gestionale. Ad esempio il tempo di ciclo che va dalla richiesta del cliente all'ultima risoluzione di un problema potrebbe misurare la facilità di risposta ai guasti. In merito ai costi si può valutare il costo delle risorse utilizzate dalle attività di post-vendita e dunque misurare la loro efficienza. La qualità del servizio può essere misurata dal numero di reclami risolti dopo una singola segnalazione confrontato con il numero di reclami che sono stati risolti soltanto dopo numerosi solleciti da parte dei clienti.

⁸⁹ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi, p. 127.

⁹⁰ Cfr. BUBBIO A. (1993), *L'Activity Based Costing per la gestione dei costi di struttura e delle spese generali*, Liuc Papers n. 4, Serie Economia aziendale 1, dicembre; BUBBIO A. (2002), *Il calcolo dei costi per attività. Activity Based costing*, Milano, Guerini e Associati.

2.1.4 La prospettiva di innovazione, apprendimento e sviluppo

La funzione a lungo termine della BSC è certamente quella di verificare lo sviluppo di una organizzazione che apprende, si innova e cerca costantemente di evolversi e cambiare in un modo che permette all'impresa di essere competitiva in futuro.

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 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 nel 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 spese⁹¹. Nel lungo periodo tuttavia le conseguenze di questa scelta possono rivelarsi disastrose per l'impresa.

Attraverso questa prospettiva la scheda di valutazione bilanciata riesce 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.

All'interno della prospettiva per la BSC si possono riconoscere tre aree relative allo sviluppo e all'apprendimento organizzativo:

- a) la capacità e le competenze dei dipendenti;
- b) il sistema informativo;
- c) la motivazione, la responsabilizzazione, il coinvolgimento e la coerenza dei comportamenti, ovvero il clima organizzativo.

In merito alle *capacità e competenze dei dipendenti* occorre osservare innanzitutto che il fattore umano è imprescindibile da qualsivoglia 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.

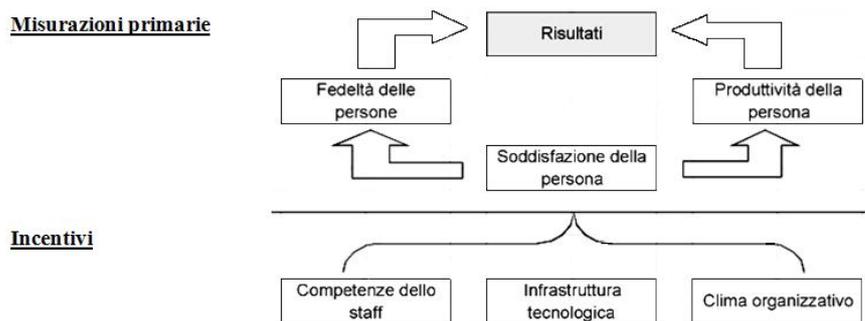
Per ciascuno di questi aspetti la BSC dovrebbe essere in grado di sintetizzare misure/indicatori specifici.

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 soddisfatti. Alcuni elementi che possono incidere sulla soddisfazione dei dipendenti sono rappresentati dal grado di coinvolgimento nelle decisioni, dalla possibilità di sentirsi 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 dalle funzioni di staff. Generalmente le imprese misurano la soddisfazione dei dipendenti attraverso un sondaggio annuale o a periodicità mensile con campionamento.

⁹¹ Diverso è il caso di sistemi di accounting quale il metodo ABC già nominato nel precedente paragrafo. Un sistema come l'Activity Based Costing consentirebbe di imputare i costi alla ricerca e sviluppo o comunque consentirebbe di valutare le potenzialità e l'efficacia di queste spese.

Tavola 21 La struttura generale delle misure dell'apprendimento e della crescita



Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi, p. 137.

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 una adeguata capacità di apprendimento e di sviluppo delle competenze e 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. L'azienda ben strutturata dovrebbe poter costruire una vera e propria "contabilità delle risorse umane" definendo un set di indicatori idonei ad individuare anomalie e rischi (specialmente in caso di perdita di unità di personale fondamentali).

La produttività interviene 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 o il valore aggiunto per addetto⁹².

Una volta che le imprese hanno definito i criteri da adottare per le misure di soddisfazione, fedeltà e produttività, occorrerà individuare i driver specifici per l'apprendimento e la crescita, che possono essere sintetizzati nella figura che segue.

Tavola 22 Driver specifici per l'apprendimento e la crescita

Competenze dello Staff	Infrastruttura tecnologica	Clima organizzativo
Capacità strategiche	Tecnologie strategiche	Ciclo decisionale
Livelli di addestramento	Banche dati strategiche	Fulcro strategico
Capacità come leve competitive	Esperienza	Decentramento del potere
	Software dedicato	Allineamento del personale
	Marchi	Morale
		Spirito di squadra

Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi, p. 139.

⁹² Si ottiene sottraendo gli acquisti esterni di materie prime, le scorte e i servizi acquistati dai ricavi che si inseriscono al numeratore del primo indicatore (ricavi/numero di addetti). Una ulteriore modifica che si può apportare ai ricavi per addetto è quella di inserire il compenso spettante ai lavoratori al denominatore al posto del numero di addetti. In questo modo si ottiene il dato relativo al ritorno sui compensi spettanti per generare gli output.

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 il pubblico necessitano di accurate informazioni in tempi utili per intrattenere un corretto rapporto con i clienti. 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 prodotto o sul servizio prestato consente di attivare inoltre un processo continuo di miglioramento e riduzione di difetti e disservizi. Questo risultato si può ottenere grazie ad un supporto informatico adeguato e alla reingegnerizzazione dei processi aziendali con la possibilità di misurare gli esiti attraverso indicatori specifici quali il calcolo della percentuale dei processi in cui è possibile ottenere un feedback in tempo reale sulla qualità, il tempo di ciclo e i costi ed anche la percentuale di dipendenti a diretto contatto con i clienti che abbiano accesso alle informazioni riguardanti gli stessi.

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

E' possibile misurare gli effetti della motivazione del personale calcolando il numero di suggerimenti per dipendente ed anche il numero di suggerimenti effettivamente realizzati, il che traduce anche una misura della qualità degli stessi e comunica che l'impresa prende sul serio le idee dei dipendenti.

Tra gli indicatori del miglioramento aziendale e come misure di coinvolgimento e coerenza di comportamento è possibile anche inserire i ritardi di consegna, i guasti o il numero di difetti, l'assenteismo dei lavoratori o misure in grado di verificare l'allineamento dei dipendenti alle strategie aziendali o la capacità di lavorare in squadra.

2.2 BSC: uno strumento *firm-specific*

Fino ad ora abbiamo introdotto le quattro prospettive classiche della Balanced Scorecard. Si può osservare che la struttura così definita non è rigida: una vasta base empirica dimostra che se da un lato non accade mai che le imprese utilizzino meno di quattro prospettive di analisi, dall'altro può accadere che sia necessario introdurre di nuove per approcciare meglio la tipologia di business e la strategia aziendale. In effetti quando si tratta di scegliere quale struttura dare alla BSC occorre comprendere il reale contributo informativo di cui si ha bisogno. Non occorre appesantire la scheda di informazioni; la BSC deve essere uno strumento snello e di facile lettura pur sintetizzando una molteplicità di informazioni. E' dall'incrociarsi di queste informazioni e dalla sintesi finale fornita dalla BSC che deve fuoriuscire una informazione pulita e corretta, pronta per essere utilizzata dai decisori aziendali. I risultati ed i *driver* di performance introdotti nello strumento dovrebbero essere misuratori di fattori che realmente costituiscono un vantaggio rispetto alla concorrenza e il cui monitoraggio contribuisce fortemente ad arricchire il patrimonio di informazioni gestite dall'organizzazione⁹³.

Per comprendere come evitare il moltiplicarsi dei contenuti informativi occorre chiedersi prima di tutto se ciò che vorremmo inserire in una nuova prospettiva non sia già in realtà incluso o includibile in una delle quattro prospettive base. Facciamo qualche esempio per comprendere come si può ragionare su questo aspetto. In Svezia, paese in cui le *scorecard* stanno avendo ampia diffusione, molte imprese hanno aggiunto una quinta prospettiva dedicata alternativamente alle

⁹³ Per una esemplificazione si veda KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi, p. 43-44.

risorse umane, ai partner di sistema o ancora all'ambiente⁹⁴. Tuttavia prima di implementare una BSC con l'introduzione di una nuova prospettiva, che inevitabilmente appesantisce la scheda, su questi temi (o altri a seconda dei casi) occorrerebbe chiedersi:

- i criteri di misurazione relativi alle risorse umane non sono già inseriti all'interno delle altre prospettive con riferimento ai processi aziendali, allo sviluppo e all'apprendimento, alle relazioni con i clienti e alla prospettiva economico-finanziaria?
- con riferimento ai partner non si potrebbe pensare di ampliare la prospettiva dei clienti ridefinendola come "relazioni esterne"? e se i partner influenzano i processi aziendali o l'apprendimento organizzativo si potrebbe inserirli nella prospettiva dei processi interni o in quella sulla crescita ed innovazione?
- con riferimento all'ambiente è possibile introdurre questo tema all'interno della prospettiva relativa ai processi aziendali? E se la preoccupazione è dal lato del cliente, il quale risulta sensibile alle tematiche ambientali non sarebbe possibile includere questo aspetto proprio nella prospettiva del cliente?

Si comprenderà che si tratta di buon senso, ovvero non occorre necessariamente appesantire uno strumento con il solo scopo di giungere ad una sua personalizzazione. La personalizzazione è già insita nella scelta che viene compiuta sugli indicatori e a monte sulla strategia aziendale. La BSC è lo specchio della strategia e questo è già significativo del fatto che non esiste una Balanced Scorecard replicabile per tutte le aziende di un settore. La BSC è uno strumento *firm specific* ovvero che nasce per una specifica organizzazione senza possibilità che venga replicato in un'altra organizzazione a meno di sostanziali modifiche e adattamenti per la conformità ai piani strategici⁹⁵. Ad ogni modo riscontri empirici⁹⁶ evidenziano che le aziende tendono a privilegiare il ricorso alla struttura standard di BSC aggiungendo solo in caso di necessità una o più prospettive ritenute utili

⁹⁴ Vi sono imprese che hanno introdotto la *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) per la determinazione ed il monitoraggio delle strategie e delle performance ambientali. Si tratta di imprese per le quali una attenta politica di gestione ambientale costituisce una via imprescindibile per eccellere sul mercato, conquistare nuovi clienti e rafforzare la propria forza competitiva. Difatti la politica ambientale può consentire a talune imprese di avere minori sanzioni, migliori condizioni assicurative, migliori rapporti con gli *stakeholder*, prodotti e processi eco-compatibili, economicità di gestione ed efficienza del sistema informativo, senza contare i benefici in termini reputazionali. La variabile ambientale può effettivamente essere una nuova frontiera per la BSC anche se non necessariamente occorre introdurre una apposita prospettiva di analisi. E' evidente che qualora la performance ambientale dovesse impattare sui processi produttivi occorrerà supportare la BSC con strumenti di analisi di eco-efficienza appositamente studiati. Si vedano sul tema EPSTEIN M.J., WISNER P.S. (2001), *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*, Environmental Quality Management, Vol. 11, Issue 2, Winter, pp. 1-10; FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard. Linking sustainability management to business strategy*, Business Strategy and the Environment, Vol. 11, Issue 5, Settembre-Ottobre, pp. 269-284; MÖLLER A., SCHALTEGGER S. (2005), *The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis*, Journal of Industrial Ecology, Vol. 9, Issue 4, Ottobre, pp. 73-83.

⁹⁵ Alcuni autori della scuola francese (Cfr. LAUZEL P., CIBERT A. (1962), *Des Ratios au Tableau de Bord*, Parigi, Entreprise Moderne D'Édition; CAPADASPE R. (1979), *Le Tableau de bord dynamiques*, Paris, Lavoisier; CHIAPPELLO E., DELMOND M.H. (1994), *Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction de changement*, Revue Française de Gestion, jan-fev) ritengono che lo strumento *firm specific* vero e proprio sarebbe costituito dal *Tableau de Bord*, del quale la BSC rappresenterebbe una sorta di "caso particolare". La convinzione di questi autori deriverebbe da una tradizione rinveniente nella letteratura stessa, la quale descrive l'approccio di tipo *tailor-made* necessario per la costruzione di un *Tableau de bord* sin dagli inizi del XX secolo, anche se una ampia diffusione dello strumento nella realtà francese si ebbe soltanto intorno alla metà del 1900. In verità i due strumenti sono fondati su un identico tipo di approccio e non è possibile dire che la BSC si discosta dal *tableau* per una sua presunta genericità strutturale. Tutte le BSC utilizzano indici generici, ovvero indici che riflettono obiettivi comuni a molte strategie aziendali con caratteristiche e strutture competitive simili, ma gli indicatori in BSC riflettono anche l'unicità della singola strategia aziendale: i segmenti di mercato in cui si vuole competere, i sistemi d'offerta, i processi interni e i meccanismi di crescita e di apprendimento attivati per raggiungere gli obiettivi economico-finanziari e competitivi sono propri e caratteristici di ciascuna impresa e dunque ridefiniti in ciascuna BSC.

⁹⁶ Cfr. SPECKBACHER G., BISCHOF J., PFEIFFER T. (2003), *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries*, Management Accounting Research, Vienna, Vol.14; GEHRKE I., HORVATH P. (2002), *Implementation of Performance Measurement: a Comparative Study of French and German Organization*, Studies in Financial and Management Accounting, Elsevier Press.

ad interpretare le proprie *performance* (risorse umane, responsabilità sociale e ambientale, qualità, rischio). Per alimentare la BSC e diffondere le informazioni in essa contenute si osservano invece soluzioni diverse. Essa infatti viene solitamente gestita attraverso normali strumenti di *office automation* ma non mancano casi aziendali che fanno affidamento su sistemi più sofisticati (ERP soprattutto).

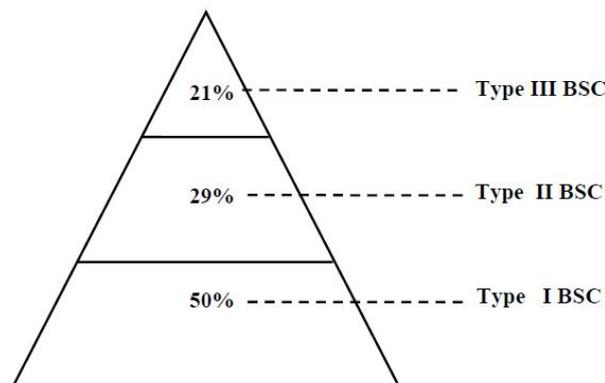
La BSC è uno strumento che si presta ad essere adottato in tutti i settori, dalla produzione ai servizi, dal pubblico al no-profit e può essere adottata da piccole aziende come da grandi aziende, da gruppi di organizzazioni a vari livelli, da imprese virtuali e ad elevato grado di immaterialità⁹⁷. Non si dimentichi infatti che un conto è gestire e controllare le grandi dimensioni, un conto è gestire e controllare le imprese che operano in più business o in più Paesi e, ancora di più, un conto sarà gestire e controllare realtà aziendali che talvolta esisteranno solo in modo virtuale, opereranno a livello globale, in tempo reale e con nuovi mercati anche al di fuori delle attuali rotte terrestri. Anche in simili realtà si dovrà cercare di realizzare la cosa più naturale che ciascuno di noi sente l'esigenza di fare con se stesso: controllare non solo l'andamento del reddito e della disponibilità di cassa, ma controllare, più in generale, come stiano andando le "cose". E questa naturale esigenza è gestibile soltanto caso per caso, adottando strumenti di management che siano specifici e "cuciti addosso" all'organizzazione.

Ovunque vi sia strategia essa può essere sottoposta a controllo e monitoraggio in *itinere* e dunque la BSC può essere appositamente studiata e validamente introdotta. Considerando tutte le possibili modalità di impiego della BSC un interessante studio empirico di matrice tedesca ha suddiviso in tre gruppi gli utilizzi più diffusi della BSC⁹⁸:

- misurare le *performance* aziendali secondo un approccio multidimensionale e realizzando una integrazione tra indicatori di specie economico finanziaria e non (*type I BSC*);
- legare il processo di misurazione alle strategie aziendali ricorrendo ad un *set* di indicatori che riflettono la strategia e identificando le relazioni causa-effetto che legano i fenomeni oggetto della misurazione (*type II BSC*);
- realizzare le strategie aziendali, influenzando e orientando i processi manageriali all'interno dell'organizzazione (*type III BSC*).

La figura che segue mostra come la prima sia la modalità più diffusa di utilizzo della BSC, anche se, a ben vedere, il confine fra una modalità di utilizzo e l'altra è spesso molto sottile.

Tavola 23 *Le modalità d'uso della BSC*



Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi, p. 139.

⁹⁷ A questo proposito Kaplan e Norton hanno studiato un numero molto elevato di settori presentando molti modelli di Balanced Scorecard. Tali modelli sono uno spunto ovvero un valido punto di partenza per poter costruire una BSC adatta alla specifica impresa che intende adottarla.

⁹⁸ Cfr. SPECKBACHER G., BISCHOF J., PFEIFFER T. (2003), *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries*, Management Accounting Research, Vienna, Vol.14.

Il 50% delle aziende indagate utilizza la BSC come strumento di misurazione multidimensionale. In questo caso il modello costituisce un sofisticato sistema di misurazione per coniugare indicatori di varia natura e offrire una visione più completa delle *performance* aziendali.

Il 29% delle aziende utilizza la BSC non solo come strumento di misurazione multidimensionale, ma anche per supportare il processo di formulazione e revisione delle strategie, in particolare identificando le relazioni causa-effetto tra le variabili inserite nel modello e verificandone la reale consistenza analizzando periodicamente le *performance* realizzate rispetto ad esse.

Infine il 21% delle aziende oggetto di indagine utilizza la BSC come *strategic management system* sfruttando tutto il potenziale della BSC utilizzandola come punto di riferimento per i processi manageriali al fine di allineare i comportamenti individuali verso le priorità definite a livello strategico. Tali imprese si avvalgono in maniera estensiva del modello per sostenere processi di definizione delle aree di responsabilità, per orientare il processo di *budgeting* verso la definizione dei più opportuni piani di azione da intraprendere e legare i meccanismi di incentivazione alle *performance* misurate. La BSC può diventare così uno come strumento per comunicare non solo con i dipendenti, ma anche con il consiglio di amministrazione, gli azionisti e tutto il resto della comunità degli *stakeholder*.

2.3 La diffusione della BSC all'interno dell'organizzazione e il miglioramento dei processi esistenti

Quanto detto sin qui ci può consentire di concludere che la BSC è utilizzabile alternativamente come strumento di controllo manageriale e come strumento di controllo strategico. Questi due utilizzi sono soltanto apparentemente simili poiché la loro applicazione pratica richiede un differente disegno e sviluppo dei processi, con differenti livelli di beneficio per l'organizzazione. L'evoluzione ultima della BSC, che è quella che la vede applicata come vero e proprio metodo per il controllo della strategia realizzata e la rilevazione dei gap rispetto alla strategia desiderata, è una applicazione ancora poco diffusa e comunque una naturale evoluzione della visione originaria come strumento di controllo manageriale.

Quando la scheda di valutazione bilanciata è utilizzata come strumento di controllo manageriale chi gestisce l'organizzazione può monitorare attraverso di essa un predefinito *set* di obiettivi e attività traendo informazioni fondamentali in merito ai processi chiave di sviluppo dell'azienda. In questo modo i manager possono trovare risposte a domande del tipo: quali processi è importante monitorare? quali aspetti di tali processi occorre misurare? quali sono le *best practices* per lo svolgimento di questi processi?

Su questa strada i manager potranno identificare un insieme di misure di processo per le quattro prospettive della scheda e ottenere:

- un rendiconto conciso ed efficace, in grado di focalizzare le *performance* dell'impresa sul piano operativo attraverso la sintesi delle quattro prospettive di analisi;
- una valutazione dell'impatto delle singole iniziative sulle differenti aree di *performance*;
- una più chiara definizione dei *target* obiettivo grazie ai legami di tipo causale tra le misure adottate che supportano il processo decisionale;
- un aumento della consapevolezza del team manageriale grazie al coinvolgimento nella rielaborazione continua della BSC.

Quando invece si passa alla BSC per il supporto strategico si compie un passo ulteriore, legato alla verifica di coerenza delle azioni compiute con i piani strategici. In sostanza la BSC supporterà in questo caso sia la fase di formulazione della strategia attraverso meccanismi "naturali" legati ai *feedback* informativi che la scheda è in grado di produrre, sia le fasi operative (cosa occorre fare per raggiungere gli obiettivi e come comunicarli?) e di controllo (stiamo andando nella direzione giusta per il raggiungimento degli obiettivi strategici?). Tutto ciò sarà possibile poiché la BSC consente:

- l'articolazione di un insieme integrato di obiettivi strategici allineati con la *vision* a livello *corporate*;
- l'adozione di un linguaggio comune per la comunicazione degli obiettivi, che saranno dunque condivisi e facilmente comprensibili e confrontabili;
- l'esplicitazione di relazioni causali per collegare tra loro obiettivi e risorse finanziarie da impiegare;
- l'individuazione dei margini di miglioramento nelle diverse aree.

Ad ogni modo a prescindere dall'intenzione con cui si implementa la BSC, Kaplan e Norton sintetizzano nei seguenti punti i generici vantaggi derivanti dal ricorso alla BSC⁹⁹:

- 1) *condizione*: attraverso la definizione e l'aggiornamento delle strategie la BSC identifica gli elementi chiave da monitorare determinando un elevato coinvolgimento del management e del personale;
- 2) *motivazione*: la BSC semplifica il collegamento tra il sistema di valutazione delle prestazioni e la strategia;
- 3) *allineamento della gestione operativa ai piani strategici*: la BSC supporta l'organizzazione riorientandola continuamente alla strategia di lungo periodo. Attraverso la definizione dei budget annuali identifica e definisce le priorità gestionali;
- 4) *efficienza ed efficacia*: incorporando gli obiettivi strategici la scheda semplifica il processo di allocazione delle risorse e dunque il cambiamento organizzativo.

Uno strumento come la scheda di valutazione bilanciata è per definizione in grado di influenzare i processi organizzativi, migliorandoli e ridefinendoli. E' indubbio infatti che la scheda, lavorando come "specchio" della realtà organizzativa e sintetizzando la strategia realizzata influenza di volta in volta i processi con i *feedback* che è in grado di realizzare.

2.4 Il processo di costruzione di una BSC: dalla Carta degli Intenti Strategici al Budget

Il metodo di costruzione della BSC è di tipo *top down* e attraversa una serie di fasi che possono essere riassunte nelle seguenti¹⁰⁰:

1. definizione della *mission* e della *vision* aziendale (*qual è la mission? In che cosa vogliamo eccellere? qual è lo scenario futuro desiderato?*);
2. individuazione degli obiettivi e loro sintesi nella Carta degli Intenti Strategici (*la mission e la vision in quali obiettivi strategici si traducono?*);
3. definizione degli imperativi di creazione del valore (*quali aree determinano la creazione/distruzione di valore?*);
4. identificazione dei fattori critici di successo (FCS), ovvero delle iniziative operative di miglioramento che determinano il raggiungimento degli obiettivi¹⁰¹ (*perché il cliente sceglie un*

⁹⁹ Cfr. KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi.

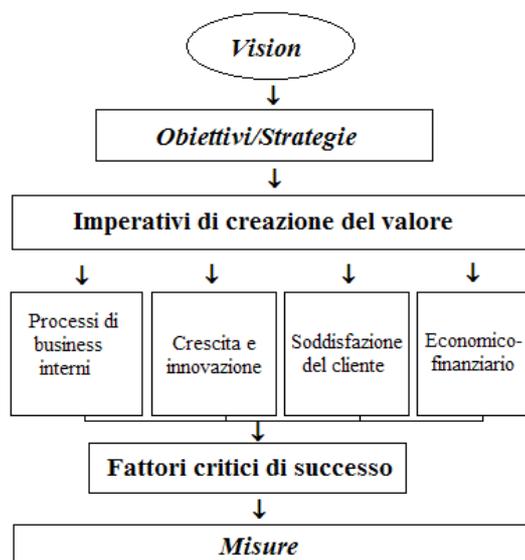
¹⁰⁰ Sulle fasi del processo di costruzione della BSC si vedano DE MARCO M., SALVO V., LANZANI W. (1999), *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Milano, Franco Angeli, p. 42 e ss; KAPLAN S., NORTON D.P. (2001), *L'impresa orientata alla strategia. Balanced Scorecard in azione*, trad. it. a cura di Alberto Bubbio, Milano, Isedi; KAPLAN S., NORTON D.P. (2006), *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*, Boston, Harvard Business School Press, trad. it. a cura di Alberto Bubbio, *Allineamento strategico. Come usare la Balanced Scorecard per aumentare la competitività*, Milano, Isedi, prefazione.

¹⁰¹ I FCS sono mutevoli nel tempo e sono note caratteristiche che devono essere possedute e governate dall'organizzazione per raggiungere gli obiettivi strategici e costruirsi un vantaggio competitivo sostenibile. I FCS sono stati oggetto di numerosi studi sin dagli anni Sessanta e numerosi sono stati gli approcci definitivi. Il concetto si è sviluppato a partire dal confronto fra le scuole strutturalista e comportamentista in merito al diverso modo di intendere il ruolo dell'organizzazione nel contesto competitivo. Le prime definizioni di FCS possono essere ricondotte ad Anthony e Dearden. Si veda per una dettagliata disamina sui fattori critici di successo CUOMO M. T., METALLO G., *Management e sviluppo d'impresa*, 2007, Giappichelli Editore, Torino, p. 63 e ss..

- fornitore piuttosto che un altro? da cosa dipende la nostra capacità di rispondere alle esigenze dei clienti?);
5. costruzione della mappa strategica (quali sono le relazioni causa-effetto tra obiettivi, variabili e processi critici?);
 6. definizione dei livelli di controllo e definizione dei blocchi logici del modello (quali sono i livelli di management su cui sarà basata la struttura della BSC?);
 7. definizione delle misure di performance nelle diverse prospettive e delle relazioni causa-effetto tra gli indicatori (cosa si deve misurare in ciascuna prospettiva e con quale parametro? cosa lega i diversi parametri tra loro?);
 8. elaborazione dei piani di azione (quali azioni si devono avviare per raggiungere i target desiderati?).

In sintesi dalla definizione della vision aziendale, che formula il divenire dell'azienda, deriveranno obiettivi e strategie da perseguire a loro volta declinabili nei diversi imperativi di creazione del valore che strutturano la BSC. Per ciascuno degli imperativi di creazione del valore si possono individuare i fattori critici di successo (FCS) e il passo rilevante sarà non soltanto quello di individuare tali fattori critici, ma anche quello di verificare il loro grado di soddisfacimento all'interno dell'organizzazione con misure idonee¹⁰². Tali misure sono costituite dagli indicatori di performance che vengono monitorati in fase operativa. Sarà importante, nonché decisivo ai fini della costruzione di una valida BSC, individuare gli indicatori più coerenti con i fattori che si intende monitorare e con le finalità che si intenderà perseguire. La selezione degli indicatori determina la buona riuscita del progetto di costruzione della BSC e ne rappresenta il momento più delicato.

Tavola 24 La struttura della BSC



Fonte: SCANZIANI V. – TAVECCHIO M., *Tradurre la vision aziendale in obiettivi strategici e operativi con le balanced scorecard*, in *Economia e Management*, n. 1, gennaio, 2001, p. 106, già citato in CUOMO M. T., METALLO G., *Management e sviluppo d'impresa*, 2007, Giappichelli Editore, Torino, p. 92.

Abbiamo detto che una fase per la costruzione della BSC consiste nella definizione dei livelli di controllo. Su questo aspetto occorre fare un breve approfondimento. I livelli di controllo si

¹⁰² La individuazione dei FCS può essere accompagnata da una loro catalogazione in punti di forza, punti di debolezza, minacce ed opportunità. In sostanza si può incrociare la ricerca dei FCS con una analisi SWOT, come approfondito in DE MARCO M., SALVO V., LANZANI W. (1999), *op.cit.*, Milano, Franco Angeli, pp. 51-52.

distinguono in livello strategico, livello dei processi o delle funzioni aziendali e livello delle attività o individuale. A questi tre livelli possono corrispondere altrettante possibili *scorecard* che si interfacciano in una struttura di tipo *top-down*.

La *scorecard strategica* sarà costruita avendo come riferimento l'azienda nel suo complesso ed utilizzerà misure in grado di monitorare il grado di raggiungimento degli indirizzi strategici (es. misure dell'equilibrio economico-finanziario, indicatori del valore per l'azionista, indici di qualità, tempi di ciclo, grado di innovazione di prodotti e processi). In sostanza si tratterà di includere nella *scorecard* misure strategiche legate ad obiettivi di medio-lungo termine.

La *scorecard funzionale o di processo* interviene a definire misure per il monitoraggio dei processi delle aree funzionali (es. analisi dei costi di attività, tempi, qualità dell'output di processo).

La *scorecard individuale* si lega invece alle singole persone e alle loro attività. Si tratterà di definire indicatori operativi specifici per il singolo con un elevato livello di dettaglio (es. errori sulle singole attività, successi/insuccessi nelle trattative, qualità dell'output prodotto).

Tra questi tre livelli di approfondimento maggiore è il grado di correlazione e maggiori sono le possibilità di interpretare i risultati attraverso relazioni causa-effetto fra le misure, che semplificano l'analisi degli scostamenti dagli obiettivi strategici. Tali relazioni causali possono essere almeno di due tipi: un primo attraverso le prospettive, un secondo interno alle stesse. Internamente ad ogni prospettiva, in una BSC ben strutturata, ritroviamo un giusto equilibrio di indicatori di risultato (i fattori critici di successo, o *lagging indicators*, oppure *outcome measures*), e di vettori di performance (detti anche *performance drivers* o *leading indicators*), che identificano rispettivamente gli obiettivi e le modalità per il loro raggiungimento. Tuttavia il raggiungimento degli obiettivi strategici sarà verificabile attraverso il concatenamento causale delle quattro prospettive tra loro. Utilizzando un esempio di Kaplan e Norton possiamo evidenziare come il solo campo riportante gli obiettivi strategici, sarebbe insufficiente anche se supportato dal campo indicante i fattori critici di successo interni alle prospettive. Il completamento giunge laddove al "cosa vogliamo raggiungere" si associa il "come intendiamo raggiungerlo", cioè, i vettori di *performance*.

Tavola 25 Un esempio di BSC per un'impresa assicurativa: indicatori Lag e Lead

OBIETTIVI STRATEGICI	MISURAZIONI STRATEGICHE	
	CORE OUTCOMES (LAG)	PERFORMANCE DRIVERS (LEAD)
FINANZIARIO F1 – Incontrare le Aspettative degli Azionisti F2 – Migliorare il Reddito Operativo F3 – Raggiungere una Crescita Profittevole F4 – Ridurre il Rischio per gli Azionisti	1. Return-on-Equity 2. Combined Ratio 3. Business Mix 4. Perdite Catastrofiche	
CLIENTI C1 – Miglioramento di Performance delle Agenzie C2 – Soddisfare la Clientela Target	1. Acquisizione/Ritenzione (vs. pianificato) 2. Acquisizione/Ritenzione (per segmento)	1. Performance delle Agenzie (vs. pianificato) 2. Indagine sulla Soddisfazione degli Assicurati
INTERNO I1 – Sviluppo di Mercati Target I2 – Profittabilità nelle Sottoscrizioni I3 – Allineare i Reclami al Business I4 – Aumentare la Produttività	1. Business Mix (per segmento) 2. Loss Ratio 3. Frequenza dei Reclami 3. Gravità dei Reclami 4. Indice di Spesa	1. Sviluppo del Business (vs. pianificato) 2. Verifiche Qualitative delle Sottoscrizioni 3. Verifiche Qualitative dei Reclami 4. Conteggio (andamento) 4. Spese (andamento)
APPRENDIMENTO L1 – Aggiornamento delle Competenze L2 – Accesso ad Informazioni Strategiche	Produttività	1. Sviluppo dello Staff (vs. pianificato) 2. Accesso a IT Strategico (vs. pianificato)

Fonte: KAPLAN R.S., NORTON D. (2000), *L'impresa orientata alla strategia, Balanced Scorecard in azione*, Milano, Isedi, p. 157

Spesso la distinzione fra gli indicatori *lag* e gli indicatori *lead* non è presente all'interno della BSC. Le due tipologie di indicatori si alternano o si integrano a vicenda in una struttura che può essere riclassificata in differenti modi a seconda delle esigenze.

Per una corretta formalizzazione della BSC Kaplan e Norton, nel corso dei loro studi ed approfondimenti, hanno individuato alcuni strumenti di supporto a monte e a valle della scheda utili ai fini dell'allineamento strategico.

Tavola 26 *Dalla mission al budget*



Fonte: BUBBIO A. (2006), *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, *Controllo di gestione*, n. 6, p. 10.

Nel processo logico di costituzione della BSC è collocabile a monte la *Carta degli Intenti Strategici* (CIS)¹⁰³. Essa sostituisce il più noto Piano Strategico ed è in grado di riferire, in una forma più snella, la strategia aziendale e le sue conseguenze gestionali. Il documento è formalizzato in azioni da intraprendere per conseguire la *mission* aziendale e riporta contenuti riguardanti:

- scenario competitivo;
- definizione della *mission* e della *vision* aziendale;
- obiettivi strategici del periodo considerato;
- azioni da intraprendere per il conseguimento degli obiettivi;
- risorse e competenze necessarie;
- risultati attesi in termini economico-finanziari e competitivi.

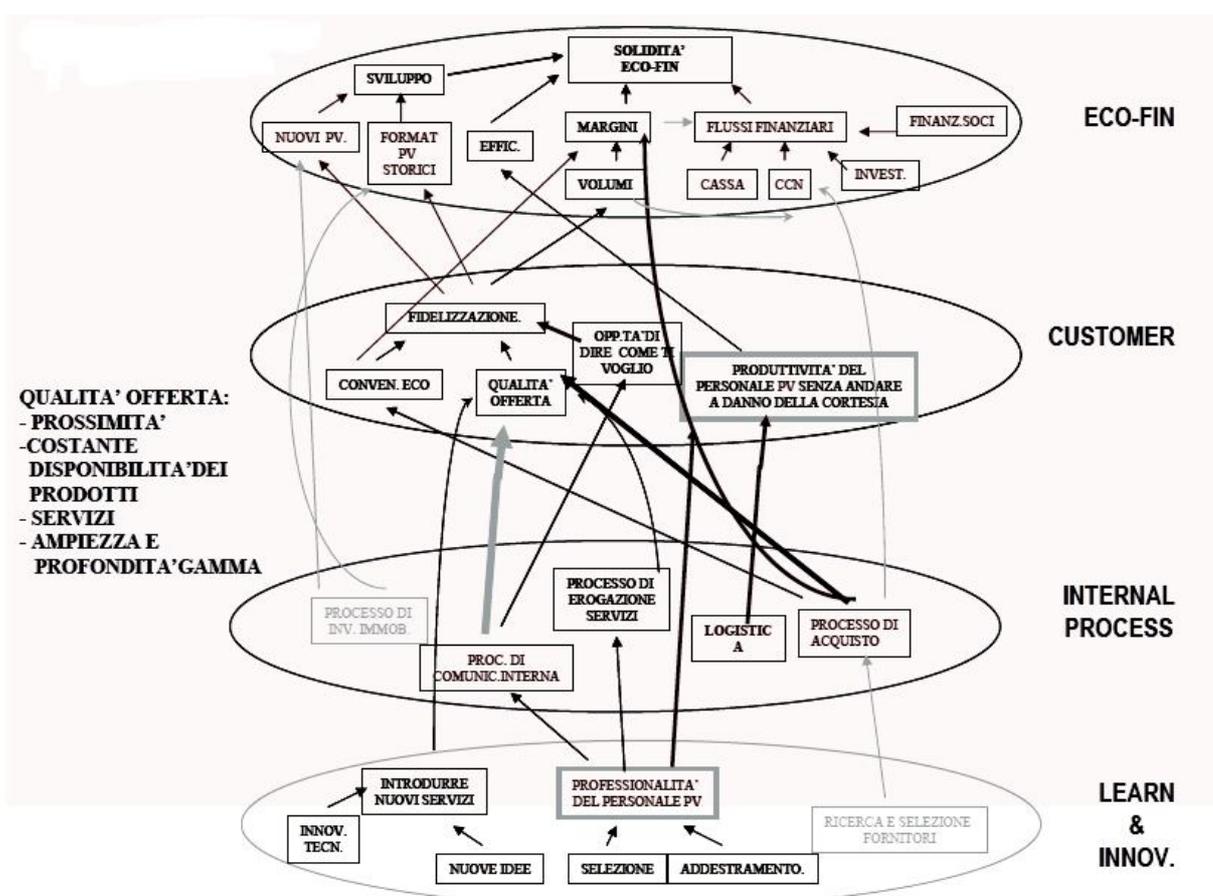
E' importante che l'impresa cerchi di realizzare la strategia deliberata e riportata nel CIS, trasformandola in azioni di gestione operativa. Il CIS costituisce una sintesi utile per le successive fasi di elaborazione della BSC.

La definizione dei piani strategici si accompagna anche ad un altro strumento, la *mappa strategica*, che interviene ad esplicitare le ipotesi della strategia in maniera schematica definendo l'architettura base dei rapporti causali che fonderanno la BSC¹⁰⁴. La mappa strategica, articolata in sezioni per ciascuna prospettiva di analisi, rappresenta un modo per esplicitare la strategia in termini di obiettivi e di fattori critici di successo attraverso i loro nessi causali. La mappa è il presupposto per esplicitare programmi ed iniziative e per tradurre la strategia in opportuni indicatori di risultato.

¹⁰³ Cfr. KAPLAN R.S., NORTON D. (2006), *Allineamento strategico*, Isedi, prefazione p. XXV.

¹⁰⁴ Cfr. KAPLAN R.S., NORTON D. (2004), *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, trad. it. a cura di BUBBIO A. (2005), *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Milano; BRUSA L. (2007), *Attuare e Controllare la Strategia Aziendale: Mappa Strategica e Balanced Scorecard*, Milano, Giuffrè Editore.

Tavola 27 Un esempio di mappa strategica nella GDO alimentare



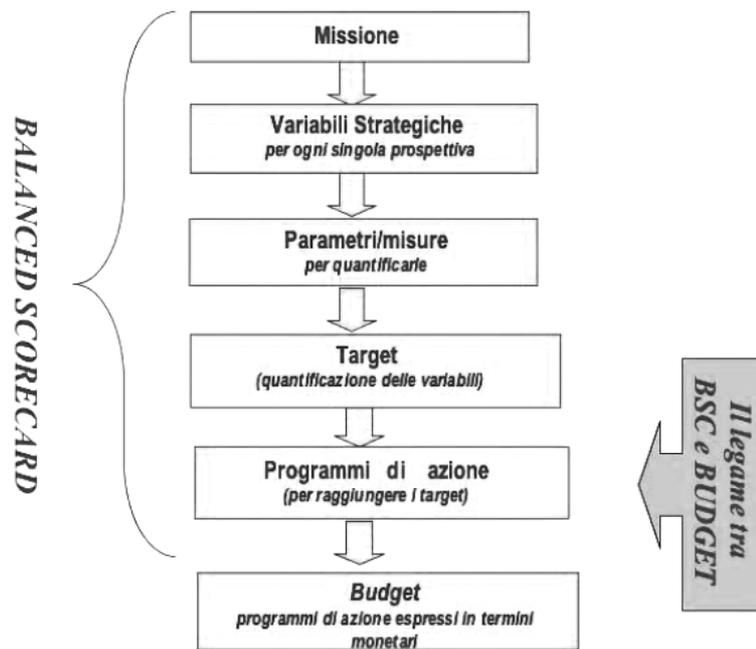
Fonte: esempio tratto da BUBBIO A., *Balanced Scorecard: misurare le performance, comunicare la strategia*, appunti da www.confindustriaixi.it/documenti/Presentazione_Bubbio.pdf

A valle del processo di implementazione della BSC si colloca il *budget*, uno strumento già molto noto nel controllo di gestione e che in questo ambito è investito di una funzione integrata con i piani strategici per produrre allineamento¹⁰⁵.

Una volta definiti per ciascuna prospettiva le variabili di rilevanza strategica, le misure che le descrivono e i target da raggiungere, si procede normalmente con la identificazione dei programmi di azione, che, tradotti in termini quantitativo-monetari, andranno a comporre il *budget*. Dunque il *budget* finisce per essere il legame tra strategia e gestione operativa. Quei difficili collegamenti del passato fra piano strategico e *budget* diventano più semplici e quasi automatici grazie alla BSC. Sfruttando a pieno il potenziale in stretta sequenza logica della BSC si otterranno gli *input* necessari per l'elaborazione del *budget*.

¹⁰⁵ Cfr. BUBBIO A. (1994), *Il budget*, Sole 24Ore Libri, Milano; BUBBIO A. (2004), *La Balanced Scorecard degli Asset Strategici*, Controllo di gestione, n. 3, Milano, Ipsoa.

Tavola 28 Il legame tra BSC e budget



Fonte: BUBBIO A. (2006), *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, *Controllo di gestione*, n. 6, p. 13.

Studi empirici dimostrano che in alcuni casi i *budget* sono andati a buon fine utilizzando due *routine* separate. Come *obiettivi finanziari* sono stati integrati nella prospettiva finanziaria delle *scorecard*, mentre come *previsioni di cassa e monetarie* il loro ruolo è stato inserito all'interno delle previsioni rinnovabili, aggiornate mensilmente o trimestralmente. Su questa strada si conserva la funzione di previsione finanziaria della *scorecard* scorporando le tattiche di *budgeting* dalle previsioni di lungo periodo.

2.5 I problemi da affrontare nel processo di adozione della BSC

In questo paragrafo si intende trattare il tema delicato delle problematiche più comuni da affrontare quando si avvia un percorso per l'adozione della BSC. A grandi linee i problemi da affrontare sono relativi;

- ai processi organizzativi;
- alla progettazione della scheda;
- alla gestione della scheda *in itinere*;
- alla eventuale fase di transizione in caso di ristrutturazioni aziendali, fusioni, incorporazioni, *etc.*

La più comune causa di insuccesso nell'attuazione di una BSC per una organizzazione si riscontra certamente nell'insufficienza dei processi organizzativi che dovrebbero supportarla. Kaplan e Norton hanno individuato almeno sette tipologie di errori nel processo di adozione della scheda¹⁰⁶:

- 1) *scarso impegno del senior management*. I senior manager (ovvero coloro che definiscono la strategia dell'organizzazione, identificano i segmenti target e scelgono la proposta di valore per essi) devono investire tempo ed essere emotivamente coinvolti nel processo di adozione della

¹⁰⁶ Cfr. KAPLAN S., NORTON D.P. (2001), *L'impresa orientata alla strategia. Balanced Scorecard in azione*, trad. it. a cura di Alberto Bubbio, Milano, Isedi, pp. 357 e ss.

- scheda. La loro esperienza ed il loro coinvolgimento sono il presupposto indispensabile per il successo del progetto¹⁰⁷;
- 2) *numero ridotto di individui coinvolti*. Occorre costituire un team di management per la formulazione della scheda al fine di scongiurare la non condivisione della stessa. Ciò che è progettato da un solo soggetto e non è condiviso da altri difficilmente produce buoni esiti. Per coinvolgere un maggior numero di persone è possibile anche definire un programma di lavoro in piccoli gruppi separati che lavorano ciascuno su una prospettiva per poi integrare il lavoro in incontri successivi¹⁰⁸;
 - 3) *mantenere la BSC riservata solo al vertice aziendale*. L'errore opposto a quello di non creare il coinvolgimento del senior management è quello di coinvolgere soltanto quello. Occorre condivisione ai diversi livelli dell'organizzazione. Tutti devono comprendere la strategia e contribuire alla sua attuazione e soltanto su questa strada sarà possibile promuovere l'apprendimento riguardo ai processi organizzativi, la creatività e l'innovazione. I dipendenti hanno un ruolo cruciale: se non sono coinvolti la strategia non può diventare il lavoro quotidiano di ciascuno;
 - 4) *processo di sviluppo eccessivamente lungo*. Il team di progetto della BSC non deve pensare che l'adozione della scheda sia preclusa fino alla conclusione precisa e perfetta dei suoi contenuti e questo per diversi ordini di motivi. La BSC è uno strumento vivo e ciò significa che può nascere in un modo e modificarsi nel tempo per effetto dell'apprendimento organizzativo, ciò vuol dire che anche se in fase di avvio dovesse mancare qualche misura, che poi sarà integrata *in itinere*, ciò non rappresenta un ostacolo. Il patrimonio informativo inglobato nella BSC può essere gestito anche durante la sua stessa costruzione per poter supportare i processi decisionali. Occorre evitare di allungare a dismisura i tempi di adozione della scheda semplicemente perché la scheda è incompleta¹⁰⁹.
 - 5) *trattare la BSC come un progetto del sistema informatico*. La raccolta e la disponibilità delle informazioni è sempre stato un momento cruciale per il supporto alle decisioni nelle organizzazioni. Tuttavia quando si parla di BSC non bisogna confondere questo progetto con un progetto di *information technology*. Le organizzazioni, pur avendo grandi banche dati per essersi affidate ad esperti o società dell'ICT, non dispongono in maniera "automatica" delle misure e dei dati da riportare in BSC. Occorre un lavoro che coinvolge il management aziendale per definire le misure da utilizzare e dunque non è sufficiente affidarsi a società informatiche che promettono interfacce in grado di organizzare la scheda. Qualsiasi integrazione "informatica" al progetto della scheda deve essere fatta ricorrendo a coloro che devono utilizzarla per il proprio lavoro;
 - 6) *affidarsi a consulenti o a soggetti (interni o esterni) inesperti*. La BSC è ancora oggi un terreno nuovo sul quale chi svolge il lavoro di consulenza si sta testando senza potersi dire "esperto" nella materia. Ecco perché quando una organizzazione decide di adottare la BSC e per farlo intende ricorrere a dei consulenti deve comprendere che è sempre alto il rischio di incorrere in soggetti incapaci di approcciare i problemi della specifica organizzazione. Il problema non è

¹⁰⁷ A proposito del fattore "esperienza" gli Autori fanno notare come spesso manchi la comprensione vera da parte del management del significato della BSC. Nella loro esperienza hanno spesso incontrato casi di team esperti nell'applicazione di progetti di *Total Quality Management*. A ben vedere, anche se l'approccio TMQ si sposa perfettamente con la BSC occorre comprendere che la BSC non è un mero strumento per il miglioramento delle performance, bensì uno strumento per attuare la strategia. Fare qualità vuol dire fare le cose nel modo giusto. Fare strategia significa invece fare le cose giuste. Sul tema si veda anche SCHNEIDERMAN A.M. (1998), *Are There Limits to Total Quality Management?*, Strategy & Business, Second Quarter, p. 35-45.

¹⁰⁸ Attenzione anche all'errore opposto: anche tentare di costruire una scheda con un numero troppo elevato di soggetti coinvolti può rivelarsi fatale. L'intensità delle interazioni potrebbe impedire il raggiungimento del consenso nonché la sintesi delle opinioni in un progetto efficace.

¹⁰⁹ Non sono rari i casi di imprese che ancora dopo 18 mesi dall'inizio del progetto non hanno disponibili misure a supporto dei decisori. Al contrario la maggior parte dei successi ottenuti con la BSC ha preso avvio nonostante la mancanza di qualche misura.

solo connesso alle specificità dell'impresa o del settore di appartenenza, ma si lega anche alla incapacità dei consulenti stessi di vedere la scheda per ciò che è realmente. L'errore più comune commesso dai consulenti è di denominare come *balanced scorecard* strumenti e misure che la propria prassi consulenziale aveva già sperimentato, senza comprendere che la scheda di valutazione bilanciata è uno strumento *firm specific* e l'elevato fabbisogno di personalizzazione che la caratterizza richiede elevate risorse di competenza, di tempo, nonché economiche;

- 7) *introdurre la BSC soltanto ai fini della retribuzione, ovvero per scopi di incentivazione*. Se è vero che la BSC può essere un valido strumento per ottenere coinvolgimento e per incentivare il personale è anche vero che, all'opposto, non si possono spiegare le performance finanziarie di un'organizzazione se si ricorre alla scheda con il solo intento di introdurre dei meccanismi di incentivazione. Di fatto senza un percorso strategico (e dunque i necessari rapporti causali che sussistono fra le prospettive della scheda) non c'è modo di dare significato ai meccanismi retributivi¹¹⁰.

2.5.1 La definizione degli obiettivi e i problemi di progettazione

Non è possibile realizzare una efficace BSC se l'azienda non ha definito in via anticipata gli obiettivi che intende perseguire: per progettare proficuamente la BSC occorre possedere elevate capacità di analisi strategica ed una profonda consapevolezza degli impatti comportamentali dello strumento. Occorre definire obiettivi chiari e costruire la scheda sulla base delle relazioni causa-effetto che legano le prospettive e dunque gli indicatori.

Ciò che occorre per fissare corretti obiettivi è un metodo che consenta di predire cosa l'azienda può ragionevolmente raggiungere a fronte delle situazioni di contesto, scongiurando il pericolo di rendimenti inferiori alle potenzialità dell'azienda (perché gli obiettivi erano facilmente raggiungibili e dunque di scarso stimolo) o, viceversa, di rendimenti adeguati ma inefficaci (perché gli obiettivi sono troppo ambiziosi e producono delusione in chi tenta di raggiungerli)¹¹¹. Lo stesso metodo dovrebbe consentire il collegamento tra la parte finanziaria e la parte non finanziaria della scheda¹¹², tenendo conto che il vero problema è riuscire a dare importanza alle variabili non finanziarie che rappresentano il principale patrimonio cognitivo per accrescere le probabilità di successo futuro dell'azienda.

Gli obiettivi fondamentali a livello aziendale inoltre dovrebbero essere suddivisi in tanti obiettivi secondari e di sottoprocesso attraverso un procedimento di gerarchizzazione. In questo modo la scheda potrà consentire il controllo in ambienti complessi definendo obiettivi per sottoprocessi e singoli dipendenti e producendo l'allineamento strategico fino ai più elevati livelli di dettaglio.

Problemi si registrano anche quando si costruiscono BSC dai contenuti insufficienti dovute ad un numero troppo esiguo di misure o, viceversa, eccessivo. Sia nel primo che nel secondo caso

¹¹⁰ Questo è l'errore in cui cadono le imprese che adottano le cosiddette *stakeholder scorecard*, ovvero schede in cui si procede ad inserire esclusivamente indicatori delle performance rispetto all'ambiente, ai dipendenti, alla comunità di riferimento. Queste schede sono prive di nessi causali diretti con la performance finanziaria.

¹¹¹ Si veda SCHNEIDERMAN A.M. (1988), *Setting Quality Goals*, Quality Progress, n. 6, Aprile.

¹¹² Analisi empiriche e la storia stessa dello strumento BSC insegnano che il tempo di reazione delle variabili finanziarie alla variazione di quelle non finanziarie può anche essere più lungo di ciò che ci si attende. Infatti c'è sempre un periodo di tempo in cui i clienti devono percepire il cambiamento, prendere coscienza che è permanente per poi modificare il proprio comportamento di acquisto. Questo periodo di "assestamento" può durare in media anche 5-10 anni. Del resto anche il TMQ introdotto negli anni '50 in Giappone ha impiegato fino a 25 anni per affermarsi al punto da convincere gli Stati di tutto il mondo ad intraprendere rapporti commerciali con il Giappone. Cfr. SCHNEIDERMAN A.M. (1999), *Why Balance Scorecard Fail?*, Journal of Strategic Performance Measurement, n. 6, January, p. 11. Per un approfondimento sul tema dell'integrazione delle variabili si veda anche AMIGONI F. (2001), *Lo sviluppo di un sistema di controllo integrato (Balanced Scorecard)*, XXVII Workshop Club dei Controller "Lo sviluppo di un sistema di controllo integrato (Balanced Scorecard): logiche di progettazione e di funzionamento", Scuola di Direzione Aziendale "L. Bocconi", 19 giugno.

non si realizza il giusto equilibrio fra i risultati che ci si propone di analizzare e driver delle performance di quei risultati¹¹³. Un test che è possibile condurre per verificare se la BSC comunica davvero sia i risultati sia i driver di performance relativi alla strategia di una *business unit* è la sua trasparenza e sensitività. Gli osservatori dovrebbero essere in grado di guardare alla BSC e di comprendere cosa vi sta dietro, ossia la strategia su cui si basano gli obiettivi e gli indicatori inseriti nella BSC.

Altro problema di progettazione è quello legato al coordinamento tra le BSC inerenti differenti unità di business. Molte grandi aziende hanno finito per perdere interesse per lo strumento poiché ogni unità realizzava schede autonome difficili da ricollegare agli obiettivi strategici a livello *corporate*. Nella fase di progetto non bisogna mai perdere di vista la struttura aziendale e pensare in maniera “sistemica” a tutte le relazioni tra le unità di business e ai risultati complessivi.

Nella fase di progetto occorre infine anche scongiurare alcuni possibili disfunzioni collaterali tipiche dei sistemi di controllo diagnostico¹¹⁴:

- *misurare le variabili sbagliate*. Il disallineamento tra il sistema di controllo e il business può danneggiare l'organizzazione. Il detto “ciò che misuri è ciò che ottieni” va letto infatti nei due sensi. Se le variabili critiche di performance e le misure sono definite correttamente allora l'organizzazione procederà verso il raggiungimento di quei traguardi. Se, viceversa, misure ed obiettivi sono fissati in maniera scorretta, l'organizzazione si dirigerà verso l'insuccesso;
- *prevedere attenuanti agli obiettivi*. I sistemi di controllo possono indurre i subordinati a definire attenuanti negli obiettivi da raggiungere. Ciò si deve al fatto che il sistema di controllo è costruito in modo da rilevare eventuali scostamenti in negativo rispetto agli obiettivi, ovvero metterà in evidenza il raggiungimento di performance al di sotto degli standard fissati. Su questa strada per evitare la segnalazione di performance negative si potrebbe giungere al compromesso di fissare obiettivi “attenuati” che non corrispondono effettivamente alle strategie poiché non valutano accuratamente le potenzialità dell'organizzazione;
- *“raggirare” il sistema*. Occorre diffondere il giusto culto dello strumento di management all'interno dell'organizzazione e prevedere adeguati sistemi di controllo specifici poiché l'individuo può essere indotto ad “imbrogliare” incrementando le misure sotto osservazione attraverso comportamenti che influenzano le misure stesse senza favorire il raggiungimento degli obiettivi al solo scopo di aumentare la propria ricompensa.

2.5.2 I problemi di gestione della scheda

L'implementazione di un progetto di BSC porta con sé anche problemi relativi alla gestione della scheda una volta superata la fase di progetto. Il percorso attuativo deve infatti completarsi con l'assegnazione dei ruoli per la buona riuscita dell'iniziativa fermo restando il fatto che ciascuno all'interno dell'organizzazione avrà il suo ruolo. Per quanto attiene ai compiti di responsabilità non esistono modelli organizzativi standard e tutto dipenderà dalle professionalità a disposizione dell'organizzazione, ma anche dalla struttura organizzativa, dalla dimensione e dagli intenti strategici.

Qualsiasi sia il modello organizzativo adottato sicuramente occorre individuare il responsabile generale del progetto di management strategico, da identificare certamente nell'amministratore delegato (o in ogni caso dal decisore aziendale a livello strategico) e dai *senior*

¹¹³ Una regola grossolana è quella di mantenere un rapporto fra misure finanziarie e misure non finanziarie di 1:6. Lo sbilanciamento sarebbe dovuto al fatto che il parametro finanziario ha più implicazioni a livello organizzativo di quanto non ne abbia un parametro non finanziario. Cfr. SCHNEIDERMAN A.M. (1999), *cit.*, p. 7.

¹¹⁴ Cfr. SYMONS R. (1995), *Levels of control: how manager use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, trad. it (1996), *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare l'impresa*, Franco Angeli, Milano.

executive. A livello di gestione operativa sarebbe utile individuare un unico soggetto coordinatore in modo da evitare disarmonie nei processi di misurazione e nel processo di monitoraggio. Il vero problema è individuare questa figura, che quasi sempre manca all'interno delle organizzazioni poiché manca un soggetto che abbia una visione strategica ad ampio raggio dell'organizzazione e la sappia tradurre in termini operativi.

In letteratura sono state individuate possibili figure candidate al ruolo di coordinamento operativo della scheda, ma ciascuna candidatura presenta *pro* e *contro* in una analisi di congruità della sua figura rispetto al progetto di management strategico¹¹⁵:

Tavola 29 I candidati interni al ruolo di coordinamento operativo della BSC: *pro* e *contro*

<i>Possibili figure di coordinamento</i>	<i>Pro (caratteristiche note)</i>	<i>Contro (caratteristiche da verificare)</i>
Responsabile area Amministrazione e Finanza	<ul style="list-style-type: none"> - familiarità con i sistemi amministrativi, contabili e di <i>budgeting</i> - abitudine al controllo e rigore nell'esecuzione delle mansioni 	<ul style="list-style-type: none"> - scarsa attitudine ad una visione integrata dell'organizzazione e della strategia - incapacità di portare avanti un progetto di management innovativo che prevede una verifica di coerenza a tutto tondo delle strategie
Direttore generale (responsabile della pianificazione strategica)	<ul style="list-style-type: none"> - conoscenza ad ampio raggio della strategia - possesso di una visione d'insieme 	<ul style="list-style-type: none"> - scarsa abilità nel governo operativo della strategia (pianificazione e attuazione sono due momenti diversi della strategia)
Responsabile del sistema informativo ed informatico	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di gestire banche dati strategiche - capacità di sintetizzare i risultati in report per gli <i>executive</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - scarsa dimestichezza con i temi strategici e incapacità tecnica di cogliere i collegamenti con l'area finanza - incapacità di cogliere le correlazioni fra l'operatività e la strategia - incapacità di rapportarsi agli <i>executive</i> dell'unità di business
Responsabile dell'area Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di gestire processi di determinazione degli obiettivi - capacità di definire piani di gratifiche ed incentivi - capacità di rapportarsi con la direzione generale - familiarità con un lavoro che si svolge trasversalmente alle altre aree 	<ul style="list-style-type: none"> - scarsa familiarità con i temi strategici - incapacità di cogliere correlazioni con la strategia - incapacità di rapportarsi agli <i>executive</i> dell'unità di business

Fonte: *ns elaborazione*

Evidentemente l'azzeramento dei *contro*, legato alla verifica delle qualità del candidato e/o ad eventuali percorsi formativi cui sottoporlo può avviare al problema per ciascuna delle figure professionali indicate sopra. Tuttavia qualsiasi sia il soggetto preposto alla gestione operativa della scheda non vi è dubbio che occorre in qualche modo rompere con i ruoli tradizionali per far ricoprire al prescelto un compito nuovo, trasversale, dinamico, diverso da qualsiasi altro ruolo prima esistente in azienda. Tale soggetto dovrà gestire un processo integrato complesso, tenere aggiornati gli andamenti, rendicontare ai *senior executive* e fornire continui spunti per riprogettare costantemente la scheda in relazione alle evoluzioni di contesto, organizzative e ai mutevoli obiettivi strategici.

Una soluzione organizzativa possibile potrebbe anche essere quella di adottare una scomposizione del sistema di management strategico in ruoli funzionali, ma questa sembra essere la soluzione che richiede più sforzi di coordinamento perché pone maggiori rischi di perdita dell'unità di intenti fra le unità di business.

¹¹⁵ L'analisi è di personale elaborazione di chi scrive e trae alcuni spunti da KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *Balanced Scorecard, tradurre la strategia in azione*, trad. it. a cura di BUBBIO A., Torino, Isedi.

Un problema da affrontare una volta definiti i ruoli è quello relativo alla comunicazione, che per una corretta applicazione della BSC dovrebbe sposarsi anche con uno stile di leadership il più possibile partecipativo. L'opera di diffusione della BSC deve rivestire uno spazio importante nel processo di implementazione e di gestione della stessa. Gli obiettivi dovrebbero essere disaggregati e comunicati a tutti i dipendenti in modo che ciascuno abbia ben chiaro il proprio contributo al disegno complessivo. Chi gestisce operativamente la BSC ha la responsabilità di ottenere la comprensione, l'adesione ed il sostegno di tutti i componenti dell'organizzazione. Generalmente il lavoro di impianto della scheda richiede nuovi valori e nuovi modi di lavorare e deve indurre i singoli dipendenti e i loro gruppi a fornire un feedback che consenta di valutare se la strategia proposta è realizzabile.

2.5.3 I problemi di transizione

In letteratura si parla di transizione per definire due differenti fenomeni connessi alla implementazione di una scheda di valutazione bilanciata. Si può indicare come "transizione" la fase di impianto della scheda che definisce un vero e proprio passaggio dell'organizzazione da un vecchio sistema di management ad un nuovo sistema di management e si può indicare con questo stesso termine anche la particolare problematica di trasferimento del sistema di management ad una organizzazione derivante da fusione, incorporazione o altra operazione che comporta l'integrazione della scheda in un sistema organizzativo normalmente più ampio e del tutto nuovo¹¹⁶.

In questi casi le motivazioni per cui una BSC potrebbe non sopravvivere nella nuova organizzazione possono essere di natura diversa:

- scarso interesse per il progetto;
- incomprensione per le potenzialità offerte dalla scheda;
- elevata dimensione organizzativa raggiunta che rende difficoltosa la riprogettazione della BSC;
- cambiamento della leadership: il nuovo leader scarta il progetto associandolo alla vecchia leadership fallimentare;
- modifica dello stile di leadership;
- costi elevati di realizzazione del progetto.

Fra tutte le motivazioni possibili probabilmente le ultime elencate sono le più diffuse. In genere le imprese pagano un prezzo molto elevato per le acquisizioni e, nell'intento di mettere in risalto la strategia del taglio dei costi per giustificare il prezzo pagato, finiscono per giudicare la BSC uno strumento non abbastanza valido da giustificare gli oneri finanziari necessari a supportarla. Altra forte motivazione che non consente alla BSC di superare la fase di transizione è il cambio della leadership e dello stile di leadership in particolare. Abbiamo già avuto modo di osservare come la scheda si impianta in presenza di uno stile che privilegia lo spirito di iniziativa, la comunicazione e la partecipazione dei dipendenti. Quando un leader di questo tipo viene sostituito da un manager che vuole tenere tutto sotto controllo, che pianifica le attività in maniera formale e gerarchica con una completa e dettagliata definizione dei compiti e delle mansioni, la scheda è un progetto destinato a fallire.

Soltanto una maggiore diffusione del tipo di progetto manageriale nel tessuto imprenditoriale e una più attenta analisi dei benefici derivanti dalla sua implementazione può scongiurare la perdita del patrimonio conoscitivo e progettuale della scheda nei casi di transizione.

¹¹⁶ Con questa seconda accezione ne parlano i fondatori del modello BSC richiamando alcune esperienze e casi noti in KAPLAN S., NORTON D.P. (2001), *L'impresa orientata alla strategia. Balanced Scorecard in azione*, trad. it. a cura di Alberto Bubbio, Milano, Isedi, pp. 354-356. Gli Autori citano anche BIRCHARD B. (1996), *Where performance measures fail*, in *Closing the Strategy Gap*, CFO Magazine, ottobre, p. 1996.

-----PARTE II-----

**ANALISI DELL'OGGETTO DI STUDIO:
LA REALTA' BANCARIA E IL CREDITO COOPERATIVO ORIENTATO
ALLA SODDISFAZIONE DEL SOCIO**

CAPITOLO TERZO

I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO NELLE BANCHE: NUOVE ESIGENZE DI CONTROLLO, MONITORAGGIO E LETTURA INTEGRATA DEI RISULTATI VERSO LA *CUSTOMER SATISFACTION*

SOMMARIO

3.1 Analisi di contesto del mercato bancario: verso nuovi paradigmi nei sistemi di pianificazione e controllo delle variabili chiave _____	67
3.2 Il monitoraggio dei costi in banca e le tecniche per una ottimale gestione dei processi _____	71
3.3 La creazione di valore per i portatori di interesse _____	76
3.3.1 Il valore per gli azionisti _____	78
3.3.2 Il valore per i clienti _____	80
3.3.3 Il valore per i dipendenti _____	88
3.3.4 Il valore per la collettività _____	90
3.4 Costruire la BSC per integrare l'analisi delle diverse prospettive ed ottenere la soddisfazione del cliente: una macro-ipotesi di ricerca per il business bancario _____	91

3.1 Analisi di contesto del mercato bancario: verso nuovi paradigmi nei sistemi di pianificazione e controllo delle variabili chiave

Per poter comprendere la portata degli argomenti contenuti in questo capitolo occorre fare un breve focus sulle previsioni dei principali aggregati a livello macroeconomico e sugli aggregati patrimoniali ed economici del settore bancario con un breve focus sugli scenari del sud Italia e della Campania¹¹⁷.

La prosecuzione della ripresa ciclica conferma la divaricazione nei ritmi di crescita tra le economie emergenti e quelle avanzate, cui si è aggiunta la contrapposizione, all'interno dell'area euro, tra l'andamento della Germania e quello degli altri paesi europei. Anche le politiche monetarie tendono a disallinearsi: gli USA e il Giappone attueranno politiche tese all'allargamento della base monetaria; mentre, al contrario, in Europa e nei paesi emergenti sono previste politiche monetarie meno espansive.

In Italia il ritmo della ripresa è stato inferiore alla media dell'area euro e soprattutto della Germania. La ripresa si ritiene possa continuare a ritmi ancora più contenuti nei prossimi trimestri, rallentata, in particolare:

- dall'apprezzamento dell'euro nei confronti del dollaro;
- dall'elevato debito pubblico;
- dalla elevata capacità inutilizzata dell'attività edilizia;
- dall'elevato tasso di disoccupazione (in particolare giovanile).

Quanto innanzi porterà il nostro paese a confermarsi quale realtà con la crescita più bassa dell'UEM; difatti, analizzando la crescita del PIL italiano, è previsto un incremento inferiore rispetto alla media europea, ed in particolare pari all'1,1% nel 2012 e all'1,4% nel 2013. Al termine

¹¹⁷ I dati sono rilevati in diverse fonti ed in particolare in AFO, rapporto previsione 2010-2012 elaborato dall'ABI.

dell'orizzonte di previsione, l'economia italiana non dovrebbe evidenziare crescite del Pil sui livelli precedenti la crisi.

Gli scenari macroeconomici influenzano inevitabilmente gli andamenti della raccolta e della concessione del credito e dunque l'operatività delle banche italiane.

Quanto alla raccolta è prevista mantenersi su livelli piuttosto contenuti fino al 2013. In particolare la componente a vista/breve termine (soprattutto i conti correnti) dovrebbero evidenziare ritmi di crescita modesti (anche in relazione alle attese di ripresa dei tassi); al contrario le obbligazioni dovrebbero invece evidenziare crescite relativamente più vivaci.

Il tasso complessivo su depositi, che a metà 2010 si attestava attorno allo 0,6%, dovrebbe crescere nel prossimo triennio, assumendo un valore medio dell'1,3% a fine triennio. Il tasso sui conti correnti passivi, pari allo 0,3% nel 2010, dovrebbe raggugiarsi ad uno 0,8% medio nel corso del prossimo triennio; così come il tasso sulle obbligazioni, pari ad un 2,7% medio nel 2010, dovrebbe raggiungere un valore medio del 3,2% nel prossimo triennio. La crisi finanziaria ha limitato e continuerà a limitare l'evoluzione del margine di interesse. In particolare, anche con riferimento al 2011 si prevede ancora una contribuzione negativa dei margini sulla raccolta, e solo nell'ultimo biennio di previsione tale margine tornerà positivo, riducendo la forbice rispetto alla contribuzione degli impieghi. Rimarrà negativo, per tutto il periodo di previsione, il margine di contribuzione della componente obbligazionaria. Con riferimento agli andamenti della raccolta nel Sud Italia si prevede un incremento dei depositi del 3,8% al 2011 e del 4,5% al 2012, con un trend di crescita simile per tutte le regioni, trainato soprattutto dalle famiglie consumatrici. In Campania i depositi, dopo la forte riduzione di crescita registratasi tra il 2009 e il 2010, continueranno a crescere ad un ritmo poco sostenuto e in linea con la media nazionale (+4%).

Venendo al tema del credito la perdurante incertezza relativa alla ripresa economica comporterà una modesta evoluzione, sia in Italia che nell'area euro. La profondità della crisi economica e la lenta ripresa portano a delineare uno scenario caratterizzato da un ulteriore peggioramento della qualità degli attivi delle banche. Lo scenario sulla concessione del credito per il prossimo triennio sarà influenzato da una serie di fattori, tra cui:

- a) l'aumento della percezione del rischio, che provocherà l'applicazione da parte degli operatori di condizioni di *pricing* maggiormente restrittive, in particolare alle imprese;
- b) la graduale introduzione delle nuove regole di vigilanza (c.d. Basilea 3), che porterà gli intermediari ad una maggiore razionalizzazione nella concessione del credito¹¹⁸;
- c) le nuove esigenze di liquidità porteranno il portafoglio titoli ad avere sempre maggiore incidenza sull'attivo delle banche.

Alla luce di queste considerazioni per il 2011 si prevede una crescita degli impieghi pari al 4,7%, mentre è stimata al 4,8% per il 2012. Con riferimento all'ultimo anno di previsione (2013), si prevede una crescita degli impieghi pari al 4,5%. Nel 2011 si prevede inoltre una crescita delle sofferenze sugli impieghi superiore al 25%. Nel biennio successivo, a fronte di un ulteriore incremento degli impieghi, si prevede una crescita meno sostenuta delle sofferenze, che dovrebbero incrementarsi di circa il 10% nell'anno 2013. Con riferimento allo scenario del Sud Italia per gli impieghi si prevede in particolare un incremento del 4,2% al 2011 e del 4,4% al 2012, con un trend di crescita simile per tutte le regioni della macroarea¹¹⁹. Per la Campania si dovrebbe riscontrare una graduale crescita degli impieghi, grazie soprattutto alla componente famiglie e società non finanziarie. Il tasso medio annuo di crescita sarà pari al 4,2%, in linea con l'evoluzione dell'Area Sud, e leggermente superiore alla stima di crescita a livello nazionale.

¹¹⁸ Il processo di revisione della regolamentazione prudenziale, nonostante il lungo periodo di transizione verso le nuove regole, richiederà un rafforzamento della dotazione di risorse patrimoniali. In particolare, le nuove esigenze in termini di liquidità, di contenimento dell'indebitamento e di maggiore qualità del credito porteranno gli istituti finanziari a modificare la propria offerta.

¹¹⁹ In particolare leggermente inferiore alla media dovrebbe essere la performance del Molise e dell'Abruzzo, mentre più vivace sotto questo punto di vista dovrebbe essere la Puglia.

Conclusa la disamina sugli scenari che si prospettano per il settore bancario occorre ricordare che il settore in parola è un settore sempre più competitivo. Le banche sono continuamente alla ricerca di nuovi equilibri, sono impegnate in business sempre nuovi e si ritrovano spesso a fronteggiare “crisi organizzative” connesse a nuove dimensioni aziendali raggiunte¹²⁰. Su questa scia le funzioni di pianificazione e controllo richiedono di essere riviste e soprattutto che si possa, attraverso di essere, rilevare in tempi utili gli scostamenti dalla rotta prefissata.

Il controllo di gestione è il mezzo attraverso il quale i manager si accertano che la gestione si stia svolgendo in condizioni di efficienza ed efficacia tali da garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali stabiliti in sede di pianificazione strategica¹²¹. La pianificazione è il processo attraverso il quale si formulano e si valutano gli obiettivi aziendali e si predispongono le risorse e i mezzi per raggiungerli¹²². Attraverso la “pianificazione” l’Alta Direzione:

- individua le condizioni ambientali, interne ed esterne, che condizioneranno il futuro svolgimento dell’attività d’impresa;
- definisce gli obiettivi che, in funzione dei limiti ambientali individuati, si ritengono realisticamente realizzabili;
- indirizza l’attività operativa dell’azienda per il raggiungimento dei suddetti obiettivi¹²³.

Naturalmente tutto ciò presuppone un insieme di attività necessarie che si riferiscono alla valutazione delle prestazioni passate e alla previsione degli eventi futuri per i quali occorre disporre di specifici strumenti integrati con l’attività di controllo¹²⁴.

La pianificazione si connette strettamente all’attività di controllo, senza la quale la direzione dell’impresa non potrebbe provvedere ad “accertare entro quali limiti le operazioni compiute abbiano realizzato le direttive tracciate nei piani, per identificare i fatti che siano stati causa di differenza, correggerli e valersi della loro conoscenza per la migliore enunciazione di nuovi piani e la revisione di quelli esistenti”¹²⁵. Tradizionalmente il controllo è un’attività ispettiva o di verifica della conformità dei comportamenti adottati, nonché delle prestazioni fornite rispetto alle prescrizioni codificate nei piani¹²⁶. Il controllo si colloca nel tratto finale del processo logico che caratterizza l’attività direzionale e consente una comparazione dei risultati ottenuti con gli standard, dunque la evidenziazione degli scostamenti, quest’ultima propedeutica all’indagine sulle cause di deviazione dagli obiettivi e allo sviluppo dell’azione correttiva¹²⁷. L’essenza dell’attività di controllo si rinviene quindi nella trasformazione dei piani operativi in comportamenti e attività standardizzabili, fatte di misurazioni, osservazioni, azioni correttive che rendono possibile il

¹²⁰ Nel periodo compreso tra il 1991 e il 2006 sono state realizzate oltre 500 operazioni di fusione ed acquisizione che hanno significativamente ridotto il numero di banche che operano sul territorio nazionale. In questo contesto la posizione più delicata è quella delle banche locali, oggetto di questo studio e del lavoro empirico presentato nei prossimi capitoli, per almeno due ordini di motivi. Da un lato vi è la necessità di continuare a dare giustificazione operativa e funzionale alla propria dimensione, conservando il ruolo di propulsori delle economie locali, dall’altro vi sono gli obblighi stringenti di Basilea che comportano la definizione di criteri più adeguati per il presidio dei rischi. Cfr. ANOLLI M., PETRELLA G. (2007), *Banche locali e banche globali: la partita è tutta da giocare*, in Vita e Pensiero, n. 5.

¹²¹ Cfr. BRUSA L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè Editore, p. 2. Si ricorda che efficienza ed efficacia rappresentano rispettivamente l’attitudine dell’azienda ad ottimizzare la quantità di risorse necessarie per ottenere un determinato volume di *output* e l’attitudine ad ottimizzare i risultati rispetto agli obiettivi prestabiliti.

¹²² Cfr. TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam, p. 6.

¹²³ Cfr. MARCHINI I. (1988), *La contabilità preventiva di esercizio e la contabilità dei costi nell’impresa industriale*, Giappichelli, Torino.

¹²⁴ Cfr. CIAMBOTTI M. (2005), *Governo strategico d’impresa. Teoria, modelli e sistemi di pianificazione*, Torino, Giappichelli.

¹²⁵ Cfr. MARCHINI I. (1988), *op. cit.*, Torino, Giappichelli.

¹²⁶ Sul concetto di controllo-verifica, come sistema di azioni rivolte a misurare e correggere l’opera dei subordinati al fine di assicurare che gli obiettivi aziendali (impliciti ed espliciti) vengano conseguiti e i piani formulati per realizzarli siano attuati si veda ZANDA G. (1968), *La funzione direzionale del controllo*, Cagliari, STEF. L’Autore cita nell’opera anche gli autori della scuola anglosassone dei “principi di direzione”.

¹²⁷ Cfr. CIAMBOTTI M. (2005), *op. cit.*, Torino, Giappichelli.

conseguimento degli obiettivi prefissati e contestualmente forniscono uno stimolo e un'occasione di apprendimento per la pianificazione successiva. In tal senso, il controllo completa e riattiva sempre il processo direzionale, determinandone la circolarità.

Chiaramente un sistema di controllo basa la sua efficacia sulla comparabilità dei dati (consuntivi o prospettici) di cui dispone, i quali, pertanto, debbono essere espressi necessariamente in termini quantitativi (fisici o monetari), da sintetizzare *ex-ante* o *ex-post* nel bilancio d'esercizio in termini di reddito o di capitale. Da ciò consegue la indubbia centralità dei processi di rilevazione contabile, per la loro attitudine alla produzione dei flussi informativi basilari per l'attività direzionale.

Tuttavia la crescente complessità dell'attività direzionale oggi determina fabbisogni informativi del tutto nuovi, che hanno portato nel tempo ad un processo di evoluzione ed arricchimento degli strumenti informativi e di rilevazione, in grado di fornire risposte a nuove esigenze.

I sistemi tradizionali di programmazione e controllo mostrano oggi tutta la loro inadeguatezza a fronte di sfide sempre più impegnative imposte dal mercato. La prosperità di un istituto bancario non può prescindere innanzitutto dalla creazione di valore per tutti coloro che, a diverso titolo, possono essere definiti "portatori di interesse" (*stakeholder*), valore che in nessun modo è preso in considerazione dai sistemi di *reporting* tradizionali.

L'era dell'IT, del mercato evoluto, della concorrenza implacabile e della clientela sempre più esigente ha portato a studiare sistemi di controllo e di valutazione delle performance sempre più complessi ed articolati anche nel settore bancario. Il controllo di gestione non può più basarsi su indicatori ritardati, o di risultato, ma necessita di misure prospettiche, o di tendenza. Inoltre la valutazione delle performance non può più avvenire solo con indicatori quantitativi, economico – finanziari, ma anche qualitativi come la soddisfazione della clientela o la responsabilizzazione dei dipendenti.

I sistemi di controllo di gestione devono essere costruiti su misura della singola organizzazione per facilitarne la comprensione e per permettere processi di delega a tutti i livelli dell'impresa bancaria. I nuovi strumenti di programmazione e controllo prendono il nome di sistemi di *reporting* direzionale. "Sistemi" perché identificano non soltanto la struttura dei prospetti, ma anche la fase dinamica dei processi di raccolta e di comunicazione delle informazioni che vengono indirizzate ai soggetti interessati. "Direzionali" perché sono utili non solo ai responsabili operativi per identificare l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse, ma anche all'alta direzione che ne può verificare l'adeguatezza delle strategie. Infine i sistemi di *reporting* possono presentare fasi strutturate e/o destrutturate. Ad insiemi di regole ed elaborazioni ampiamente automatizzate (fasi strutturate) si affiancano processi più fluidi basati sulla discussione, sulla comunicazione e sulla condivisione di idee (fasi destrutturate). Mentre le prime sono caratterizzate da precisione, le seconde si contraddistinguono per un elevato grado di creatività con un continuo stimolo all'innovazione, all'apprendimento e al supporto allo sviluppo delle strategie. Due esempi di *reporting* a fasi destrutturate sono i *Tableaux de Bord* e le *Balanced Scorecard*, definibili come sistemi integrati per la misurazione delle performance. Questi strumenti, che rappresentano l'innovazione maggiore all'interno dei sistemi di controllo delle performance, hanno il grande pregio di considerare variabili nuove e diverse da quelle economico-finanziarie di risultato. La svolta è quella di monitorare la creazione di valore non soltanto per gli azionisti, ma per tutti i portatori di interesse attraverso un modello in grado di valutare aspetti quali la qualità dei prodotti, la *customer satisfaction*, le competenze del personale, il grado di innovatività di processo e di prodotto, l'inserimento nella comunità locale.

Il percorso verso nuovi modelli per il controllo di gestione (e il supporto della pianificazione) è un percorso complesso, che coinvolge diversi aspetti, per ciascuno dei quali si sviluppano e si sperimentano oggi nuovi strumenti da affiancare a quelli più tradizionali. Oltre ai sistemi integrati per la misurazione delle performance occorre menzionare difatti anche altre innovazioni.

Sotto il profilo della misurazione della performance finanziaria le banche stanno adottando nuovi parametri quali le misure di redditività corrette per il governo del rischio (*Rapm, Risk Adjusted Performance Measures*) e la misurazione del valore generato (*Shareholder Value Added*,

Economic Value Added) da affiancare alle più diffuse misurazioni di carattere commerciale (volume, portafoglio prodotti) o di redditività parziale (margine di contribuzione, margine di intermediazione, margini di interesse).

Sul fronte dei costi operativi si stanno diffondendo le tecniche di *Activity Based Costing* e *Activity Based Management* per disporre di dati più attendibili derivanti dall'analisi delle attività come già da tempo insegnano le imprese industriali.

Sotto il profilo della misurazione della redditività del cliente gli attuali sistemi di pianificazione e controllo stanno iniziando ad integrarsi con misurazioni relative al *Customer Life Time Value*, alla misurazione del valore della relazione e del rischio di passaggio alla concorrenza.

3.2 Il monitoraggio dei costi in banca e le tecniche per una ottimale gestione dei processi

Abbiamo osservato come le banche operino in un contesto ipercompetitivo in cui gioca un ruolo fondamentale l'integrazione dei mercati finanziari che ha indotto il ridimensionamento degli *spread* di tasso con effetti drastici sui risultati economici. La formula di economicità delle banche si traduce oggi in un insieme di azioni volte da un lato a recuperare utili e dall'altro a ridurre i costi tramite un recupero di efficienza. Sul piano dei ricavi ci si muove sempre più spesso nella direzione delle innovazioni di prodotto e servizio per generare nuova attrattiva, anche indotta da nuovi accordi commerciali con aziende appartenenti ad aree di business completamente diverse dal credito e dalla finanza. Sul piano dei costi, una loro riduzione è sempre più spesso legata a scelte di *outsourcing* (esternalizzazione di alcune fasi relative alla erogazione del servizio o a processi interni di controllo e consulenza), di riprogettazione dei processi produttivi (BPR - *Business Process Reengineering*), fusioni/acquisizioni per poter sfruttare economie di scala e sinergie di costo. Non mancano però anche strumenti di analisi, controllo e gestione dei costi che si basano sempre più su alcuni principi cardine tradizionali rivisitati al giorno d'oggi:

- i costi si controllano laddove si generano (individuazione della causa) e non laddove si manifestano (mero effetto). Intervenire sulle cause e non sugli effetti è la prima regola per avere un controllo efficiente dei costi¹²⁸;
- i costi si gestiscono in base alla loro natura, ovvero guardando alle attività che li generano, per poter poi approfondire se tali attività sono utili e dunque da mantenere oppure da eliminare;
- la responsabilità dei costi è di tipo interfunzionale, ovvero si colloca in capo a chi disegna e governa i processi, che quasi sempre sono trasversali ed interessano più aree funzionali¹²⁹;
- i costi delle strutture centrali si ribaltano sulle strutture periferiche in base ai volumi di attività o alle risorse da queste assorbite, tenendo anche conto dell'unità centrale come centro di costo autonomo, le cui spese generate dipendono dal grado di complessità e innovazione delle funzioni centrali e considerando il valore da esse prodotto nei confronti delle strutture periferiche¹³⁰.

Questi principi fondano ogni strumento ed ogni tecnica di controllo ed analisi dei costi.

¹²⁸ Di Antonio, per cogliere la differenza fra l'agire sulle cause e sugli effetti, ha esposto un caso emblematico di un'impresa bancaria che, assistendo ad un aumento delle spese telefoniche delle filiali, era intervenuta richiamando le stesse al rispetto del budget di costo. In realtà un'analisi più accurata portò alla scoperta che il fenomeno dell'aumento delle spese telefoniche era causato da una scarsa chiarezza della nuova normativa interna prodotta dal servizio organizzazione. Cfr. DI ANTONIO M. (2002), *Creazione del valore e controllo strategico nella banca*, Roma, Bancaria Editrice.

¹²⁹ La responsabilità interfunzionale dei costi oggi sostituisce la vecchia visione funzionale sposando la logica della integrazione dei processi e della loro complessità. Quasi mai un costo di processo è imputabile ad una singola area funzionale.

¹³⁰ Anche in questo caso la tradizionale logica del ribaltamento dei costi sulle strutture periferiche subisce una attenuante: le strutture centrali possono essere viste in maniera autonoma sotto il profilo dei costi a seconda delle attività che esse svolgono che possono essere nuove ed ulteriori rispetto alle attività delle strutture periferiche e non essere di mero supporto a queste ultime.

Tra gli strumenti più tradizionali per il governo dei costi possiamo distinguerne alcuni certamente efficaci sul piano concettuale ma che presentano anche dei limiti oggettivi sotto il profilo applicativo:

- il *budget di spesa*, usato in particolare dalle strutture centrali. Esso mantiene la sua utilità ma possiede grossi limiti poiché presuppone un contesto ambientale e tecnologico stabile ed è spesso il risultato di un processo negoziale piuttosto che di un processo di razionalizzazione delle spese che vuole ricercare l'equilibrio ottimale; inoltre spesso questo tipo di budget finisce per stressare le strutture e demotivare il personale;
- gli *standard di costo*, ovvero parametri di efficienza prefissati da rispettare. Questo strumento possiede il limite di scoraggiare i processi innovativi fissando dei vincoli fittizi poiché per talune attività discrezionali i parametri di efficienza non sono determinabili e inoltre vi è il rischio di dare troppa importanza ai costi a scapito di attività necessarie per una sana e prudente gestione (es. costi oltre gli standard per il recupero crediti possono essere accettati considerando la contropartita delle minori perdite su crediti e delle minori spese legali);
- il *ribaltamento dei costi indiretti* sulle strutture periferiche (filiali). Il problema che la tradizione si trascina dietro in questo caso è l'arbitrarietà della scelta dei criteri di ripartizione dei costi che spesso rispondono più a esigenze di misurazione che di governo dei costi.

A queste tecniche si affiancano visioni più innovative che sposano approcci di azione basati sulla eliminazione di attività improduttive o su un loro ridimensionamento; sulla ottimizzazione dei processi esistenti e la riorganizzazione delle attività; sul decentramento produttivo. Le leve utilizzate sono dunque almeno di tre tipologie:

- leva contabile-strumentale. I costi diretti si attribuiscono ai centri che li sostengono e i manager devono essere responsabilizzati rispetto alla gestione di tali costi per il miglioramento dell'efficienza; inoltre costituisce incentivo ad aumentare i ricavi il ribaltamento dei costi indiretti delle strutture centrali: solo l'incremento dei ricavi può garantire la copertura anche dei costi comuni della struttura;
- leva organizzativo-strutturale. Consiste nel ridisegnare gli assetti organizzativi e la struttura aziendale per poter controllare meglio i costi;
- leva comportamentale. Questa leva si fonda sulla capacità e sulla motivazione del management ed è supportata da interventi sulla cultura aziendale e sui sistemi di gestione del personale.

Descriviamo a questo punto le tecniche specifiche di controllo dei costi più attuali e che trovano un riscontro nelle leve e negli approcci appena descritti.

Il *Budget a Base Zero* è una tecnica a cui primi studi risalgono a quasi trent'anni fa e che le banche soltanto talvolta hanno utilizzato¹³¹. Questo tipo di budget consente di definire i livelli di spesa delle strutture centrali basandosi sul principio fondamentale di rimettere in discussione ogni anno e per intero le attività svolte dai diversi centri di costo ricostruendo il programma di attività ed il ciclo gestionale successivo. Ai manager si richiede lo sforzo di individuare i cd. "pacchetti decisionali", ovvero più combinazioni alternative fra volumi, tipologia e qualità dei servizi offerti e le relative risorse necessarie. A questo punto i pacchetti vengono ordinati per priorità e bisognerà procedere all'assegnazione delle risorse scegliendo i progetti da finanziare e quelli da rigettare. In questo modo c'è ogni anno una riprogrammazione *ex novo* dei costi. Il problema è la scelta dei criteri con cui attribuire più valore ad un progetto piuttosto che ad un altro.

Un'altra tecnica interessante è la *Overhead Value Analysis* (OVA, analisi del valore prodotto dalle spese generali) che in sostanza si traduce in una analisi del tipo costi-benefici in cui la

¹³¹ Cfr. PHYRR P. A. (1973), *Zero-Based Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses*, New York, John Wiley & Sons; PHYRR P. A. (1970), *Zero-Base Budgeting*, Harvard Business Review, November-December, pp. 111-121; ANGIOLINI R. (1978), *Un nuovo tipo di budget: il budget a base zero*, in Banche e Banchieri, n.1.

ripartizione dei costi generati dalle strutture centrali avviene in seguito ad una analisi congiunta tra il costo in sé ed il valore che ha prodotto (beneficio) per la specifica unità di ripartizione. In effetti ciò si traduce in una analisi della catena del valore, procedendo alla valutazione sulla quantità e qualità del valore prodotto dalle strutture centrali verso le aree periferiche con il limite tuttavia di essere una tecnica abbastanza complessa da applicare all'intera struttura aziendale, specie se di grosse dimensioni¹³².

La tecnica di gestione basata sul *Transfer Pricing* (PIT, *Prezzi Interni di Trasferimento*) indica il complesso dei procedimenti adottati dalle imprese per la formazione dei prezzi relativi alle cessioni di beni o prestazioni di servizi che intervengono tra diverse entità della stessa organizzazione. I trasferimenti interni possono contribuire ad una migliore gestione dei costi¹³³. Infatti, nelle imprese organizzate con struttura divisionale è abbastanza frequente che alcune divisioni cedano in tutto o in parte le loro produzioni ad altre divisioni, ossia che alimentino trasferimenti. Data la particolare rilevanza che tali prezzi rivestono, la loro determinazione deve essere in ogni caso coerente sia con gli obiettivi generali dell'impresa sia con quelli particolari delle singole divisioni, in modo tale da evitare che gli interessi di queste ultime non entrino in conflitto con gli interessi generali dell'impresa considerata nella sua unità e, d'altro lato, che i dati ai quali è possibile pervenire abbiano un fondamento tale da permetterne l'impiego nelle decisioni dei prezzi, nella valutazione della convenienza degli investimenti, nelle decisioni concernenti la scelta tra la produzione interna o l'acquisto da terzi, nella valutazione delle performance dei responsabili di divisione, nella determinazione non distorta dei risultati economici delle divisioni¹³⁴.

Ulteriore tecnica molto nota che può essere utilizzata per una gestione efficiente dei costi è il *benchmarking*¹³⁵. Esso può essere definito come un processo continuo di misurazione di prodotti e servizi attraverso il confronto con i migliori concorrenti e le aziende leader nel settore di riferimento. Il *benchmarking* consente di guardare il business in modo innovativo, al di fuori dei tradizionali confini di settore rileggendo le attività aziendali attraverso la lente dei processi e mirando all'eccellenza. L'obiettivo consiste in sostanza nell'individuare i migliori standard di prestazione osservando le radici del successo dei leader e cercando di riprodurre le medesime condizioni che li hanno resi unici. L'approccio è dinamico, non si tratta di una semplice analisi di competitività: la posizione raggiunta, eccellente che sia, è un nuovo punto di partenza per conseguire ulteriori miglioramenti.

Annoveriamo tra le tecniche di controllo dei costi anche l'*outsourcing*, fondato sulla logica per la quale la banca tende a tralasciare le attività sulle quali non vanta posizioni eccellenti, delegandole

¹³² Cfr. VAN ASSEN M., VAN DEN BERG G., PIETERSMA P. (2008), *Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know*, London, Prentice Hall, pp. 166 e ss.; TEN HAVE S., TEN HAVE W., STEVENS F. (2003), *Key management models the management tools and practices that will improve your business*, London, Prentice Hall, pp. 159 e ss.; DAVENPORT T.H. (1993), *Process innovation: reengineering work through information technology*, Harvard Business Press, pp. 23 e ss.

¹³³ Un particolare problema si pone nel caso delle imprese multinazionali, fra cui anche i gruppi bancari, per i quali è sorta una disciplina internazionale sul *transfer pricing* al fine di evitare che le multinazionali pervengano, attraverso una sovrastima o una sottostima dei prezzi, al trasferimento di porzioni di reddito imponibile in Stati a fiscalità ridotta o in giurisdizioni dove l'impresa multinazionale vanta (o potrebbe vantare) uno specifico interesse. Infatti, il risultato pratico che ne deriva è la collocazione di quote di utili in paesi ad elevato *tax appeal*, con la conseguente minore incidenza del carico fiscale a livello di gruppo. In ambito nazionale, il legislatore tributario ha previsto la regolamentazione dei prezzi di trasferimento nei seguenti articoli: art. 110, comma 7 del Tuir; art. 9 del Tuir. La prassi ministeriale di riferimento è invece relativa principalmente a due circolari: circolare ministeriale 32/9/2267 del 22 settembre 1980; circolare ministeriale 42/12/1587 del 12 dicembre 1981.

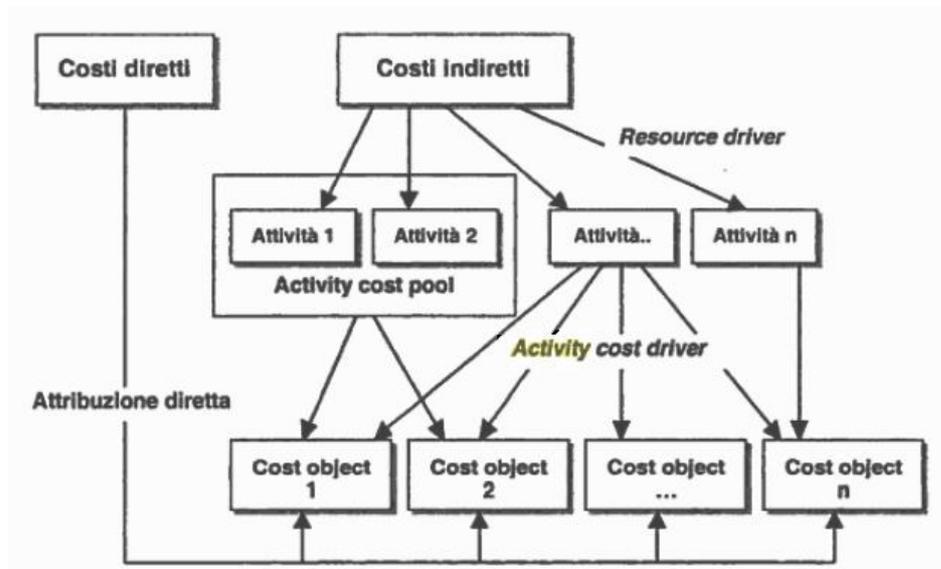
¹³⁴ Per approfondimenti sulla tecnica e sui metodi di determinazione dei prezzi interni e sui profili fiscali in ambito internazionale si vedano tra gli altri LA ROSA F. (2008), *I prezzi di trasferimento nei gruppi aziendali*, in SORCI C., FALDETTA G. (2008), *Economia Aziendale*, Milano, Giuffrè Editore, appendice pp. 416 e ss.; DRAGONETTI A., PIACENTINI V., SFONDRINI A. (2008), *Manuale di fiscalità internazionale*, Milano, Ipsoa, pp. 1139 e ss.

¹³⁵ Cfr. CAMP R. (1991), *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Milano, Itaca; BOCCHINO U. (1994), *Il benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Milano, Giuffrè; BOCCHINO U. (1994), *Manuale di benchmarking*, Milano, Giuffrè; CECCARELLI P., CALIA G. (1979), *Vincere con il benchmarking. La gestione aziendale attraverso il confronto*, Spering & Kupfer.

a fornitori specializzati ed efficienti, concentrandosi sui processi *core*, ovvero quei processi che intervengono direttamente sulla costruzione e consolidamento del vantaggio competitivo specifico del business e moltiplicando le economie attraverso una gestione più efficiente delle risorse e l'abbassamento dei costi¹³⁶.

Infine resta da considerare la nota tecnica dell'*Activity Based Costing* (ABC) della quale si è già accennato nel precedente paragrafo, che rappresenta una tecnica molto utilizzata anche nelle aziende di credito¹³⁷. L'ABC vuole superare i limiti della tradizionale tecnica *full costing* per la ripartizione del costo, basata sull'assunto che i costi diretti si ripartiscono in funzione delle dimensioni (es. unità di prodotto vendute) o dell'assorbimento delle risorse (es. ore di manodopera) da parte dei prodotti stessi. L'ABC si fonda invece sull'assunto che i prodotti non generano costi, bensì richiedono lo svolgimento di talune attività, le quali a loro volta consumano risorse. Dunque per attribuire le spese generali ai prodotti occorre imputarle alle attività (*activity cost pools*). Da qui il ribaltamento sui prodotti avviene attraverso parametri che esprimono la quantità di una particolare attività richiesta dai prodotti stessi (*activity cost drivers*).

Tavola 30 La struttura concettuale dell'*Activity Based Costing*



Fonte: LEVI ORELLI R., VISANI F. (2005), *Analisi e gestione dei costi negli enti locali*, Milano, Franco Angeli, p. 124.

In sostanza dalla sequenza

Risorse → Unità Organizzative → Prodotto

Si passa alla sequenza

Risorse → Attività → Prodotto

¹³⁶ Per approfondimenti e per una esemplificazione di *outsourcing* nel contesto bancario si veda BRAVARD J. L., MORGAN R. (2007), *I vantaggi dell'outsourcing* (trad. it.), London, Prentice Hall, pp. 172 e ss.; RICCIARDI A. (2006), *L'outsourcing strategico*, Milano, Franco Angeli, pp. 163 e ss.

¹³⁷ Cfr. JOHNSON H.T., KAPLAN R.S. (1987), *The importance of Long Term Product Costs*, The McKinsey Quarterly, Autumn, pp. 36-48; JOHNSON H.T. (1988), *Activity based information*, Management Accounting, June; COOPER R., KAPLAN R.S. (1988), *Measure the Costs Right: Make the Right Decision*, Harvard Business Review, n. 4; per una bibliografia più recente si vedano fra gli altri TOSCANO G. (1991), *Il calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore (Activity Based Costing)*, Milano, Unicopoli; TOSCANO G. (1994), *Realizzare l'ABC*, Amministrazione e Finanza Oro, dicembre, p. 4266; BUBBIO A. (2001), *Il calcolo dei costi per attività. Activity Based Costing*, Milano, Guerini e Associati.

E' evidente che la mappatura dei processi aziendali e delle singole attività (*Process Mapping*), dipende la possibilità di applicare la tecnica *Activity Based*. Per questa mappatura occorre una metodologia formalizzata al fine di identificare gli *output* principali (prodotti, servizi, informazioni, regole, procedure) e ricostruire i processi che li hanno generati. In sostanza occorre scomporre una organizzazione complessa in attività elementari definendo i nessi causali tra le attività¹³⁸.

Tuttavia se è vero che "ogni azienda è un insieme di attività che vengono svolte per progettare, produrre, vendere, consegnare e assistere i suoi prodotti"¹³⁹, ciò che non è sempre ben chiaro è cosa debba intendersi per attività. In letteratura è condivisa la definizione di attività come "aggregato di operazioni elementari, tecnicamente distinte ma unitarie, eseguite da un individuo o gruppo di individui, riconducibile ad un insieme omogeneo di conoscenze (*know how*), caratterizzata da *input* e da *output* ben identificati, nonché da un comportamento simile dal punto di vista dei costi e delle performance e importante dal punto di vista della performance economica dell'entità oggetto di analisi"¹⁴⁰. Il meccanismo complessivo dell'ABC, una volta identificate le attività, prevede che si individuino quelle principali (*activity pools*) e se ne calcolino i costi in base alle risorse assorbite; successivamente si misurano i risultati di ogni attività. In questa ultima fase si individua la variabile chiave (*activity drivers*) che rappresenta allo stesso tempo l'indicatore di volume di output dell'attività, la determinante del livello dei costi dell'attività, e andrà a sostituire il parametro utilizzato per imputare i costi agli oggetti di analisi. Dividendo il costo di ogni attività per la numerosità degli output della stessa si determina il costo unitario dell'*output*. Successivamente si misura il numero di *activity drivers* richiesti dall'oggetto di costo (filiali, prodotti, clienti) e si ottiene la quota di costi da imputare agli oggetti di costo. Questa metodologia è nata certamente per rispondere ad esigenze di natura contabile, per una corretta attribuzione dei costi agli oggetti di costo. Tuttavia l'ABC non consente una valutazione delle performance delle strutture centrali e della capacità della banca di ottimizzare la gestione dei costi, evidenziando dei limiti:

- eccessiva focalizzazione sull'efficienza e scarsa attenzione sull'efficacia;
- la focalizzazione sulle attività fa perdere di vista il nesso con la gestione della banca, molto più incentrata sulle unità organizzative e sui centri di responsabilità fondati su criteri funzionali;
- spesso passa in secondo piano l'effetto delle attività sui processi cui prendono parte;
- la tecnica mostra una più facile e coerente applicabilità in contesti organizzativi a bassa variabilità ambientale e professionale; difatti, in presenza di ambienti mutevoli, le attività e i processi vengono continuamente modificati e riadattati.

Per superare questi limiti dell'ABC sfruttando appieno le potenzialità della tecnica è stato proposto un approccio che integra l'analisi dei costi per attività con ulteriori informazioni che consentono di conoscere, valutare e gestire le attività stesse. Questo approccio è noto come *Activity Based Management* (ABM). Esso è integrato da due serie di informazioni:

- informazioni relative alla performance qualitativa delle attività dal punto di vista del cliente interno (tempi, flessibilità, affidabilità);

¹³⁸ Le tecniche e le metodologie di modellizzazione delle attività e dei processi aziendali sono il frutto di sviluppi compiuti in diverse aree di ricerca fra cui il controllo statistico di processo, la simulazione di processo, lo studio delle operazioni in ottica di organizzazione scientifica del lavoro, l'*Overhead Value Analysis*, l'analisi della Catena del Valore. Cfr. OSTINELLI C. (1995), *La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'Activity-Based Management*, Liuc Papers n.22, Serie Economia Aziendale, 4, luglio-agosto, pp. 5. Per approfondimenti si vedano, fra gli altri GRANDO A. (1993), *Organizzazione e gestione della produzione*, Milano, Egea; MERLINO M. (1992), *La fabbrica competitiva. I processi gestionali*, Torino, Isedi.

¹³⁹ Citazione da PORTER M.E., (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press (trad. It., *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni Comunità, 1987).

¹⁴⁰ Sulla definizione di attività si vedano BRIMSON J.A., ANTOS J. (1994), *Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and Nonprofit Organizations*, New York, Wiley; JOHANSSON H.L., MCHUGH P., PENDLEBURY A.L., WHEELER III W.A. (1993), *Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance*, New York, Wiley; BRIMSON J.A. (1991), *Activity Accounting. An Activity-Based Costing Approach*, New York, Wiley (trad. it., *Contabilità per attività. Il nuovo approccio alla contabilità industriale*, Milano, Franco Angeli, 1992).

- informazioni relative alle determinanti strutturali di costo connesse al modo in cui si svolgono i processi produttivi (*cost drivers*).

Il governo di questo patrimonio informativo fa dell'ABM un approccio in grado di:

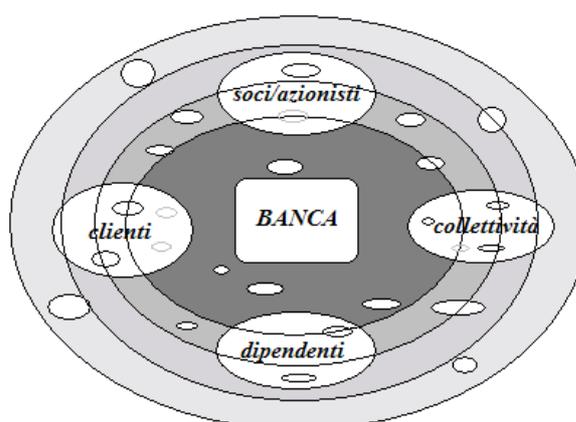
- migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali;
- comprendere in che modo si svolgono le attività e i processi e quanto questi sono coerenti con gli obiettivi strategici dell'impresa;
- comprendere in che modo la complessità gestionale di un certo prodotto/servizio impatta sull'impiego delle risorse lungo le attività e i processi;
- avviare confronti con i concorrenti per identificare le *best practices*;
- promuovere un'attenzione diffusa e pervasiva alla soddisfazione del cliente e alla creazione del valore fornitogli¹⁴¹.

In definitiva si può dire che la prospettiva ABM consente di conseguire miglioramenti poiché da un lato mette in relazione i livelli di costo con i parametri di performance e dall'altro interviene sulle determinanti dell'efficienza dei costi stessi.

3.3 La creazione di valore per i portatori di interesse

Abbiamo discusso il tema dell'inadeguatezza degli strumenti tradizionali utilizzati per il controllo di gestione per affrontare le sfide dell'attuale contesto competitivo. E' necessario un nuovo paradigma di controllo in grado di accompagnare le scelte di un posizionamento vincente e rinnovato, fondato sulla produzione di valore per tutti i portatori di interesse e sulla sostenibilità di tale produzione di valore nel tempo. E' soprattutto la necessità di monitorare la condizione di sostenibilità che si rende fondamentale il ricorso a nuovi strumenti e metodi di controllo integrati. Le variabili da controllare sono molteplici e sono molteplici i soggetti che sono interessati ad una gestione attenta delle attività della banca. Inoltre all'interno di ciascun gruppo di "interessati" si creano sempre nuovi sottogruppi con esigenze particolari e specifiche e nel tempo crescono esigenze di gruppi nuovi e "degradano" quelle di altri in un processo che rinnova continuamente il complesso degli *stakeholder* che "gravitano" nell'orbita dell'impresa bancaria. Questo processo può essere rappresentato dalla figura che segue.

Tavola 31 La gravitazione degli "interessati" intorno alla banca: un possibile fotogramma



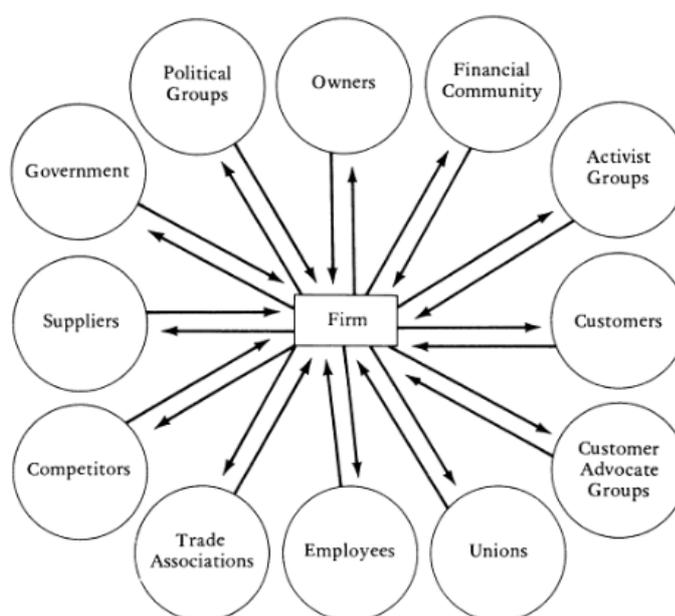
Fonte: ns elaborazione

Se questo non fosse un foglio di carta bensì un'immagine in movimento la figura appena rappresentata sarebbe un moto continuo ed incessante di satelliti nelle orbite della banca. Non c'è un momento di stasi, non esiste un solo istante in cui ciò che gli interessati desiderano possa essere

¹⁴¹ Cfr. OSTINELLI C. (1995), *cit.*, p. 3.

bloccato e reso valido per un giorno intero, una settimana, un mese, un anno. Nello stesso istante in cui un interessato sta concretizzando un desiderio ne esisterà almeno un altro che starà cambiando la sua idea, si starà avvicinando o allontanando dall'orbita in cui si trovava, oppure si starà inserendo in un gruppo o ne starà formando uno nuovo. Ed anche la banca, posta al centro dell'immagine non è immobile, ma oscilla il suo moto continuamente, avvicinandosi o allontanandosi dagli interessi di qualcuno o di qualche gruppo¹⁴². Questa immagine deve servire a comprendere un concetto fondamentale: quello che si decide oggi determinerà soltanto un fotogramma della storia della banca. Tutto si può e si deve ridiscutere e cambiare. L'elenco dei possibili *stakeholder* è lungo. Si possono certamente effettuare delle sintesi, come quella presentata nella figura che segue, frutto della elaborazione di uno dei padri fondatori della teoria degli *stakeholder*.

Tavola 32 *Mapa degli stakeholder in una grande impresa*



Fonte: FREEMAN E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, p. 56

Gli azionisti proprietari, i gruppi politici, i sistemi di governo (inclusi gli organismi di vigilanza¹⁴³), i fornitori, i concorrenti, le associazioni del commercio, i dipendenti, i sindacati, i clienti e i più svariati gruppi di attivisti sono alcuni dei più noti esempi di soggetti "interessati" all'operato delle organizzazioni e della banca nel nostro caso specifico. A seconda del tipo di

¹⁴² La teoria degli *stakeholder* può essere ripresa e rilanciata in senso "evoluzionistico" e, se vogliamo, "futuristico" secondo la personale visione di chi scrive. Questa teoria è da sempre presentata in una modalità piuttosto statica in letteratura, una modalità che la rende poco interessante e scontata se contestualizzata al giorno d'oggi. Tradizionalmente sono sempre bastate poche frasi a definire la teoria degli *stakeholder*: l'impresa si pone al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali attiva relazioni di scambio, di informazione, di rappresentanza; questi gruppi finiscono per costituire dei veri e propri interlocutori dell'impresa o portatori di interessi (detti anche *stakeholder*), che influenzano e sono influenzati dall'attività dell'impresa stessa. Queste poche frasi non rendono giustizia ad una teoria la cui reale comprensione ha una portata inimmaginabile. Sono gli interessi che gravitano dentro e fuori ad una organizzazione a determinare la sua storia. Ecco perché in questo paragrafo si vuole ripensare la teoria in modo dinamico. Soltanto un reale approccio dinamico può garantire il passaggio logico verso l'adozione di strumenti di analisi integrata delle performance aziendali.

¹⁴³ In particolare Banca d'Italia quando parliamo di imprese bancarie.

istituto, della sua dimensione, del suo statuto e del livello di dettaglio desiderato il numero degli *stakeholder* può aumentare a dismisura¹⁴⁴.

Su alcune di queste figure di “interessati” è opportuno ed utile fare qualche approfondimento al fine di definire non solo i termini del loro “interessamento” alla vita dell’impresa, ma anche quali sono le modalità per creare il valore da essi richiesto, monitorarlo e mantenerlo nel tempo. Tutte le osservazioni prodotte nei prossimi paragrafi di questo capitolo ci aiuteranno a supportare la tesi della opportunità di un sistema integrato di misurazione per tenere sotto controllo l’infinita e mutevole mole di interessi esistenti intorno all’attività di una generica impresa bancaria, fino alla conclusione che tale integrazione è la via imprescindibile per produrre “vera qualità” ovvero soddisfazione del cliente, ovvero valore in tutte le sue accezioni.

3.3.1 Il valore per gli azionisti

Il risultato vero cui il proprietario della banca (azionista) è interessato non è soltanto il reddito. Si può parlare più ampiamente di “valore” creato e da mantenere negli anni avvenire fermi restando alcuni fattori imprescindibili da considerare:

- il grado di rischio, nelle sue diverse sfaccettature;
- il grado di remunerazione minima desiderata a fronte del capitale investito.

Abbiamo visto come gli indicatori puramente contabili espressi in termini di margine o di utile oppure in termini di redditività del capitale investito (ROI) e di redditività del capitale proprio (ROE), siano già da tempo soggetti a critiche se utilizzati, essi e solo essi, come sistemi di controllo delle performance. Questi indicatori rappresenteranno sempre i principali indicatori di risultato, in grado di segnalare *ex post* gli andamenti della gestione. Allo stesso tempo tuttavia essi entrano a far parte di un sistema di misurazione bilanciato e completo.

Con riferimento alla capitalizzazione dell’impresa bancaria oggi assume un ruolo centrale la gestione del capitale proprio, che diviene spesso una risorsa scarsa a causa dei fenomeni che stressano sempre più il sistema bancario. In particolare il comitato di Basilea ha introdotto *ratios* patrimoniali per i quali si rende necessario il raggiungimento di quote capitali molto più elevate rispetto al passato a fronte dei rischi assunti dalla banca. Inoltre sono in atto processi di crescita dimensionale necessari perché le banche possano mantenere un posizionamento competitivo sul mercato ed allinearsi alle remunerazioni del capitale offerte dalle banche estere¹⁴⁵.

I tradizionali sistemi amministrativo contabili oggi devono integrarsi con sistemi di misurazione che inglobano elementi ulteriori, sposando contemporaneamente nuovi approcci sotto il profilo economico-finanziario, del rischio e della produzione di valore.

Sotto il profilo economico sarebbe opportuno che la misura del reddito contabile (utile d’esercizio) sia corretta passando da criteri civilistico-fiscali a criteri economici basati sulla stima delle diverse componenti del patrimonio e delle loro variazioni. Il risultato contabile andrebbe rettificato adottando un metodo che consenta di eliminare gli effetti distorsivi che derivano da costi/proventi straordinari, o estranei alla gestione, o connessi all’effetto inflattivo, oltre a considerare il valore di beni immateriali e plus/minusvalenze inespresse che la contabilità generale normalmente trascura¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Il caso specifico delle banche aderenti al movimento del Credito Cooperativo che è oggetto di questo studio presenta ad esempio un quadro degli *stakeholder* più dettagliato, nel quale finiscono per collocarsi anche le federazioni regionali e nazionali del Credito Cooperativo e soprattutto la compagine dei soci. Il socio è una figura di cliente molto particolare che sarà analizzata nel prossimo capitolo e che si colloca fra gli *stakeholder* primari per una banca del territorio.

¹⁴⁵ A tali processi sono interessate anche le banche del Credito Cooperativo che sono oggetto di studio in questo lavoro.

¹⁴⁶ Una proposta in tal senso è presente in GUATRI L. (1991), *La teoria di creazione del valore: una via europea*, Milano, Egea. Esempi di possibili integrazioni alle valutazioni contabili in una impresa bancaria potrebbero essere le seguenti: inserimento di fitti figurativi anche per immobili di proprietà, ammortamento determinato in base al valore di sostituzione del bene e non del suo costo storico, attività negoziabili (titoli, derivati, valuta estera, ecc.) valutate al prezzo di mercato.

Quanto alla logica finanziaria si può dire che essa sarebbe da integrare con un approccio che prevede il passaggio dalla valutazione contabile alla valutazione finanziaria ricorrendo al metodo dei flussi di cassa attualizzati del tipo descritto da Rappaport¹⁴⁷. Secondo questo approccio il valore di un'azienda è dato dall'attualizzazione, ad un tasso che esprime il costo del capitale, dei flussi di cassa futuri. In questo modo la redditività di periodo viene misurata come differenza fra il valore dell'azienda a fine periodo e il valore dell'azienda all'inizio del periodo, maggiorato dei flussi di cassa distribuiti agli azionisti nel periodo stesso. Ciò che rende difficoltosa l'integrazione di questo approccio negli attuali strumenti di management è la soggettività con cui si sceglie il tasso di sconto dei flussi di cassa.

Sotto il profilo del rischio la logica vuole che si mantenga il calcolo della redditività del capitale investito, ma considerando come capitale investito non quello strettamente contabile (capitale riportato a bilancio) bensì un suo valore ponderato con il rischio effettivamente assunto con l'investimento. Ciò è tanto più vero ed importante per le imprese bancarie per le quali una valutazione del reddito indipendente dai profili di rischio di natura soprattutto finanziaria e creditizia fornisce inevitabilmente un quadro parziale e distorto delle *performance*.

Infine la logica del valore vuole che i calcoli di redditività siano ponderati con il costo dei mezzi propri e il rendimento medio richiesto dagli azionisti, in modo da avere indicatori che esprimono la capacità di creare valore per l'azionista stesso. In sostanza occorre includere tra gli oneri del periodo il costo figurativo (costo opportunità) sostenuto dai proprietari, ovvero il minimo rendimento conseguibile da investimenti alternativi di uguale rischiosità. Il tema certamente non è nuovo¹⁴⁸, tuttavia ha visto un nuovo slancio a partire dall'introduzione dell'EVA (*Economic Value Added*) come misuratore del valore creato per gli azionisti. Esso è un indice di surplus di valore che la banca garantisce agli azionisti rispetto all'eventuale investimento in attività alternative a parità di rischio sostenuto. La formula generale dell'EVA è la seguente:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{Ci}) \quad (1)$$

Dove:

NOPAT = *Net Operating Profit After Taxes*, ovvero reddito operativo al netto delle tasse e al lordo degli interessi passivi¹⁴⁹;

WACC = *Weight Average Cost of Capital*, costo medio ponderato del capitale investito, ovvero una media ponderata tra il costo dell'indebitamento e il costo del capitale azionario¹⁵⁰.

Ci = Capitale Investito (sia di debito che di rischio).

L'EVA è un indicatore di misurazione del valore creato da un'azienda definibile come il reddito che residua una volta che al Risultato Operativo al netto delle tasse sia stato sottratto il costo del capitale investito, ovvero dopo aver remunerato a condizioni di mercato il capitale di debito e quello azionario.

¹⁴⁷ Cfr. RAPPAPORT A. (1996), *Enhancing Shareholder Value. A guide for Managers and Investors*, New York, The Free Press.

¹⁴⁸ Cfr. GUATRI L. (1997), *Valore e Intangibles nella misura della performance aziendale*, Milano, Egea; DONNA G., (1997), *Creare valore: la nuova sfida per le imprese*, Amministrazione&Finanza Oro, n. 4; GUATRI L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Milano, Egea; DONNA G., (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Roma, Carocci Editore. Per una applicazione specifica al contesto dell'impresa bancaria cfr. MASINI M. (1987), *Nuove strategie nella ricerca di produttività e redditività in banca*, L'impresa banca, n. 2, anno 4, giugno; MASINI M. (1988), (a cura di) *Prospettive di programmazione e controllo nelle banche*, Milano, Giuffrè.

¹⁴⁹ La peculiarità dell'attività bancaria, rispetto alla realtà industriale, è che la gestione finanziaria rientra a pieno titolo nella gestione caratteristica, per cui gli interessi passivi costituiscono componente caratteristica del risultato di gestione e vanno inclusi nel reddito operativo e quindi nel calcolo del NOPAT.

¹⁵⁰ Nel caso delle banche il capitale considerato sarà soltanto quello di rischio, essendo il capitale iscritto nelle poste di debito la forma in cui si sostanzia l'attività di intermediazione creditizia, ovvero l'attività tipica della banca. Infatti i debiti sono a tutti gli effetti prodotti offerti dalla banca alla clientela e gli interessi passivi sono inclusi nel reddito operativo tra i costi caratteristici e non tra gli oneri finanziari come costo del capitale.

Questo indicatore tuttavia resta un indicatore di natura contabile per cui non è adatto a misurare la creazione di valore nel medio-lungo termine. Per tale ragione si utilizza un altro indicatore (MVA ovvero *Market Value Added*), che è espresso dalla differenza fra il valore di mercato dell'azienda (MV ovvero *Market Value*) e il Capitale Investito (Ci):

$$MVA = MV - Ci \quad (2)$$

Tuttavia per le difficoltà connesse con il calcolo del valore di mercato di una banca è possibile calcolare il MVA anche scontando i flussi futuri di EVA. In sostanza il MVA è definibile anche come il valore attuale degli EVA futuri¹⁵¹:

$$MVA = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{EVA}{(1+t)^t} \quad (3)$$

E' stato osservato che l'EVA può essere utilmente collegato con i sistemi incentivanti, come suggerito dalla teoria dell'agenzia: sia i manager che gli azionisti perseguono lo stesso scopo, ovvero la massimizzazione del valore creato¹⁵². Tuttavia questo collegamento non è privo di rischi, infatti:

- come abbiamo detto l'EVA è un indicatore di breve periodo e quindi non è in grado di esprimere gli effetti futuri delle scelte compiute nel corso dell'esercizio e, in virtù di questo, occorre evitare che i manager massimizzino l'EVA di breve periodo a scapito di quello futuro;
- l'EVA è un indicatore di *performance* della singola unità organizzativa e dunque non riesce a cogliere le sinergie esistenti tra le diverse unità;
- il management potrebbe risultare premiato per la presenza di mere circostanze esogene e non imputabili a meriti propri (es. l'abbassamento dei tassi e dunque del costo del capitale proprio).

Senza dubbio, fatta eccezione per questi limiti, il vantaggio del ricorso all'EVA sta nel fatto di poter disporre di un indicatore di breve periodo sufficientemente oggettivo (perché di derivazione contabile) che avvicina il calcolo della redditività di periodo al concetto di "valore per l'azionista", producendo un indubbio vantaggio di tipo organizzativo: determinare una cultura aziendale orientata al valore che mette d'accordo tutti. Inoltre questo strumento responsabilizza il management e supporta le scelte strategiche di allocazione del capitale, le scelte di *pricing* e di comunicazione con i mercati dei capitali.

3.3.2 Il valore per i clienti

Nel paragrafo 1.2 abbiamo già discusso il tema dei vantaggi della soddisfazione del cliente e di converso dei costi dell'insoddisfazione partendo dall'assunto che il valore creato per il cliente è strettamente connesso alla soddisfazione. Tutte le considerazioni fatte nel primo capitolo di questo

¹⁵¹ Da questa formulazione si fa anche derivare il calcolo del valore di mercato dell'azienda. Sostituendo la formula (3) nella (2) si ricava che il valore di mercato (MV) è dato dalla somma del valore attuale degli EVA futuri meno il capitale investito.

¹⁵² Cfr. DI ANTONIO M. (1995), *Il sistema di programmazione e controllo in banca*, Roma, Bancaria Editrice; LOCATELLI R. (2001), *Redditività e creazione del valore nella gestione delle banche*, Bologna, Il Mulino; DI ANTONIO M. (2002), *Creazione del valore e controllo strategico nella banca*, Roma, Bancaria Editrice.

lavoro sono valide in generale e dunque anche per le aziende di credito. In questo paragrafo approfondiremo il tema del valore cercando di entrare nel merito del governo delle variabili chiave da monitorare con riferimenti particolari alle imprese bancarie.

Occorre fare una breve considerazione sulle variabili in gioco: qualità, soddisfazione e valore per il cliente. Cosa lega questi elementi? La qualità certamente influenza e determina la soddisfazione del cliente ed in particolare:

- la *qualità oggettiva* connessa agli attributi del prodotto-servizio influenza la soddisfazione nella misura in cui l'attributo è riconosciuto con facilità dal cliente (se ciò avviene non c'è confronto con la concorrenza o attesa da parte del cliente, la caratteristica è distintiva e la qualità superiore è immediatamente capace di generare soddisfazione con l'acquisto);
- la *qualità soggettiva* (o percepita) influenza il livello di soddisfazione poiché dipende dal confronto con standard ideali e con l'offerta della concorrenza nonché dal sistema dei gusti e delle preferenze del consumatore;
- la *qualità attesa* influenza la soddisfazione poiché rappresenta il preconetto che occupa la mente del consumatore e ne determina le aspettative rispetto all'offerta sulla base anche di esperienze di acquisto passate, di informazioni raccolte sull'azienda e i suoi clienti, dei prezzi e delle politiche di comunicazione.

Ad influenzare la soddisfazione in ultima istanza è dunque il *gap* che si genera tra qualità percepita e qualità attesa. Tuttavia occorre ponderare la qualità con i costi che il cliente sopporta per acquistare il prodotto-servizio, intendendo per costi non soltanto quelli di natura economica, bensì anche i "sacrifici" sopportati dal cliente per effettuare l'acquisto e la raccolta delle informazioni. La qualità percepita è ponderata dai costi percepiti, la qualità attesa è ponderata dai costi attesi. Su questa strada si arriva al valore dal punto di vista del cliente e ad una valutazione del livello di soddisfazione misurabile attraverso la differenza tra il valore atteso e quello percepito:

$$\text{Valore atteso} = \text{Qualità attesa} / \text{Costi attesi}$$

$$\text{Valore percepito} = \text{Qualità percepita} / \text{Costi percepiti}$$

$$\text{Customer satisfaction} = \text{Valore atteso} - \text{Valore percepito}$$

Siamo giunti alla definizione di *customer satisfaction*. Ma come possiamo misurarla? La pratica di marketing ha sviluppato diverse misure che, se analizzate in modalità integrate, possono aiutare a fare valutazioni importanti sulla soddisfazione del cliente. In particolare si distinguono due diverse tipologie di misurazioni: le misurazioni indirette e quelle dirette¹⁵³.

Le misure indirette sono relative a tutti quegli indicatori di *performance* normalmente raccolti all'interno delle organizzazioni e analizzati per monitorare e migliorare i processi e/o il sistema di gestione; le misure dirette invece sono connesse a dati rilevati interrogando direttamente il cliente attraverso diverse tecniche.

¹⁵³ Cfr. LEONI G., RAIMONDI M. (1993), *Un metodo per la misurazione della customer satisfaction*, in AA.VV., *Customer Satisfaction. Misurare e gestire la soddisfazione del cliente*, Torino, Isedi; IASEVOLI G. (1995), *Il processo di rilevazione della customer satisfaction nelle imprese di servizi*, in *Micro & Macromarketing*, n. 3.

Tavola 33 Le tecniche di misurazione del valore per il cliente: una classificazione

MISURE INDIRETTE	<i>Misure di articolazione di risultato:</i> - numero di nuovi clienti; - <i>Longevità media prospettica (LMP)</i> ; - <i>Customer Retention Rate (CRR)</i> ; - <i>Tasso di perdita della clientela (TPC)</i>
	<i>Misure di risultato commerciale:</i> - <i>indicatore di cross selling</i> ; - <i>indicatore di variazione dei volumi venduti al cliente</i> ; - <i>numero di errori</i> ; - <i>numero di giorni di attesa per la concessione del fido</i> ; - <i>tempi di attesa allo sportello</i> ; - <i>numero di reclami</i> ; - <i>autovalutazione del personale interno</i> ; - <i>mystery shopping</i>
	<i>Misure di redditività/valore:</i> - <i>Margine di interesse</i> ; - <i>Utile da commissioni</i> ; - <i>Valore a Rischio Competitivo (VRC)</i> ; - <i>Life Time Value (LTV)</i>
MISURE DIRETTE	<i>Determinanti di risultato o driver di risultato</i> - <i>interviste alla clientela da parte del personale di contatto</i> ; - <i>scheda di commento dei clienti</i> ; - <i>indagini di customer satisfaction</i>

Fonte: LEONI G., RAIMONDI M. (1993), *Un metodo per la misurazione della customer satisfaction*, in AA.VV., *Customer Satisfaction. Misurare e gestire la soddisfazione del cliente*, Torino, Isedi

Partiamo dalle tecniche di misurazione indiretta che possono trovare applicazione nelle imprese bancarie opportunamente organizzate per produrre i dati necessari ad alimentare la misurazione.

Dal punto di vista dell'azienda rispetto ai propri clienti ciò che interessa è indubbiamente la redditività del cliente ed il rischio connesso all'eventualità di perdere il cliente stesso (perdita di valore generato). La redditività del cliente tuttavia è anche espressiva del livello di soddisfazione della clientela. Tale redditività è strettamente collegata alla durata della relazione con il cliente. I flussi di redditività annua del cliente crescono con il tempo (più cresce la durata della relazione e più il cliente è redditizio). Questa osservazione ci porta a concludere che se in un anno il numero di clienti persi pareggia il numero di clienti acquisiti ciò si tradurrebbe comunque in una perdita di redditività. Pertanto una condizione imprescindibile sarebbe quella di acquisire più clienti di quelli che vengono persi¹⁵⁴. Per questa ragione un primo indicatore utile è rappresentato dal *numero di nuovi clienti*, che segnala la capacità di espansione della banca dovuta a politiche di sviluppo. Chiaramente il miglioramento di questo dato può dipendere da politiche di vendita particolarmente aggressive: in tal caso le relazioni con la banca potrebbero avere breve durata e dunque tradursi in un guadagno soltanto a breve termine. Per monitorare questo tipo di fenomeno una variabile chiave è la durata della relazione che in media, se regolarmente monitorata, può aiutarci a "prevedere" gli effetti di un suo "accorciamento" o "allungamento" sulla redditività complessiva. La durata media della relazione può essere calcolata ricorrendo ad un semplice indicatore denominato come *Longevità Media Prospettica (LMP)*:

¹⁵⁴ Nel settore bancario è chiaro che bisogna anche valutare la "qualità" del cliente acquisito in termini di regolarità e correttezza del rapporto intrattenuto con la banca.

$$LMP = \frac{1}{1 - CRR} \quad (1)$$

Dove CRR (*Customer Retention Rate*) è a sua volta un indicatore che indica la capacità dell'azienda di trattenere i propri clienti ed è anche denominato come tasso di fedeltà della clientela. Esso è il complemento ad uno del tasso di perdita della clientela ed è stimato come rapporto del numero di clienti che esistevano all'inizio dell'intervallo di tempo considerato (l'anno solitamente) e che al termine di tale intervallo sono ancora presenti in portafoglio rispetto al numero iniziale di clienti:

$$CRR_I = \frac{C_{t_1} - NC}{C_{t_0}} * 100 \quad (2)$$

dove :

C_{t_1} = numero di clienti in portafoglio al termine dell'intervallo temporale considerato ($t_0 - t_1$);

C_{t_0} = numero di clienti in portafoglio all'inizio dell'intervallo temporale considerato ($t_0 - t_1$);

NC = numero di nuovi clienti acquisiti nel periodo

In sostanza questo indicatore rapporta il numero di clienti iniziali che sono ancora presenti a fine periodo ed il numero di clienti iniziali ed è un numero espresso in percentuale. Lo stesso indicatore di ritenzione del cliente può essere calcolato in una versione che include anche il comportamento dei nuovi clienti acquisiti nel periodo considerato:

$$CRR_{II} = \frac{C_{t_1}}{C_{t_0} + NC} * 100 \quad (3)$$

Il CRR rappresenta, nelle due versioni appena esposte, il complemento ad 1 del *tasso di perdita della clientela* (TPC):

$$TPC_I = \frac{CP}{C_{t_0}} * 100 \quad (4)$$

$$TPC_{II} = \frac{CP}{C_{t_0} + NC} * 100 \quad (5)$$

Dove CP indica il numero di clienti persi nel periodo.

Gli indicatori sin qui visti sono segnalatori della fedeltà della clientela e della sua propensione a proseguire la relazione ripetendo l'acquisto. Tuttavia sono indicatori parziali poiché esprimono se la banca sta mantenendo i propri clienti ma non ci dicono nulla in merito alle motivazioni.

Un supporto in questo senso può venirci dal ricorso alle misure di risultato di tipo commerciale. Ad esempio l'*indicatore di cross selling* può aiutare ad interpretare il comportamento di acquisto andando ad indagare la vendita di nuovi prodotti a clienti esistenti che solitamente

accedono già ad un prodotto base o tradizionale¹⁵⁵. Un cliente insoddisfatto può incontrare difficoltà ad interrompere i rapporti con la banca e possiamo comprendere la sua insoddisfazione anche verificando l'assenza di propensione ad acquistare nuovi prodotti e servizi. Anche il ricorso all'analisi di *cross selling* va però effettuato con i dovuti accorgimenti. L'ampliamento della base prodotti acquistata dal cliente potrebbe anche derivare da politiche commerciali particolarmente aggressive oppure da assenza di concorrenza o da errori di percezione da parte del cliente sulla qualità del prodotto. Un indicatore che può introdurre una correzione in questo senso è *l'indicatore di variazione dei volumi venduti al cliente* con riferimento ad un prodotto tradizionale: l'incremento nell'utilizzo da parte del cliente di un prodotto che già conosce indica verosimilmente che egli ha una percezione positiva della qualità del prodotto.

Per cogliere la soddisfazione del cliente si può anche ricorrere alla verifica del *numero di errori*, che è un parametro di qualità oggettiva dato dall'indice di difettosità dei prodotti/servizi offerti che indirettamente stima la soddisfazione del cliente. Accanto a questo parametro si possono utilizzare indicatori della qualità del servizio relativi a specifici servizi quali il *numero di giorni di attesa per la concessione del fido* ed il *tempo di attesa allo sportello*¹⁵⁶.

Anche il *numero di reclami* (in assoluto o in percentuale rispetto al numero di clienti) segnala il grado di soddisfazione/insoddisfazione della clientela. Ma anche qui il legame è di natura incerta poiché un cliente insoddisfatto che intende uscire dalla relazione con la banca spesso non ha alcun interesse a proporre un reclamo. Al contrario è possibile che un reclamo non rappresenti un sintomo di generale insoddisfazione rispetto al servizio reso dalla banca.

Altro possibile strumento indiretto cui ricorrere è *l'autovalutazione del personale interno* che prevede un sondaggio sulla soddisfazione del cliente attraverso la percezione che ne ha il dipendente. Anche qui l'attendibilità è dubbia poiché il personale può manipolare le risposte per fornire una migliore rappresentazione del servizio reso.

Infine una tecnica innovativa è quella del *mystery shopping*: un incaricato di una società esterna si presenta in incognito presso la filiale di una banca simulando un rapporto di acquisto. In tal modo si arriva a valutare la qualità delle componenti soggettive, emozionali ed intangibili del sistema di erogazione del servizio. Chiaramente questa tecnica si adatta bene nei casi di servizi con intensa relazione con il personale di contatto e dunque è utile anche nel caso degli istituti di credito.

Veniamo adesso alle misurazioni indirette di soddisfazione che coinvolgono la redditività del cliente. Le tradizionali tecniche di monitoraggio della redditività utilizzano semplici rilevazioni contabili che riguardano il *margin di interesse* o *l'utile da commissioni*. Tuttavia ai fini di una analisi sulla soddisfazione del cliente è utile monitorare la perdita di valore prodotta dalla perdita di clienti (a sua volta determinata appunto da insoddisfazione). A questo scopo è stato creato un interessante indicatore denominato *Valore a Rischio Competitivo (VRC)*, in grado di calcolare l'entità di valore che l'azienda rischia di perdere per effetto dell'insoddisfazione di gruppi di clienti¹⁵⁷:

$$VRC_i = R_i * MC_i * N_i$$

Dove:

R_i = percentuale di clienti del segmento i -esimo a rischio abbandono (in sostanza è la probabilità di perdere i clienti del gruppo i connessa ad un certo livello di insoddisfazione raggiunta);

MC_i = Margine di Contribuzione medio dei clienti appartenenti al segmento i -esimo;

N_i = numero di clienti appartenenti al segmento i -esimo.

¹⁵⁵ Ad esempio il conto corrente o il deposito a risparmio possono definirsi prodotti tradizionali ed il *cross selling* può crescere se ad essi si associano altri prodotti o servizi (es. bancomat, carta di credito, carta prepagata, servizio rid, domiciliazione delle utenze, telepass, internet banking, cassette di sicurezza, dossier titoli, mutuo, credito al consumo, apertura di credito, ecc.).

¹⁵⁶ Cfr. AUBREY C. A. (1991), *La qualità globale nei servizi finanziari*, Milano, Itaca, pp. 60-61.

¹⁵⁷ Cfr. MUNARI L. (2000), *Customer satisfaction e redditività nelle banche*, Banche e Banchieri, n. 2, marzo.

Si può inoltre osservare che gli attuali sistemi contabili ignorano il fenomeno del potenziale di crescita nel tempo, dato dal valore scontato dei flussi di reddito futuri previsti. Questo tipo di calcolo, che è decisamente più complesso, è denominato come *Life Time Value* (LTV) e rappresenta la valutazione del valore economico del capitale cliente nel suo complesso in un determinato periodo di tempo. In sostanza misura i profitti futuri di un gruppo di clienti, a partire dal loro comportamento d'acquisto¹⁵⁸.

Una formulazione del *Life Time Value* è la seguente¹⁵⁹:

$$LTV_i = \sum_{t=0}^T [(1+d)^{-t} F_{it} S_{it} \Pi_{it}]$$

dove

LTV_i = *Life Time Value* del consumatore i ;

t = periodo di tempo;

T = intero periodo di tempo preso in considerazione;

d = tasso di sconto, che ci consente di sapere quanto ogni euro guadagnato al tempo t vale allo stato attuale;

F_{it} = frequenza di acquisto che si aspetta dal consumatore i al tempo t ;

S_{it} = *share of wallet* del consumatore i per un prodotto/servizio al tempo t ; è la potenzialità di spesa del cliente nel settore specifico rapportata alle medie di mercato, ovvero la valutazione della percentuale di guadagni del consumatore i al tempo t ;

Π_{it} = contribuzione media dell'acquisto dell'individuo i al tempo t .

Reichheld¹⁶⁰ ritiene che il LTV sia un indicatore fondamentale in quanto consente di sapere quanto un cliente fa guadagnare all'azienda nel corso della vita media della relazione: se tale guadagno fosse più elevato del profitto che l'azienda ricaverebbe dalla prima vendita, ciò potrebbe consentire di valutare una possibile rinuncia al guadagno (o addirittura la perdita) sull'acquisto iniziale pur di acquisire il cliente, in quanto in media il denaro non guadagnato oggi potrà essere recuperato successivamente. Il *Lifetime Value* (anche detto *Customer Life Time Value*) costituisce in sostanza un elemento importante per orientare le banche verso la costruzione di un rapporto duraturo con la clientela. Esso consente di valutare la profittabilità potenziale di un cliente ancora non presente nel portafoglio prodotti sulla base di valutazioni soggettive in quanto non fa riferimento a dati storici sul comportamento effettivo di un dato cliente, ma è il frutto di valutazioni sul comportamento medio che può assumere un cliente appartenente ad un determinato segmento. L'analisi viene effettuata sui flussi attuali dei margini che il cliente potrà generare per la banca nel corso della sua vita economica. Il concetto è semplicissimo: un acquirente non vale per quanto ha appena comprato, ma per tutti i potenziali acquisti che potrà effettuare in futuro. Solo partendo da questo presupposto è possibile sfruttare al meglio tutto il flusso di affari generato dal cliente nel corso del tempo.

Per utilizzare in maniera opportuna il LTV il management bancario dovrebbe ricercare opportuni strumenti che consentano di individuare gruppi di clienti omogenei (segmenti di mercato) sui quali sviluppare specifiche soluzioni di offerta, ottimizzando il legame tra i vantaggi ricercati dal cliente ed i costi necessari alla banca per erogare i prodotti/servizi.

¹⁵⁸ Per il calcolo è necessario ricorrere ad un sistema di *Customer Relationship Management* in grado di gestire l'enorme flusso di dati sul comportamento di acquisto dei diversi gruppi di clienti. Il LTV è il profitto che un gruppo di clienti porterà in un intervallo di tempo prestabilito, per cui rappresenta un modo per misurare quel "valore del cliente" che sta alla base di un programma di CRM e del moderno marketing.

¹⁵⁹ Cfr. FINI M., GREGORI P. (2007), *Metodi quantitativi di valutazione e monitoraggio dei rapporti con la clientela. Strategie di Marketing e modelli di Customer Equity*, Working Paper n. 39, ottobre, p. 5. Download da http://www.economia.unimi.it/uploads/wp/FiniGregori-2007_39.pdf.

¹⁶⁰ Cfr. REICHHELD F. (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press.

L'aspetto interessante ed importante del ricorso al *Lifetime Value* si lega anche al fatto che attraverso di esso l'allocazione delle risorse della banca può essere fatta sulla base di una realistica previsione della profittabilità del cliente nel tempo¹⁶¹. Di fatto, partendo dalla intuizione che clienti diversi generano un valore diverso per la banca, il LTV può consentire un riorientamento strategico e organizzativo per le attività di sviluppo commerciale (*targeting* e allocazione delle risorse di marketing), il *cross-selling*, le iniziative di *retention* (*retention* preventiva e mirata e analisi dei potenziali abbandoni) e la gestione delle politiche di *pricing* e gestione del portafoglio prodotti¹⁶².

A questo punto restano da trattare le metodologie dirette per il calcolo del valore prodotto per il cliente. Queste metodologie sono "dirette" in quanto la misurazione avviene sulla base di indicazioni e dati forniti direttamente dal cliente. Su questa base le maggiori difficoltà sono quelle legate ad una raccolta corretta delle informazioni.

Un primo metodo diretto è costituito dalle *interviste alla clientela effettuate dal personale di contatto* della banca. I dipendenti che lavorano direttamente con il cliente possono richiedere una valutazione sul servizio ricevuto attraverso opportune domande. Il limite di questo metodo è legato al fatto che il cliente potrebbe sovrastimare le proprie valutazioni poiché deve fornire delle risposte a persone con le quali dovrà continuare ad intrattenere rapporti in futuro (in sostanza gli si chiede di giudicare proprio l'intervistatore e questo produce inevitabilmente una distorsione nella raccolta delle informazioni). Viceversa però può anche accadere che venga sottostimata la valutazione sulle condizioni praticate dalla banca nell'intento di spuntarne di migliori.

Altro metodo è quello della compilazione di una *scheda di commento* da parte del cliente una volta ricevuto il servizio. Questo strumento è abbastanza utile poiché è poco costoso e di rapido e semplice utilizzo per il cliente e consente di ottenere dei *feed-back* immediati sulla qualità del servizio erogato. L'inconveniente in questo caso è legato alla incompletezza dei dati raccolti e alla mancanza di sistematicità e rappresentatività sul piano statistico che non consente di inferire le informazioni dedotte al parco clienti.

Sul piano dell'inferenza statistica dei dati sono certamente più indicate le indagini sulla *customer satisfaction*. Attraverso interviste personali, telefoniche o questionari postali è possibile rilevare con sistematicità le informazioni da trattare ricorrendo a strumenti come la scala Likert, le scale basate sul differenziale semantico, le scale numeriche o le scale multi-attributo (SIMALTO)¹⁶³.

Ma come vanno analizzati i dati rilevati sulla soddisfazione del cliente? Esistono due orientamenti di massima, che provo ad esemplificare soltanto ai fini della comprensione metodologica:

¹⁶¹ Jay Abraham, un noto esperto nel campo del marketing afferma: "Fino a quando non si identifica e non si conosce esattamente l'ammontare del profitto complessivo fornito da un determinato cliente, non è possibile sapere quanto tempo, quanto sforzo e, cosa più importante, quanto denaro è possibile investire per acquisire quel cliente". Citazione da ABRAHAM J. (2000), *Getting Everything You Can Out of All You've Got*, St. Martin's Press.

¹⁶² Sul contributo dell'indicatore per lo sviluppo delle politiche di marketing delle banche si veda l'interessante contributo pubblicato da ABI (2005), *Valutazione del Customer Lifetime Value e del potenziale commerciale del cliente*, Bancaria Editrice. Il testo propone a titolo esemplificativo anche i casi di Banca Mediolanum e Unicredit Banca.

¹⁶³ Le scale Likert richiedono al rispondente di esprimere un giudizio di sintesi su più espressioni attraverso una gradualità di risposte che va da "molto d'accordo" a "molto in disaccordo". Il giudizio qualitativo può essere sostituito anche da scale numeriche che assegnano un certo punteggio o ancora nel caso del differenziale semantico si può richiedere ai clienti di scegliere in che posizione si collocano fra due estremi opposti fra loro (es. poco importante/ molto importante, debole/forte, bello/brutto). Le scale multi-attributo infine richiedono al cliente di indicare il livello ideale, quello atteso e infine di definire il caso della prestazione del tutto inaccettabile. Sui temi delle tecniche di *scaling* e la trattazione delle relative problematiche si vedano, fra gli altri, HAYES B.E. (1998), *Misurare la soddisfazione dei clienti*, Milano, Franco Angeli, pp. 189 e ss.; MARRADI A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Bologna, Il Mulino, pp. 123 e ss.; MARRADI A., GASPERONI G. (2002), *Costruire il dato 3. Le scale Likert*, Milano, Franco Angeli; HILL N., BRIERLEY J., MACDOUGALL R. (1999), *How to measure customer satisfaction*, Gower.

Tavola 34 Orientamenti per l'analisi dei dati sulla customer satisfaction

MODELLO COMPENSATIVO LINEARE	MODELLO DELL'ANALISI CONGIUNTA
<p>La <i>customer satisfaction</i> è la sommatoria della percezione relativa ai diversi attributi del servizio ponderata per la loro importanza. La linearità del modello implica che se per un attributo si genera una pessima performance essa potrebbe risultare “compensata” da una ottima performance relativamente ad altri attributi.</p> $S = a_1 p_1 + a_2 p_2 + \dots + a_n p_n$ <p>Se $S \geq z$ allora ACQUISTO</p>	<p>La <i>customer satisfaction</i> dipende da un livello minimo di performance su alcuni attributi ritenuti più importanti di altri, per cui una performance insufficiente su tali attributi non può essere accettata dal cliente e non può essere compensata da una prestazione, anche eccellente, relativa ad altri attributi. Ciò determina il mancato acquisto da parte del cliente (insoddisfazione).</p> $S = a_1 p_1 + a_2 p_2 + \dots + a_n p_n$ <p>Posto che $z = z_1 + z_2 + \dots + z_n$</p> <p>Se $a_1 p_1 \geq z_1$ $a_2 p_2 \geq z_2$... $a_n p_n \geq z_n$</p> <p>allora ACQUISTO</p>
<p>LEGENDA <i>S</i> = soddisfazione del cliente <i>n</i> = numero di attributi relativi al prodotto/servizio <i>a_n</i> = performance effettiva dell'attributo <i>n</i>-esimo <i>p_n</i> = peso/importanza dell'attributo <i>n</i>-esimo nel sistema delle preferenze del cliente <i>z</i> = livello minimo atteso di performance generale del prodotto/servizio da parte del cliente in grado di determinare l'acquisto <i>z_n</i> = performance minima desiderata sull'attributo <i>n</i>-esimo del prodotto/servizio</p>	

Fonte: ns elaborazione

Sotto il profilo applicativo l'analisi congiunta è decisamente più complessa in quanto l'algoritmo di elaborazione dei dati si basa su un sistema di regressioni multiple dove ciascun giudizio espresso dai consumatori rappresenta una variabile dipendente il cui valore è spiegato dai livelli di attributi, variabili indipendenti del modello¹⁶⁴. Il principale vantaggio dell'analisi congiunta è legato al fatto che l'approccio ripropone l'iter mentale seguito dal consumatore nel momento in cui esegue il suo processo di acquisto. Inoltre la tecnica è molto utile per valutare le ricadute di eventuali scelte riguardanti le politiche di prodotto¹⁶⁵.

Per concludere accenniamo un ulteriore modello per determinare la soddisfazione del cliente, noto come *analisi dei gap*¹⁶⁶. Questo approccio scompone il differenziale complessivo tra qualità percepita e qualità attesa in una serie di gap parziali. In particolare si distinguono:

¹⁶⁴ Cfr. MOLTENI L. (1993), *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing*, Milano, EGEA.

¹⁶⁵ Cfr. MOLTENI L., MANOFORTE R. (1998), *La conjoint analysis e il problema delle interazioni fra gli attributi: un'evidenza empirica*, Liuc Papers, n. 58, Serie Metodi quantitativi 8, novembre. In questa trattazione gli autori ricostruiscono i riferimenti presenti in letteratura sul tema dell'analisi congiunta e approfondiscono uno degli elementi di critica principali di questo tipo di analisi, ovvero il fatto che essa trascura l'interazione fra gli attributi di prodotto. Un attributo può influenzare il livello di soddisfazione del cliente a seconda anche dei livelli di un altro attributo: in sostanza si può produrre un effetto di interazione fra gli attributi che l'analisi congiunta e anche il più tradizionale modello lineare trascurano.

¹⁶⁶ Cfr. PARASURAMAN, BERRY, ZEITHAML (1991), *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*, Journal of retailing, n. 67 (4), Inverno, pp. 420-450; PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY (1985), *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of marketing, n. 49 (4), Autunno, pp. 41-50.

- primo gap: differenza fra aspettative del cliente e percezione di tali aspettative da parte del management a causa di una inadeguata comunicazione o di una eccessiva gerarchizzazione della struttura;
- secondo gap: differenza tra percezione del management e requisiti specifici della qualità del servizio a causa di uno scarso impegno all'innalzamento della qualità del servizio;
- terzo gap: differenza tra requisiti specifici della qualità del servizio e servizio effettivamente fornito a causa di uno scarso impegno dei dipendenti e mancanza di sistemi efficaci per la valutazione delle performance dei dipendenti;
- quarto gap: differenza fra servizio fornito e servizio comunicato al cliente a causa di false promesse fatte al cliente o incoerenza della comunicazione.

La rilevazione dell'entità di questi gap e la rimozione delle relative cause rappresenta a monte un modo per stimare la soddisfazione del cliente e a valle un metodo per rimuovere le cause dell'abbandono.

3.3.3 Il valore per i dipendenti

I dipendenti rappresentano la principale risorsa in grado di generare soddisfazione per il cliente all'interno delle aziende di servizi. Il dipendente è a tutti gli effetti parte integrante del servizio, ne determina la qualità poiché lo eroga contestualmente ad una interazione con il cliente. L'atteggiamento, la preparazione, l'abilità del dipendente assumono un ruolo decisivo poiché influenzano le percezioni sulla qualità da parte del cliente e ciò è tanto più vero nelle aziende di servizi.

Gli istituti di credito sono vincolati imprescindibilmente alle caratteristiche del personale per la buona riuscita delle iniziative di business e per questa ragione la direzione aziendale dovrebbe dotarsi di un adeguato sistema per formare ed organizzare il personale della banca. Tale sistema dovrebbe consentire la misurazione del valore della risorsa umana sia dal punto di vista del contributo attuale e potenziale della persona ai risultati economici della banca, sia sotto il profilo della qualità del servizio in termini di competenze professionali, qualità relazionali, conoscenze, motivazione, impegno, senza trascurare l'apporto alla crescita umana e professionale del dipendente che la stessa azienda dovrebbe garantire. Attualmente le banche risultano molto carenti sotto il profilo della programmazione e controllo delle risorse umane e quasi sempre il dipendente e le sue esigenze di formazione e motivazione sono visti ed analizzati esclusivamente sotto il profilo dei costi piuttosto che sotto quello prospettico dello sviluppo e della crescita¹⁶⁷. Gli attuali sistemi di misurazione relativi al personale si focalizzano infatti prevalentemente su:

- i costi sostenuti (ricorrendo a voci di costo ripartite in diverso modo, es. costi per singole unità organizzative, costi in base alle qualifiche professionali) indagandone le dinamiche di sviluppo (tassi di crescita percentuali) e le incidenze relative sui costi operativi, sui ricavi da servizi, sul margine di intermediazione e di interesse, sul risultato di gestione;
- la produttività, ricorrendo ad indicatori che presentano al numeratore variabili quali i volumi intermediati, il numero di operazioni o di clienti trattati, il numero di prodotti venduti e al denominatore le ore lavorate, il numero di dipendenti, il costo per addetto.

Questi due aspetti (costi e produttività), sebbene siano fondamentali nell'ambito del monitoraggio degli andamenti delle risorse umane, non sono più sufficienti a garantire la qualità del servizio, la motivazione e la fedeltà del dipendente. Il dipendente in banca è sempre più consulente e sempre meno esecutore di compiti amministrativi ed inoltre gli si chiede l'assunzione di responsabilità

¹⁶⁷ Oggi a guidare le scelte strategiche delle banche è l'obiettivo del contenimento dei costi, della massimizzazione dei risultati commerciali e dell'incremento della produttività. Ciò svilisce la motivazione del personale il quale è spesso messo sotto pressione ai fini del raggiungimento di obiettivi di budget commerciale.

sempre nuove per vincere le sfide in un contesto competitivo sempre più duro e in evoluzione¹⁶⁸. E' chiaro dunque che non sarà possibile in futuro prescindere dal considerare in un sistema di controllo delle risorse umane anche elementi quali la formazione, gli incentivi, la crescita professionale, il clima interno, la partecipazione. Tutti questi aspetti andrebbero rilevati sistematicamente accanto alle rilevazioni che riguardano la produttività ed i costi. Lo strumento più fruibile è certamente la somministrazione di un questionario ai dipendenti in grado di indagare anche il valore prodotto per il dipendente da parte dell'azienda. Per intenderci su questo punto propongo una riflessione:

Che differenza c'è tra il valore del capitale umano per la banca ed il valore prodotto per il dipendente? Il punto di vista della banca e quello del dipendente non finiscono forse per coincidere? Tutto ciò che la banca produce per se la produce anche per il dipendente e viceversa. E' un caso di circolo virtuoso ad alimentazione infinita.

Questa riflessione conduce sulla strada di una necessaria coincidenza tra valore del capitale umano, rappresentato dall'insieme delle attività che la banca fa per il suo dipendente e dunque per se stessa (investimenti in formazione, innovazione, espansione, miglioramento del clima aziendale, stimoli alla partecipazione, retribuzione, ecc.) e il valore dal punto di vista del dipendente (che dal canto suo si ritrova stimolato, retribuito, formato, lavora in un ambiente confortevole, cresce professionalmente):

$$\begin{array}{l} \text{Valore del capitale umano} = \text{Valore per il dipendente} \\ \text{(Punto di vista della banca)} \quad \quad \quad \text{(Punto di vista del dipendente)} \end{array}$$

La consapevolezza di questa coincidenza induce a dire che è possibile concentrarsi sul valore del capitale umano per avere il riconoscimento del valore prodotto da parte del dipendente. Ai fini della valutazione qualitativa e quantitativa di questo valore occorrerà concentrarsi su alcuni aspetti, sintetizzabili nei seguenti:

1. relazioni azienda-cliente;
2. innovazione e miglioramento;
3. clima interno;
4. soddisfazione del dipendente;
5. adeguatezza organizzativa¹⁶⁹.

Questi cinque punti andranno opportunamente integrati con i costi e la produttività per ottenere un quadro più completo delle risorse umane e dell'andamento della loro gestione. La rilevazione delle informazioni non può che avvenire interrogando direttamente il dipendente, chiedendogli di rispondere a dei quesiti in grado di dare una risposta il più possibile esaustiva sulle questioni fondamentali che lo riguardano al fine di migliorare la gestione del personale ed incrementare il valore di ogni risorsa conformemente ai profili professionali e al contesto di lavoro.

E' chiaro che ciascuno dei cinque punti sopra indicato può essere scomposto in una serie di sottopunti, ciascuno dei quali può essere indagato in un quesito a se stante. Nel dettaglio:

¹⁶⁸ Cfr. PENATI C., MIGGIANI F. (1995), *Lo sviluppo delle risorse umane*, in SCOTT W. G. (a cura di) (1995), *Manuale di marketing bancario*, Torino, UTET.

¹⁶⁹ Questa impostazione è stata seguita anche nel lavoro empirico presente in questo lavoro. All'interno della BSC strutturata per il Credito Cooperativo per la parte relativa al capitale umano è stato strutturato un apposito questionario diviso in cinque sezioni, ciascuna dedicata ad uno degli aspetti appena descritti. L'impostazione è di personale ideazione di chi scrive e si propone come obiettivo quello di sintetizzare in pochi punti le aree tematiche più rilevanti dal punto di vista del dipendente e dell'azienda sul tema delle risorse umane.

Tavola 35 Indagine sui dipendenti: un quadro di riferimento

AREE DI INDAGINE SUI DIPENDENTI	DETTAGLI
RELAZIONI AZIENDA-CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> - interesse verso i clienti; - efficacia della comunicazione; - qualità del servizio; - reputazione
INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - interscambio di informazioni; - partecipazione; - formazione; - collaborazione e <i>team-working</i>; - opportunità di crescita; - impegno; - miglioramento continuo; - interesse verso le novità
CLIMA INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - cooperazione; - stima e fiducia fra colleghi; - correttezza e rispetto; - condivisione di obiettivi
SODDISFAZIONE DEL DIPENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> - soddisfazione relativamente alle mansioni svolte; - incentivi e retribuzione; - integrazione in azienda; - opportunità di crescita professionale; - qualità del bilancio tempo di lavoro/riposo; - contribuzione alla <i>mission</i> aziendale
ADEGUATEZZA ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - adeguatezza degli strumenti di lavoro; - adeguatezza del luogo di lavoro; - adeguatezza della comunicazione interna; - turnazione ferie; - controlli; - <i>routine</i> e procedure; - distribuzione dei carichi di lavoro.

Fonte: ns elaborazione

Questa struttura è soltanto una delle strade possibili per compiere un'indagine qualitativa sui dipendenti che certamente va ad integrarsi con i dati quantitativi che normalmente i sistemi informativi di un istituto di credito sono in grado di rilevare.

3.3.4 Il valore per la collettività

E' indubbio il contributo che un istituto di credito può dare alla collettività. Il valore prodotto si misura dall'entità del credito erogato, dall'efficienza e qualità del servizio al cliente, dal grado di innovazione e dalla relazione di fiducia instaurata con il cliente. Tuttavia occorre una precisazione. Il valore genericamente prodotto andrebbe distinto dal valore che si produce per una specifica comunità, territorialmente identificata, per la quale l'istituto si dà delle regole di azione e di intervento, delimitando il proprio raggio d'azione entro confini definiti. Questo tipo di regole esistono tuttavia esclusivamente nelle banche la cui competenza territoriale è definita e non si estende sull'intero territorio nazionale. Nel novero delle banche cosiddette "del territorio" rientrano le banche aderenti al movimento del Credito Cooperativo, una realtà presente su tutto il territorio nazionale, ma che agisce localmente attraverso singole banche indipendenti ed autonome. Questo tipo di realtà forma oggetto di questo lavoro per la parte empirica che seguirà nei prossimi capitoli, ma in questa sede ciò che è interessante è presentare la collettività, fatta di famiglie, imprenditori, pensionati, giovani, professionisti, imprese, consorzi locali, associazioni, come agglomerato di riferimento per la banca sotto il profilo territoriale, specifico. Difatti i vantaggi per la collettività

sono da ricercare proprio nel localismo che contraddistingue l'operatività delle BCC, che per legge reimpiegano il 95% della ricchezza raccolta sul territorio in cui operano, rappresentando un'opportunità di crescita per il territorio che le ospita. Ne consegue che le operazioni poste in essere dalle BCC risultano ancorate all'economia reale e ciò pone anche il Credito Cooperativo a riparo dalle crisi finanziarie di natura speculativa. Inoltre, in aggiunta ai vantaggi di carattere economico, le BCC, in qualità di imprese a responsabilità sociale, promuovono un gran numero di iniziative, sociali, sportive, culturali, assistenziali e di tutela dell'ambiente.

Il vero problema da affrontare e che può essere una frontiera nel campo della ricerca sul tema della misurazione del valore è quello di trovare gli specifici strumenti da integrare tra loro e in grado di fornire un quadro del valore prodotto in senso globale per la comunità di riferimento, mettendo insieme contributi fatti di mere voci di bilancio, ma anche reputazione, percezioni dell'insieme degli *stakeholder*, qualità. Questo tipo di analisi integrata può essere facilmente assorbita nella struttura di una BSC purché abbia una sua struttura autonoma già compiuta, in grado di dare risposte ad interrogativi specifici quali:

- quale tipo di valore abbiamo prodotto per la comunità in cui operiamo?
- il valore prodotto è sufficiente?
- il rischio reputazionale è alto?
- il livello di servizio è adeguato al territorio?
- come ci poniamo nei confronti della concorrenza?

L'obiettivo dell'integrazione di questi elementi in BSC è decisamente ambizioso poiché richiede non soltanto dei sistemi informativi in grado di generare dati di ogni genere, ma anche perché è richiesta una analisi accurata di tali dati che, soltanto se opportunamente incrociati, potranno produrre le informazioni necessarie. Le competenze per affrontare questo percorso sono di contenuto statistico, sociologico, di marketing, di comunicazione, analisi dati e conoscenza del settore di riferimento e del panorama concorrenziale ed istituzionale del territorio.

3.4 Costruire la BSC per integrare l'analisi delle diverse prospettive ed ottenere la soddisfazione del cliente: una macro-ipotesi di ricerca per il business bancario

Nel paragrafo 3.3 si è già in qualche modo introdotto l'epilogo di questo capitolo, ovvero la osservazione circa la necessità di un governo e monitoraggio dei processi dinamici di avvicinamento/allontanamento dalle esigenze degli *stakeholder*. Tale meccanismo di monitoraggio non è automatico all'interno delle organizzazioni, bensì necessita, oggi più che mai, di appositi strumenti che possano evitare la vanificazione degli sforzi di pianificazione strategica compiuti dall'impresa. Si è già detto infatti che la pianificazione è vana senza il controllo e che il controllo ha la funzione di rendere sostenibile nel tempo il valore prodotto dall'impresa per tutti i portatori di interesse. Tale sostenibilità è chiaramente tanto più semplice da ottenersi in presenza di strumenti di controllo ben strutturati e allo stesso tempo non complessi, in grado di formalizzare le procedure di controllo, produrre *feedback* per le azioni operative e la pianificazione strategica attraverso indicatori adeguati e garanti della comparabilità delle informazioni raccolte nel corso del tempo.

Nei paragrafi precedenti sono state individuate le linee di impostazione logica e gli indicatori di controllo per le diverse tipologie di "interessati" al governo dell'impresa. Il passaggio successivo deve essere quello di integrare tutte le aree e i relativi strumenti all'interno di un quadro unitario. La letteratura e la prassi aziendale propongono molteplici modelli per ottenere il risultato dell'integrazione¹⁷⁰. Fra questi il modello della Balanced Scorecard proposto da Kaplan e Norton offre la possibilità di una efficace applicazione al business bancario.

¹⁷⁰ Sono da citare modelli quali il *Tableu de Bord*, lo *Skandia Navigator* e la *Service-Profit Chain* di Heskett e Sasser, la Piramide della Performance di Lynch e Cross.

La BSC costituisce la soluzione perfetta per risolvere i problemi connessi alle diverse prospettive cogliendo gli aspetti più importanti per il raggiungimento degli specifici obiettivi strategici aziendali.

Sotto il profilo del cliente non si guarda più semplicemente alla sua redditività, ma anche e soprattutto alle sue attese, alla sua soddisfazione, alle sue percezioni, cogliendo dettagli qualitativi in grado di rilevare aspetti nuovi sull'andamento della gestione. Sotto il profilo del lavoratore non si bada semplicemente al raggiungimento degli obiettivi budgettizzati o commerciali, ma anche alla sua motivazione, alla sua formazione, alla sua crescita. Gli azionisti dal canto loro possono ricevere più adeguate garanzie da un sistema di controllo in grado di conferire sostenibilità al sistema di governo aziendale. Il punto di vista è ampio. La BSC è la prima lente attraverso cui guardare l'azienda cogliendone tutti gli aspetti qualitativi e quantitativi. Soltanto attraverso una lente come questa si orienta l'organizzazione verso la qualità totale ed il miglioramento continuo, presupposti sicuri per ottenere la *customer satisfaction*.

Tavola 36 Macro-ipotesi di ricerca: dall'adozione della BSC alla soddisfazione del cliente



Fonte: ns elaborazione

Questa logica costituisce la macro-ipotesi di ricerca che fonderà il lavoro empirico presentato nei prossimi capitoli a partire dalla descrizione dell'oggetto di studio fino ad arrivare alla impostazione di un possibile modello di BSC per le banche aderenti al movimento del Credito Cooperativo. Evidentemente questa macro-ipotesi sarà declinata in ipotesi di ricerca particolari per il particolare oggetto di studio, ma costituirà sempre la logica di fondo di questo lavoro la dimostrazione della validità dello strumento BSC ai fini dell'ottenimento del risultato della soddisfazione del cliente.

CAPITOLO QUARTO

IL CREDITO COOPERATIVO: VERSO UNA STRATEGIA ORIENTATA ALLA SODDISFAZIONE DEL SOCIO

SOMMARIO

4.1 Il movimento cooperativo in Europa e in Italia	93
4.2 L'impresa cooperativa e le sue caratteristiche distintive	99
4.3 Le specificità del Credito Cooperativo ed il particolare modo di fare banca	104
4.3.1 Il Credito Cooperativo: attualità e storia	109
4.3.2 Il socio come particolare tipologia di cliente e i vantaggi derivanti dal suo "status"	113
4.3.3 L'organizzazione del Credito Cooperativo: la rete nazionale ed internazionale	115
4.4 La Banca di Credito di Montecorvino Rovella come oggetto specifico di indagine: storia, caratteristiche, contesto e prospettive	154

4.1 Il movimento cooperativo in Europa e in Italia

In questo capitolo l'intento specifico è quello di presentare l'oggetto di studio dell'analisi empirica che sarà presentata nel prosieguo della trattazione. L'analisi accurata dell'oggetto di studio è necessaria al fine di giungere ad una generalizzazione del progetto presentato per una particolare tipologia di impresa, ovvero la banca aderente al movimento del Credito Cooperativo. Risulta fondamentale compiere alcuni passaggi: sarà necessario capire cos'è un'impresa cooperativa per poi addentrarsi nelle specificità della cooperativa bancaria. Una disamina compiuta per gradi è certamente opportuna. L'assunto di base è che se si conosce perfettamente l'oggetto di studio e le problematiche connesse ad esso allora sarà certamente più semplice il tentativo empirico e la sua eventuale generalizzazione. Iniziamo dal tema della cooperazione.

L'esperienza cooperativa nasce nella prima metà dell'Ottocento in Europa. In alcuni paesi iniziarono a svilupparsi le prime imprese con modello cooperativo in diversi settori. In Inghilterra, in una cittadina del Lancashire, nacque la prima cooperativa di consumo il 21 dicembre 1844, ad opera di 28 operai (noti come "Pionieri di Rochdale") allo scopo di migliorare la propria condizione per l'acquisto di generi alimentari. L'intento era quello di difendere il valore reale del salario creando uno "spaccio cooperativo" che avrebbe migliorato le condizioni familiari e sociali dei soci cooperatori. Dal punto di vista storico ed ideologico l'esperienza cooperativa prese le mosse da questo evento, promosso e guidato da Robert Owen, considerato uno dei padri del socialismo. Il principio ispiratore dell'esperienza dei Pionieri era il seguente: lavorare non solo per sé, ma anche per gli altri, risparmiare, guadagnare e accumulare i profitti non per il soddisfacimento dei propri bisogni immediati, ma per quelli della comunità futura. È alla luce di questo principio che venne sancita la regola dell'assegnazione di parte degli utili all'educazione; da cui la creazione di scuole, biblioteche, corsi universitari, centri tecnologici, collegi cooperativi, gabinetti fisici e chimici¹⁷¹.

¹⁷¹ La cooperativa di Rochdale segnò una svolta nello scenario dei sistemi assistenziali allora esistenti. Il funzionamento era basato sulla vendita dei prodotti al prezzo di mercato, o al prezzo migliore esistente sul mercato (prezzo non gravato da rendite speculative e monopolistiche). La vendita al mero prezzo di costo, non avrebbe infatti consentito alcuno

Nel contesto europeo l'esperienza di Rochdale rispondeva ad una delle visioni più radicali del cooperativismo, la *visione integralista*, proposta non solo da Owen, ma anche da Fourier¹⁷² e Gide¹⁷³. Questa visione vede la soluzione cooperativa come la strada da percorrere per creare un sistema sociale giusto e solidale, in opposizione alle logiche capitalistiche e speculative¹⁷⁴. Il sistema cooperativo deve intervenire per cambiare radicalmente la società, eliminando il capitalismo e riorientando l'economia sociale verso un modello fondato su giustizia ed equità. Altra visione che ebbe respiro ed influenza internazionale fu la *visione liberale democratica* di Fauquet, alla quale corrispose in origine l'esperienza francese della cooperativa di produzione e lavoro *Atelier social* di Clichè che produceva gli indumenti per la guardia nazionale. Qui i lavoratori si unirono per garantire a tutti un eguale salario e guadagni equamente distribuiti. La visione liberale vede la cooperazione come una soluzione per riequilibrare il sistema economico, correggendo gli eccessi dovuti all'azione delle imprese capitalistiche attraverso iniezioni di mutualità e solidarietà e supportando gli individui per il superamento dei disagi sociali. Nello stesso periodo prendeva piede anche la *visione classista* di Marx, che riconosceva alla cooperazione il ruolo di tramite per la difesa degli interessi della classe lavoratrice, senza intaccare tuttavia la struttura del sistema capitalistico.

Queste tre visioni che imperversarono in Europa contribuirono fortemente alla diffusione del movimento cooperativo, facendo nascere le più disparate sperimentazioni cooperative in tutti i settori economici. Per portare ancora qualche esempio di interesse ai fini di questo studio in Germania nacquero le prime banche cooperative nella valle del Reno per facilitare gli investimenti e modernizzare il settore agricolo attraverso l'accesso al credito e alla finanza e la lotta contro l'usura in favore anche di piccoli commercianti e artigiani. L'idea fu sviluppata da Friedrich Wilhelm Raiffeisen nelle aree rurali sulla scia dell'esperienza maturata dalle cooperative tra piccoli imprenditori nelle aree urbane per l'assicurazione contro morte e malattie promossa da Hermann Schulze-Delitzsch. Lo scopo di queste prime banche cooperative fu quello di far accedere al credito artigiani e contadini attraverso la raccolta dei risparmi fra gli stessi. La Danimarca invece fu la culla del cooperativismo nel settore agro-alimentare. Qui si svilupparono imprese cooperative della filiera alimentare quali latterie, caseifici, mulini, salumifici, macelli, secondo strutture che ancora oggi fanno scuola nel mondo della cooperazione.

A proposito di quel che resta oggi delle tre originarie concezioni del cooperativismo diffuse in Europa si può dire che la visione integralista e quella classista sono state progressivamente

spazio per investire, innovare, ampliare l'attività e crescere. Ciò consentiva alla cooperativa di ricavare un profitto che a fine anno, dopo aver sottratto tutti i costi sostenuti, veniva in parte accantonato per vantaggi collettivi e quel che rimaneva era distribuito fra i soci non in proporzione alle quote possedute da ciascuno, bensì in proporzione agli acquisti che ciascuno aveva fatto presso la cooperativa. Si trattava in sostanza di una restituzione di quel che ognuno aveva pagato in più rispetto al prezzo di costo, cioè di un premio alla "fedeltà" dimostrata nei confronti della cooperativa.

¹⁷² Francois Marie Charles Fourier fu un socialista utopista ed un filosofo, apprezzato per la sua satira verso la miseria morale e materiale del mondo borghese. Egli auspicava alla nascita di un modello di comunità, denominato "falange", in cui il lavoro è vissuto come un ideale e gli interessi dei singoli vengono assimilati agli interessi collettivi dell'intera comunità, retta dal principio dell'aiuto reciproco e del volontariato. Il movimento fourierista riscosse discreto successo anche fuori dai confini francesi, in Algeria, in Spagna, in Russia e soprattutto in America, ove diverse comunità sperimentarono (senza successo) il modello della falange.

¹⁷³ Charles Gide fu un leader francese, economista e storico del pensiero economico, nonché grande sostenitore del movimento cooperativo. Il suo libro "Cooperation et économie sociale", pubblicato in Francia nel 1904 e tradotto in inglese nel 1921, è considerato un classico nella letteratura sulla cooperazione. Cfr. GIDE C. (1904), *Cooperation et économie sociale*, L'Harmattan edizioni.

¹⁷⁴ Per una analisi accurata sulle differenti visioni dell'impresa cooperativa si veda VENDITTI M. (1995), *Caratteri economici delle imprese cooperative*, Torino, Giappichelli; VELLA M. (2010), *Oltre il motivo del profitto*, Maggioli Editore. Quest'ultimo testo è decisamente interessante soprattutto sul piano della ricostruzione del tema della cooperazione in tutti i suoi aspetti ed è in grado di mostrare come la cooperazione non riguarda semplicemente la sfera del sociale, come molti pensano, bensì anche e soprattutto quella economica. La differenza sta nel modo in cui la cooperativa interviene nella sfera economica: mentre nell'impresa capitalistica il capitale controlla il lavoro (e gli altri stakeholder), nella cooperativa è il lavoro (e gli altri stakeholder) a controllare il capitale. Il testo è utile a chiarire molti dubbi sulla natura delle imprese cooperative e sulla loro storia, anche in termini normativi.

abbandonate perché decisamente utopistiche mentre la visione liberale-democratica conserva ancora la sua attualità ed è sostenuta anche in Italia, anche se il nostro paese conserva nella molteplicità delle sue visioni sul cooperativismo elementi tipici della sua cultura e tradizione, specialmente di matrice religiosa. Infatti volendo entrare nello specifico delle visioni italiane sul movimento cooperativo si possono nominare:

- la *visione liberale mazziniana*, che si colloca sulla scia della visione integralista in ambito europeo e ha trovato esponenti non soltanto nella figura di Mazzini, ma anche in Viganò, Luzzatti, Rabbeno, Pareto, Basevi, Ranieri, Pantaloni, Buffoli¹⁷⁵. Essi pensavano alla possibilità di una gestione democratica dell'impresa. Mazzini in particolare sosteneva che capitale e lavoro sarebbero dovuti appartenere allo stesso soggetto, ovvero al lavoratore (“capitale e lavoro nelle stesse mani”) per sviluppare una società che cresce seguendo il principio della equa distribuzione della ricchezza;
- la *visione socialista*, sostenuta fra gli altri da Costa, Prampolini, Massarenti, Baldini, che si colloca sulla scia della visione classista in ambito europeo. Questa visione sosteneva l'idea che la cooperativa poteva intervenire a sconfiggere la borghesia e pertanto rappresentava un ottimo strumento per la diffusione degli ideali socialisti;
- la *visione cattolica*, sviluppatasi inizialmente ad opera di Toniolo¹⁷⁶ e animata successivamente da pensatori quali Sturzo¹⁷⁷ e Chiri (fondatore di Confcooperative), che ebbe grande influenza soprattutto nello sviluppo delle esperienze cooperative nel settore del credito, alimentata dalle encicliche papali che diffusero i principi della dottrina sociale della chiesa. Ad aprire la stagione della cooperazione di ispirazione cattolica fu l'impatto della prima enciclica sociale di Leone XIII, la *Rerum Novarum*, nel 1891¹⁷⁸. Il primo campo di applicazione fu proprio quello del credito, con il grande successo delle casse rurali¹⁷⁹ e a seguire anche di esperienze della filiera alimentare come latterie e cantine sociali, e poi affittanze collettive e cooperative di consumo.

Storicamente la prima esperienza cooperativa in Italia si fa risalire al 1853, anno in cui l'Associazione generale degli operai di Torino aprì un primo “magazzino di previdenza”, uno spaccio alimentare per la vendita dei generi di prima necessità. A seguire molteplici esperienze tra cui nominiamo la nascita della prima società di mutuo soccorso dei tipografi, costituitasi a Modena nel 1855. Negli anni '60 e '70 nacquero le prime cooperative di produzione e lavoro, sulla scia dell'esempio fornito dall'Associazione artistico-vetraria di Altare, in provincia di Savona, nata per

¹⁷⁵ Luzzatti, insieme a Leone Wollemborg, fu uno dei principali studiosi della cooperativa per la gestione del credito; Rabbeno approfondì lo studio dell'associazionismo cooperativo; Buffoli fu un convinto sostenitore dell'indipendenza della cooperazione dalla politica e dalla religione; Ranieri fu sostenitore dell'associazionismo cooperativo e consortile in agricoltura; Basevi si preoccupò dell'inserimento della cooperazione nel contesto legislativo nazionale; Pantaloni fu il primo a trattare il tema della cooperazione sotto il profilo economico-aziendale nei suoi “Erotemi di economia” del lontano 1898.

¹⁷⁶ Giuseppe Toniolo (1845 – 1918) fu economista di fama internazionale. Fondò L'Unione Cattolica per gli Studi Sociali nel 1889. Lo studioso riteneva che il cattolicesimo potesse competere efficacemente con le più moderne ideologie sociali.

¹⁷⁷ Don Luigi Sturzo (1871 – 1959), prete di Caltagirone, compì un'intensa opera di azione sociale, passando a concretizzare la dottrina sociale attraverso la fondazione di una Cassa Rurale.

¹⁷⁸ L'enciclica aprì per la Chiesa la strada della riflessione in merito al rapporto tra capitale e lavoro. Il periodo storico in particolare imponeva una disamina della condizione operaia: l'ambiente lavorativo riduceva l'operaio a semplice strumento di produzione senza che emergesse la dignità della persona. In questo contesto i vecchi strumenti di solidarietà non potevano risolvere i nuovi problemi sociali. La *Rerum Novarum* diede una grossa scossa per far emergere nuove soluzioni e far nascere una attenta ed approfondita riflessione. Il papa portò l'attenzione in particolare sulla dignità dell'individuo, sul suo essere uomo con valori, speranze e famiglia e non semplicemente fattore di produzione. Soltanto attraverso l'instaurazione di un rapporto nuovo, fatto di cooperazione, tra imprenditore e lavoratore può emergere la dignità della persona e può essere intrapresa la strada del cambiamento, supportata da una nuova morale dell'economia e del lavoro e dalla costituzione di leggi e collegamenti tra lo Stato e gli operai.

¹⁷⁹ Le Casse Rurali non rappresentano un mero esempio di fraternità cristiana, bensì un impulso all'educazione e al risparmio finalizzato a favorire l'acquisizione del diritto di proprietà e allo sviluppo dell'associazionismo cattolico, secondo un modello che si contrappone a quello delle allora nascenti organizzazioni operaie socialiste. Cfr., LEONE XIII, *Rerum Novarum*, Lettera enciclica del 15 maggio 1891, nn. 35 e 42-43.

la difesa del lavoro e del mestiere artigiano in particolare. L'Italia ha conosciuto poi esperienze cooperative nel settore agro-alimentare, come forma di garanzia ed "autoassicurazione" tra i partecipanti, ma si sono successivamente sviluppate cooperative anche in molti altri settori, quali il settore socio-assistenziale, del credito (con le casse rurali), dei servizi, dell'immobiliare, le cooperative di lavoro e della distribuzione commerciale.

Nel primo quindicennio del XX secolo la cooperazione fiorì assieme all'economia italiana: dalle quasi duemila cooperative del 1902 si passò alle oltre settemila del 1914, senza contare alcune migliaia di banche popolari e casse rurali, con circa due milioni di soci. Tra il 1904 e il 1911, inoltre, vennero approvate leggi molto importanti che permisero la formazione di consorzi fra cooperative allo scopo di concorrere ad appalti di opere pubbliche. Fino all'avvento del fascismo la cooperazione visse un periodo d'oro in Italia.

Con il fascismo ed il secondo dopoguerra la cooperazione subì però un lungo periodo di "congelamento". I principi ed i valori della cooperazione rimasero latenti per riemergere al termine del secondo conflitto mondiale. Caduto il fascismo le cooperative cominciarono a riappropriarsi della loro autonomia, fiorirono nuove imprese cooperative nei settori della produzione e del consumo.

Sull'onda del progresso economico negli anni Cinquanta e Sessanta la cooperazione iniziò godere di un forte sviluppo dimensionale e qualitativo attraverso aziende sensibilmente più moderne e strutturate. La cooperazione maturò una cultura imprenditoriale e una consapevolezza delle proprie possibilità che la spinsero a confrontarsi proficuamente con il mercato.

A partire dagli anni Settanta si aprì un periodo di rinnovamento economico e produttivo. Il contesto economico, divenuto ormai sempre più globalizzato e competitivo, spinse il mondo cooperativo a studiare la propria risposta a cambiamenti sempre più rapidi e profondi: in un periodo di lenta ripresa dell'economia la cooperativa si dimostra capace di creare lavoro e nuovi servizi, di difendere produzione e capacità reale d'acquisto dei consumatori, di tutelare la qualità dei consumi e dell'ambiente.

L'ennesima svolta si ebbe alla fine degli anni Ottanta, quando la crescita rallentata della popolazione, il suo progressivo invecchiamento, la disoccupazione femminile fanno barcollare il sistema di *welfare state*, che non è in grado, con gli strumenti di cui dispone, di affrontare il nuovo contesto sociale. Emersero nuovi bisogni sociali che l'organismo pubblico non riusciva a soddisfare. In questa realtà la cooperazione sociale fornì un forte contributo al fianco dell'autorità pubblica. La cooperazione, durante gli anni Settanta e Ottanta, è stata in grado di conseguire la maturità per svolgere nel Paese una funzione importante come strumento sociale, economico e produttivo, capace di aggregare interessi di molte categorie, facendole partecipi della conquista di sbocchi occupazionali e produttivi nel loro interesse e in quello della crescita generale del Paese.

Negli Novanta lo Stato perde il ruolo di protagonista nel quadro delle politiche e delle azioni di sviluppo del *welfare state* e la cooperazione sociale svolge sempre più un ruolo da protagonista, impegnandosi a fornire servizi alla persona e opportunità di inserimento lavorativo, spesso in modo più efficiente rispetto all'Ente Pubblico.

Attualmente il nostro paese continua a collocarsi fra i paesi in cui l'esperienza cooperativa è più diffusa. Il fenomeno cooperativo resta radicato nel settore primario in quanto la produzione e trasformazione delle derrate agro-alimentari richiede bassi livelli di capitalizzazione. Nel settore manifatturiero le cooperative si ritrovano nei settori ad alta intensità di manodopera specializzata (es. ceramico, metalmeccanico). Nel settore dei servizi permangono esempi nel credito, nella distribuzione commerciale, nel comparto assicurativo, dei trasporti, delle attività immobiliari, nell'educazione, nelle attività dell'arte e della cultura, in ambito socio-sanitario ed assistenziale. La presenza delle cooperative è oggi una concreta alternativa al business tradizionale in molti settori dell'economia. Per avere un'idea della portata del fenomeno cooperativo in termini di fatturato realizzato, occupazione prodotta e soci, si propone una sintesi di dati riferiti al 2005.

Tavola 37 *Le cooperative per settore in relazione al loro numero, ai soci, al fatturato e agli occupati (valori assoluti e percentuali)*

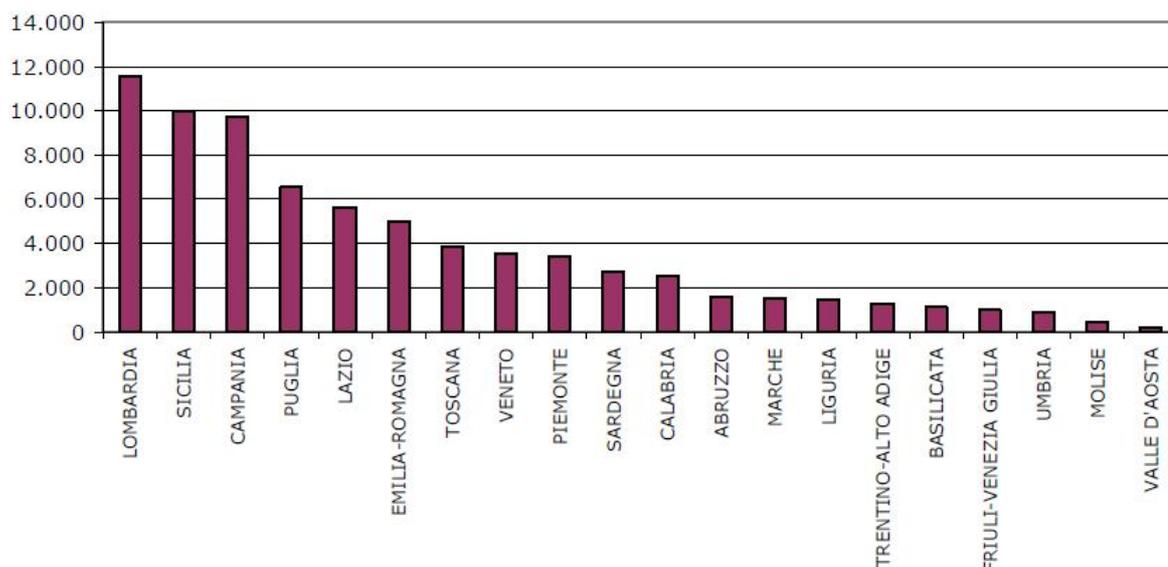
Federazioni	Cooperative	Soci	Fatturato	Occupati
Abitazione	2.793	191.888	2.900	602
Agricolo e alimentare	3.714	540.123	23.992	65.852
Consumo e distribuzione	714	279.335	7.989	8.890
Cultura, turismo e sport	1.510	322.741	502	12.094
Lavoro e servizi	4.847	260.427	9.084	177.678
Mutue	202	288.229	89	989
Pesca	466	16.180	405	8.537
Solidarietà	4.255	166.451	3.412	130.850
Credito cooperativo	439	726.224	6.180	26.850
Totale	18.940	2.841.598	54.553.000	432.342

Federazioni	Cooperative (%)	Soci (%)	Fatturato (%)	Occupati (%)
Abitazione	14.75	191.888	2.900	602
Agricolo e alimentare	19.61	540.123	23.992	65.852
Consumo e distribuzione	3.77	279.335	7.989	8.890
Cultura, turismo e sport	7.97	322.741	502	12.094
Lavoro e servizi	25.6	260.427	9.084	177.678
Mutue	1.07	288.229	89	989
Pesca	2.46	16.180	405	8.537
Solidarietà	22.47	166.451	3.412	130.850
Credito cooperativo	2.32	726.224	6.180	26.850
Totale	100	2.841.598	54.553.000	432.342

Fonte: dati Confcooperative

Il fenomeno cooperativo conosce oggi numeri elevatissimi in tutto il mondo, con oltre 750 milioni di soci cooperatori in oltre 100 paesi. Oltre 100 milioni di persone “non socie” nel mondo hanno un lavoro grazie alle cooperative, che generano una offerta di lavoro superiore del 25% rispetto all’offerta di lavoro delle multinazionali. Circoscrivendo il fenomeno all’Europa ritroviamo circa 300 mila cooperative, 110 milioni di soci e 4.8 milioni di occupati. Nell’Unione Europea il peso delle cooperative italiane è di circa il 30% sul totale e il 10% per numero di occupati. Difatti in Italia 30 fra le prime 100 imprese nazionali per fatturato sono cooperative e la quota sul totale degli occupati in Italia è del 5% circa. Le cooperative si distribuiscono su tutto il territorio nazionale in maniera non uniforme, con una prevalenza del fenomeno in Lombardia, Sicilia e Campania.

Tavola 38 Cooperative attive per regione - anno 2007



Fonte: Rapporto Unioncamere, download da www.unioncamerelombardia.it

Le dimensioni del movimento cooperativo a livello nazionale ed internazionale sono dunque enormi. Ciò ha indotto la necessità di definire gli elementi fondanti della cooperazione stabilendo dei principi guida. Sin dal 1895 l'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA), un'associazione indipendente di cooperative e di centrali cooperative cui partecipano oltre 100 paesi nel mondo, si è assunta il compito di promuovere e sostenere le cooperative autogestite e di definire dei principi guida. Ma non basta, a livello nazionale i singoli stati hanno sviluppato forme di associazionismo che supportano il processo di sviluppo delle cooperative. In particolare in Italia il movimento è organizzato intorno ad una rete sorretta da cinque associazioni che sono attive sul territorio per la promozione, il sostegno e lo sviluppo delle cooperative¹⁸⁰.

¹⁸⁰ Per approfondimenti e dettagli sulle singole associazioni si possono consultare i siti dedicati www.confcooperative.it, www.legacoop.it, www.agci.it, www.unci.eu, www.unicoop.it.

Tavola 39 *Le organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo*

ORGANIZZAZIONI	MOTIVI ISPIRATORI, RUOLO E IDEOLOGIA
Confederazione Cooperative Italiane (Confcooperative)	E' la principale organizzazione, giuridicamente riconosciuta, di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo e delle imprese sociali. Promuove la crescita e la diffusione del movimento cooperativo ispirandosi ai principi fissati e aggiornati dall'ACI (Alleanza Cooperativa Internazionale). L'organizzazione è di ispirazione cattolica, difatti l'articolo 1 dello Statuto riconosce che l'azione di Confcooperative si ricollega ai principi e alla tradizione della dottrina sociale della Chiesa. Confcooperative ha una presenza capillare su tutto il territorio nazionale.
Lega delle Cooperative (Legacoop)	E' l'associazione di tutela e rappresentanza delle cooperative aderenti sulle quali esercita le funzioni di vigilanza e di revisione conferite dalla legge. È organizzata in Associazioni di settore e in Leghe Regionali, a loro volta articolate in Comitati Provinciali. L'ispirazione originaria è di matrice socialista.
Associazione Generale delle Cooperative Italiane (AGCI)	E' una organizzazione senza fini di lucro, libera ed indipendente, che ha come fine istituzionale la rappresentanza, l'assistenza, la tutela e la vigilanza del movimento cooperativo. Nata dall'incontro fra cooperative laiche ed ispirata all'ideologia socialdemocratica e repubblicana.
Unione Nazionale delle Cooperative Italiane (UNCI)	Nasce per dare vita ad una centrale di promozione ed attuazione degli ideali di libertà, giustizia e solidarietà che devono caratterizzare la presenza dei cattolici nel sociale, all'insegna della valorizzazione delle persone. Il sistema di azione è basato sulla volontà di fare cooperazione ispirandosi alla dottrina sociale della Chiesa enunciata nelle encicliche <i>Laborem Exercens</i> , <i>Quadragesimus Anno</i> , e <i>Rerum Novarum</i> .
Unione delle Cooperative (UNICOOPER)	E' un'associazione Nazionale riconosciuta per la promozione, assistenza, tutela e revisione del movimento cooperativo. L'intento è quello di essere una struttura di assistenza, rappresentanza, vigilanza e tutela delle cooperative associate attraverso l'elaborazione di strategie tese a favorire la cooperazione, la promozione di leggi e normative di interesse cooperativo, l'assistenza alla negoziazione per la sigla dei CCNL, la concertazione ai tavoli di rappresentanza istituzionale nazionale e regionale.

Fonte: ns elaborazione

Per quanto detto sin qui il movimento cooperativo, alimentato dai rapporti di collaborazione fra le cooperative, presenta dei caratteri unici ed irripetibili. Le cooperative, soprattutto nei tempi attuali, svolgono una forte attività di tutela del socio, cercando di mantenere sostenibili nel tempo le condizioni per la qualificazione ed il rafforzamento del sistema cooperativo nel suo complesso, fornendo una valida alternativa per lo sviluppo di business non ispirati ai crismi dell'impresa tradizionalmente intesa, ma egualmente in grado di mantenere elevati livelli di efficienza e competitività.

4.2 L'impresa cooperativa e le sue caratteristiche distintive

“Una cooperativa è un'associazione autonoma di individui che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di una società di proprietà comune e democraticamente controllata”. Questa è la definizione di cooperativa presente all'interno della Dichiarazione di identità cooperativa approvata dal XXXI Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA), a Manchester nel 1995.

Prima di approfondire i valori ed i principi fondanti di una cooperativa occorre soffermarsi sugli aspetti che definiscono la “natura diversa”, o comunque particolare, di questo tipo di impresa. Va chiarito innanzitutto che la diversità non attiene alla condizione classica di economicità necessaria a garantire la prosecuzione dell'attività d'impresa (ovvero, di base, almeno il pareggio tra costi e ricavi), ma riguarda la destinazione del reddito prodotto. Mentre per le imprese di capitali gli utili vengono divisi tra i soci-azionisti in funzione del capitale sottoscritto, i redditi di una

cooperativa vengono quasi totalmente reinvestiti nello sviluppo della cooperativa stessa e nel rafforzamento del patrimonio cooperativo, attraverso le cosiddette “riserve indivisibili”¹⁸¹. La coerenza del sistema vuole inoltre che, in caso di scioglimento della società, il patrimonio sociale debba essere donato ai fondi di promozione cooperativa, che si occuperanno di promuovere la nascita e lo sviluppo di altre cooperative. Ciò comporta che, mentre gli azionisti di un’impresa ordinaria risultano essere i veri proprietari dell’azienda, i soci di un’impresa cooperativa sono soltanto i gestori di un patrimonio, di norma fortemente legato ad un territorio, e che può essere trasmesso alle future generazioni. In questo senso le cooperative sono imprese che mettono al primo posto le persone rispetto al denaro ed il lavoro rispetto al capitale. Di norma, il vantaggio economico che i soci realizzano attraverso la loro partecipazione in società si concretizza in un risparmio di spesa ovvero in una maggiore remunerazione, in definitiva, in condizioni più vantaggiose rispetto a quelle offerte dal mercato. La limitazione alla remunerazione del capitale investito è conseguenza della natura e della funzione sociale delle aziende cooperative, dove ciò che assume maggiore importanza è la persona e l’opera degli associati più che i conferimenti in denaro.

Sembra corretto dire, in definitiva, che la cooperativa finisce per collocarsi a metà strada fra l’impresa *for profit* e l’impresa *non profit*¹⁸². Dalla prima eredita la caratteristica di agire economicamente per determinare le condizioni di una efficace gestione e dunque garantirsi sopravvivenza, durabilità, autonomia e sviluppo attraverso un confronto con il mercato e la concorrenza. Dalla seconda eredita l’agire sociale e solidale.

Diversi giuristi hanno dibattuto in merito alla natura peculiare dell’impresa cooperativa e i risvolti normativi di questa riflessione sono stati molteplici¹⁸³.

In ambito nazionale rientrano tra le fonti normative della cooperazione:

- la Costituzione italiana, che riconosce la natura sociale della cooperazione (art. 45 e art. 117);
- la Legge n. 656/1932, prima disciplina organica sul credito agrario, che ha interessato le cooperative bancarie;
- il Regio Decreto n. 1706/1937, che istituisce il Testo Unico delle Casse Rurali ed Artigiane;
- il Decreto Legislativo Capo Provvisorio dello Stato n. 1577/1947, cosiddetta Legge “Basevi”, che definisce una serie di provvedimenti fondamentali per la cooperazione distinguendo il concetto di mutualità ai fini civilistici da quello richiesto ai fini fiscali, in modo che la cooperativa possa godere di agevolazioni fiscali o altri sostegni pubblici;
- Legge n. 59/1992, che definisce nuove norme in materia di società cooperative con riferimento ai diritti dei soci, alle quote azionarie, alla distribuzione degli utili, ai fondi mutualistici e al sistema di vigilanza;
- Decreto Legislativo n. 385/1993, Testo Unico Bancario (disciplina specifica per il Credito Cooperativo 33-37);
- Decreto Legislativo n. 220/2002, in materia di vigilanza cooperativa;

¹⁸¹ Per approfondimenti si veda LOLLI R. (2010), *Le riserve divisibili e indivisibili nelle società cooperative*, Milano, Wolters Kluwer Italia. Il testo approfondisce il tema delle riserve sotto il profilo civilistico e fiscale con riferimento alle imprese cooperative e riporta spesso esempi relativi alle banche del Credito Cooperativo.

¹⁸² Cfr. MATAENA A. (1990), *Impresa cooperativa. Obiettivi finalizzanti. Risultati di gestione e bilanci d’esercizio*, Bologna, Clueb; si veda anche SALANI P.M. (2005), *La responsabilità sociale e la cooperazione*, Rivista della Cooperazione, n° 3. Quest’ultimo Autore afferma che “la cooperazione nasce con un sistema di valori, nell’interpretare e nell’agire economico, difforni da quello del capitalismo da un parte e con una dimensione imprenditoriale inesistente nel modello dell’autogestione dall’altro. La dimensione imprenditoriale piena si distingue dal *non profit* anche se la contiguità con questo settore, rappresentata dalla cooperazione sociale, è fonte di qualche incertezza nella teoria e nella prassi, ma anche elemento di grande potenzialità se, proprio evitando l’omologazione, l’una forma diviene simbolo e contagio dell’altra”.

¹⁸³ Fra i giuristi VERRUCOLI P. (1958), *La società cooperativa*, Milano, Giuffrè; BUONOCORE V. (1971), *La nuova legge sulle società Cooperative*, Rassegna economica; BASSI A. (1992), *La riforma delle società cooperative*, Milano, Giuffrè; BONFANTE G. (2003), *La società cooperativa*, in “La riforma del diritto societario”, a cura della Fondazione Centro Internazionale, Milano, p. 287.

- Nuovo diritto societario, che ha riguardato anche le società cooperative (Legge Delega n. 366/2001; Decreti Legislativi nn. 5 e 6 del 2003; Decreto Legislativo n. 37/2004; Decreto Legislativo n. 310/2004);
- Statuto-tipo delle BCC-CR del 2005 (spec. Art. 2).

Chiarita in parte la natura dell'impresa cooperativa ed introdotte le principali fonti normative sul tema della cooperazione occorre approfondire le caratteristiche dell'impresa cooperativa attraverso l'enunciazione dei principi e dei valori che la fondano e che la rendono una realtà ben identificata e ben distinta rispetto all'impresa capitalistica.

Nella Dichiarazione di identità cooperativa si fa menzione dei valori primari che regolano le cooperative: autosufficienza, auto responsabilità, democrazia, eguaglianza, equità, solidarietà.

Questi principi, insieme ai valori etici di onestà, trasparenza, responsabilità sociale e attenzione verso gli altri di cui sono sostenitori i soci cooperatori, vengono ripresi dallo statuto dell'ICA, riconosciuto durante il Congresso di Tokyo nel 1992, e assumono il ruolo di linee guida cui attenersi anche per conciliare le differenze che continuano ad esistere tra le cooperative. Tali principi fissati dall'ICA sono stati adottati da tutte le Associazioni nazionali che ad essa aderiscono, ed inoltre diverse Associazioni hanno aggiunto o declinato ulteriormente valori e regole¹⁸⁴. In linea di massima è possibile affermare che su tre principi in particolare (democraticità, solidarietà, mutualità) si fonda ogni particolare caratteristica delle cooperative.

Il *principio democratico* comporta che l'assunzione delle decisioni avvenga su base capitaria e non in base alle quote di capitale sociale. Ciò significa che ogni socio ha diritto ad un solo voto ("una testa, un voto") a prescindere dal valore del capitale sottoscritto, al contrario di quanto accade nelle imprese di capitali. Nella cooperativa ogni socio ha un uguale potere decisionale e condivide diritti e doveri con l'intera base sociale¹⁸⁵. La democraticità caratterizza l'impresa cooperativa internamente facendo sì che la stessa costituisca una forma di imprenditorialità collettiva: i soci esercitano la funzione imprenditoriale e controllano l'operato dell'impresa. I risvolti pratici della struttura democratica della cooperativa sono però anche negativi: se da un lato c'è garanzia di democraticità e di dialogo interno, dall'altro aumenta la complessità organizzativa con riflessi evidenti sulla lentezza del processo decisionale dovuta alla numerosità dei soci¹⁸⁶.

La *solidarietà* va letta come sentimento comune di vicendevole aiuto che può assumere, all'estremo, i connotati di vera e propria attività connessa e contigua a quella dello stato sociale¹⁸⁷. In particolare il carattere solidale e sociale dell'attività cooperativa si sostanzia in attività di tutela delle attività economiche marginali, in una presenza attiva sul territorio di riferimento a sostegno del lavoro, dei bisogni degli individui, dunque si sostanzia in una forte attenzione verso la "persona". In questo momento storico le cooperative contribuiscono a fornire una risposta al bisogno di "socialità" proveniente da cittadini, lavoratori, consumatori, risparmiatori. Viviamo

¹⁸⁴ Ad esempio, in Italia la Lega delle Cooperative ha puntato alla ridefinizione delle caratteristiche distintive del cooperativismo, disegnando un chiaro quadro normativo come punto di riferimento dell'intero movimento; in particolare, nella "Carta dei Valori" vengono identificati i capisaldi sui quali lanciare il progetto cooperativo del XXI secolo, secondo questi quattro principi fondamentali:

1. tra componenti privati e componenti pubblici non può esserci separazione: l'attività strettamente imprenditoriale e l'impegno sociale sono inscindibili;
2. la cooperativa è un soggetto economico che, nel rispetto dell'economia di mercato, opera per l'abolizione di rendita e di privilegio;
3. la qualità delle iniziative e il loro significato sociale deve essere riconosciuta e valutata in una dimensione operativa;
4. la funzione della cooperazione va valorizzata attraverso un uso più intenso della rappresentanza.

¹⁸⁵ In Italia tale principio è ribadito anche dall'articolo 2538 del codice civile. Si ricorda che l'impresa cooperativa è disciplinata dagli articoli 2511-2545 del Codice Civile oltre che da leggi e decreti già nominati in questo paragrafo.

¹⁸⁶ Si fa notare infatti che l'assemblea dei soci di una cooperativa viene normalmente convocata almeno una volta all'anno e se sussistono fatti gravi o comunque connessi ad una gestione straordinaria è necessario convocare più volte l'assemblea: ciò determina inevitabili conseguenze sulla velocità di risposta della cooperativa ai problemi e alle richieste del mercato, nonché sulla capacità ri-organizzativa della struttura.

¹⁸⁷ In questo caso estremo si parla di cooperative sociali cui si farà un breve cenno alla fine del paragrafo nel tentativo di classificare le imprese cooperative.

infatti in un'epoca caratterizzata da una profonda crisi economica e sociale del modello di sviluppo capitalistico fondato sull'individualismo e sulla competizione. In questo contesto il modello e l'agire cooperativo sono un'alternativa in grado quantomeno di consentire una maggiore opportunità di scelta. In questa fase di ricerca di un nuovo equilibrio del mercato a seguito dell'onda lunga della crisi statunitense il comparto cooperativo costituisce un settore fondamentale per il recupero di alcuni posti di lavoro e di molte situazioni di palese perdita del potere d'acquisto della popolazione. A latere, si può anche affermare che il modello cooperativo consente il passaggio da un puro benessere di tipo economico ad un benessere di natura sociale, che permette all'individuo di raggiungere i gradi di libertà necessari per la propria crescita personale e, al contempo, anche per lo sviluppo della comunità di appartenenza, riducendo così le disparità economiche e sociali.

Il *principio mutualistico* definisce la finalità dell'impresa cooperativa: mentre lo scopo delle società di capitali è il conseguimento del profitto, lo scopo delle cooperative risiede nel loro carattere mutualistico. Il termine "mutuo" ha il significato di scambievole, vicendevole, dunque la mutualità consiste in una forma di aiuto reciproco per garantire uguali diritti dopo aver adempiuto eguali doveri. La "mutualità cooperativa" ha il significato di una libera collaborazione di più persone per il raggiungimento di un fine comune attraverso lo scambievole aiuto che assicuri parità fra diritti e doveri. Nella legislazione italiana, come evidenziato dall'art. 45 della Costituzione, il valore sociale della mutualità cooperativa si connette all'assenza di fini di speculazione privata e cioè al prevalere degli interessi comuni della cooperativa sugli interessi egoistici dei singoli soci¹⁸⁸. Il tema della mutualità ci induce a definire lo "scopo prevalentemente mutualistico delle cooperative", consistente nel fornire beni, servizi o, ancora, occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più favorevoli di quelle che otterrebbero sul mercato (mentre lo scopo delle imprese sociali in genere è il conseguimento degli utili e la loro ripartizione). Questa nozione di "prevalenza" della mutualità ha il pregio di offrire una visione unitaria del fenomeno cooperativo, tenendo in considerazione tutte le specie di cooperative esistenti, accomunando quelle di consumo, il cui fine è di procurare un vantaggio agli associati nelle diversificate forme di risparmio di spesa, e quelle di produzione e lavoro, in cui lo scopo sta nel raggiungimento di un incremento retributivo. Si individua così un'unica definizione di cooperativa e di mutualità, finendo per ammettere che la mutualità non si atteggia diversamente al variare della tipologia d'azienda.

La definizione di mutualità cooperativa è perfettamente coerente e compatibile con la definizione che è parte integrante della Dichiarazione di identità cooperativa di cui si è detto in apertura di questo paragrafo. I valori cooperativi sono stati tradotti, nella stessa Dichiarazione, in comportamenti concreti attraverso la definizione di "sette principi cooperativi", che generano, insieme ai principi sin qui enunciati, importanti implicazioni sugli assetti istituzionali, di gestione e controllo.

¹⁸⁸ "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata" (art. 45 Cost.).

Tavola 40 I sette valori della cooperazione sanciti nella Dichiarazione di identità cooperativa

1. *Adesione libera e volontaria* (“porta aperta”): le cooperative sono organizzazioni volontarie aperte a tutti gli individui capaci di usare i servizi offerti e desiderosi di accettare le responsabilità connesse all’adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa.
2. *Controllo democratico da parte dei soci*: le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente nello stabilire le politiche e nell’assumere le relative decisioni. Gli uomini e le donne eletti come rappresentanti sono responsabili nei confronti dei soci. Nelle cooperative di primo grado, i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto), e anche le cooperative di altro grado sono ugualmente organizzate in modo democratico.
3. *Partecipazione economica dei soci*: i soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. Almeno una parte di questo capitale è di norma proprietà comune della cooperativa. I soci di norma, percepiscono un compenso limitato, se del caso, sul capitale sottoscritto come condizione per l’adesione. I soci allocano il surplus per uno qualunque dei seguenti scopi: sviluppo della cooperativa, possibilmente creando delle riserve, parte delle quali almeno dovrebbe essere indivisibile; benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.
4. *Autonomia ed indipendenza dei soci*: le cooperative sono organizzazioni autonome, autosufficienti controllate dai soci. Nel caso in cui esse sottoscrivano accordi con altre organizzazioni (incluso i governi) o ottengano capitale da fonti esterne, le cooperative sono tenute ad assicurare sempre il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l’autonomia dalla cooperativa stessa.
5. *Educazione, formazione ed informazione*: le cooperative s’impegnano ad educare ed a formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e il personale, in modo che questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative. Le cooperative devono attuare campagne di informazione allo scopo di sensibilizzare l’opinione pubblica, particolarmente i giovani e gli opinionisti di maggiore fama, sulla natura e i benefici della cooperazione.
6. *Cooperazione tra cooperative*: le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme, attraverso le strutture locali nazionali, regionali e internazionali.
7. *Interesse verso la comunità*: le cooperative lavorano per uno sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci.

Fonte: www.creditocooperativo.it

Analizzate le caratteristiche principali delle cooperative sintetizziamo nello schema che segue le possibili forme di cooperazione istituzionalizzate nel nostro Paese, in modo da comprendere quali sono i settori di attività e quanto può essere vasto il contributo della cooperazione all’economia nazionale.

Tavola 41 La classificazione delle cooperative nel registro prefettizio

- **Cooperative di consumo**: si propongono di fornire ai soci e anche a terzi non soci (se muniti di apposite licenze), generi di consumo di migliore qualità alle migliori condizioni possibili;
- **Cooperative di produzione e lavoro**: attraverso la produzione di un bene, la fornitura di un servizio o l’assunzione di lavori per conto terzi garantiscono ai soci un lavoro stabile e giustamente remunerato;
- **Cooperative agricole**: si occupano di coltivazione della terra, di acquisti e servizi di raccolta, conservazione e trasformazione dei prodotti, allevamento e vendita del bestiame, agricoltura biologica, agriturismo, ecc.;
- **Cooperative di edilizia abitativa**: il loro obiettivo è quello di costruire alloggi da assegnare ai soci in proprietà o in affitto;
- **Cooperative di trasporto**: si occupano del trasporto di cose e persone, carico e scarico delle merci, spedizioni anche per conto terzi, pulizie, facchinaggio, ecc.;
- **Cooperative della pesca**: i soci sono pescatori che si propongono di esercitare in comune e con mezzi propri o conferiti alla cooperativa la pesca o attività ad essa affini sia in acque interne che marine;
- **Cooperative miste**: sono cooperative che operano in più attività, nessuna delle quali prevalente, cooperative che operano nel settore del credito, delle assicurazioni, gestione di impianti ricreativi, turistici, sportivi ecc.;
- **Cooperative sociali**¹⁸⁹: hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini. Nascono quindi con lo scopo di soddisfare bisogni che non coincidono esclusivamente con quelli dei soci proprietari, ma con quelli della più vasta comunità sociale, ovvero bisogni collettivi;
- **Cooperative di mutuo soccorso ed enti mutualistici**¹⁹⁰: perseguono obiettivi di mutuo aiuto fra i operatori in differenti modi identificati da statuti e regolamenti interni

¹⁸⁹ Nell’archivio *web* dell’Istat è possibile consultare la pubblicazione relativa all’ultimo censimento sulle cooperative sociali effettuata nel 2005 e pubblicata nel 2010.

¹⁹⁰ Ancora manca nel nostro ordinamento una chiara definizione degli enti mutualistici, sia per quanto riguarda la loro connotazione giuridica, sia per quanto riguarda le caratteristiche dei diversi soggetti ipotizzabili. L’art. 2512 C.C. si limita a precisare che gli enti mutualistici diversi dalle società sono regolati dalle leggi speciali.

4.3 Le specificità del Credito Cooperativo ed il particolare modo di fare banca

Il Testo Unico Bancario, all'articolo 28, stabilisce che l'esercizio dell'attività bancaria svolto da società nella forma di cooperative è riservato alle Banche Popolari e alle Banche di Credito Cooperativo. Giuridicamente una Banca di Credito Cooperativo ha dunque la forma della società cooperativa per azioni, deve avere un minimo di 200 soci per potersi costituire e ciascun socio ha diritto ad un solo voto in assemblea a prescindere dalla quota di capitale sottoscritta¹⁹¹.

Le banche di Credito Cooperativo sono banche locali, ovvero banche che godono del vantaggio competitivo derivante dal forte radicamento sul territorio, dall'alto grado di informazione derivante dalla cognizione delle *performance* passate delle piccole imprese locali e soprattutto dalla conoscenza della loro reputazione. Il concetto di banca locale si coglie guardando al *modus operandi* della banca, senza confonderlo con quello di banca di minori dimensioni. Una banca si considera locale quando la sua attività "viene condotta secondo logiche di stretta correlazione con il tessuto economico-sociale di insediamento"¹⁹². Elementi caratteristici della banca locale sono rappresentati dal forte radicamento territoriale, dalla stabile relazione con il territorio di vocazione e dal supporto offerto agli operatori economici locali. La banca locale ha un ruolo predominante nel nostro sistema imprenditoriale, in quanto è chiamata ad instaurare delle relazioni di lungo periodo con la piccola e media impresa e a far fluire una gamma di offerta per le esigenze e per i profili socio-economici delle realtà locali.

La banca locale può essere considerata come "categoria analitica autonoma"¹⁹³, ossia una particolare formula imprenditoriale che, rispetto ad altri tipi di banca, possiede caratteri di spiccata autonomia. Quest'ultima si sostanzia nel ruolo specifico che svolge all'interno dei processi di produzione e di comunicazione delle informazioni nei sistemi locali.

Le BCC-CR sono banche le cui radici nascono dal territorio e al territorio ritornano:

- sono banche *del* territorio, perché i soci sono espressione del contesto in cui l'azienda opera; nel territorio si concentrano, oltre all'operatività della banca, anche il potere decisionale e l'interesse complessivo dell'istituto;
- sono banche *per* il territorio, perché il risparmio raccolto sostiene e finanzia lo sviluppo dell'economia reale: il reimpiego delle risorse avviene laddove le stesse vengono raccolte generando un circolo economico virtuoso in cui vi è posto anche per i più piccoli operatori economici;
- sono banche *nel* territorio, perché appartengono al contesto locale al quale sono legate da un rapporto di reciprocità.

Le Banche di Credito Cooperativo sono banche mutualistiche, in quanto società cooperative che erogano il credito principalmente ai soci. Non perseguono scopi di profitto bensì obiettivi di utilità sociale. Il principio della mutualità prevalente viene verificato sulla base della destinazione delle attività di rischio dell'istituto: più del 50% delle attività di rischio (i prestiti) deve essere destinato ai soci e/o ad attività prive di rischio¹⁹⁴.

Quanto alla destinazione degli utili, il Testo Unico Bancario del 1993 stabilisce che le Banche di Credito Cooperativo devono destinare almeno il 70% degli utili netti annuali a riserva legale; una quota degli utili netti annuali deve essere corrisposta ai fondi mutualistici per la promozione e lo

¹⁹¹ Se il numero dei soci dovesse scendere al di sotto delle 200 unità la compagine sociale va reintegrata entro un anno pena la liquidazione dell'istituto. Ciascuno socio non può possedere quote per un valore nominale che superi 50 mila euro. Quest'ultima previsione di legge è nata al fine di impedire che la disparità tra i soci possa inficiare il raggiungimento degli scopi mutualistici.

¹⁹² Cfr. CERRONE R. (2000), *Il localismo bancario. Attività bancaria e sviluppo economico*, Giappichelli, Torino, p.64.

¹⁹³ Cfr. TROTTA A. (1998), "Il localismo bancario e la credit view". *Prospettive di sopravvivenza e strategie competitive per le banche locali in un contesto di globalizzazione finanziaria*, Cedam, p. 10.

¹⁹⁴ Esiste una eccezione al principio della prevalenza: la Banca d'Italia può autorizzare, per periodi determinati, le singole banche ad una operatività prevalente a favore di soggetti diversi dai soci.

sviluppo della cooperazione in misura pari al 3% e la quota di utili rimanenti deve essere destinata a fini di beneficenza o mutualità¹⁹⁵.

Il radicamento delle Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali e la loro proiezione sul territorio si esprimono non soltanto sul piano bancario nel vincolo alla destinazione di almeno il 95% degli impieghi (ovvero del risparmio raccolto) nel territorio di competenza, ma anche in una notevole varietà di iniziative a favore delle comunità locali, nei più diversi ambiti: ricreativo-culturali, della formazione, della tutela dell'ambiente, della salute e sicurezza, della previdenza.

La BCC è una banca che presenta in sostanza una doppia anima: è un intermediario creditizio, per cui svolge l'attività di raccolta del risparmio e di reimpiego della raccolta attraverso l'erogazione del credito; è un'impresa a responsabilità sociale, che la rende istituto con proprie specificità. La BCC offre ai soci servizi a condizioni vantaggiose e rende più facile l'accesso a piccoli operatori che hanno minori possibilità di accedere al credito. La doppia anima del Credito Cooperativo è sintetizzata nell'art.2 dello statuto-tipo delle BCC-CR:

“Nell'esercizio della sua attività, la Società si ispira (ai principi dell'insegnamento sociale cristiano e) ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata. Essa ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera. La Società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune. E' altresì impegnata ad agire in coerenza con la Carta dei Valori del Credito Cooperativo e a rendere effettivi forme adeguate di democrazia economico-finanziaria e lo scambio mutualistico tra i soci”.

L'articolo 2 dello Statuto del Credito Cooperativo ha una storia lunga oltre 120 anni, storia durante la quale la missione di queste imprese cooperative si è arricchita ed è divenuta la missione specifica e “differente” di un sistema di banche operante sull'intero territorio nazionale. L'art. 2 sintetizzata l'identità, la cultura d'impresa, la capacità di stare sul mercato delle BCC.

Nel 1999 il Credito Cooperativo ha presentato la propria Carta dei Valori, un documento che rappresenta la “Carta Costituzionale” per questo tipo di imprese nonché uno strumento di sintesi per orientare l'azione delle BCC. La Carta dei Valori è fondamento e meta dell'operato delle BCC, poiché ne esprime i valori, la strategia, la prassi; racchiude regole di comportamento e impegni

¹⁹⁵ La disciplina sulla distribuzione degli utili è oggi integrata dalle disposizioni stabilite dal nuovo diritto societario, che per le BCC-CR, in quanto cooperative a mutualità prevalente, stabilisce un limite alla distribuzione dei dividendi. Per riaffermare l'identità peculiare delle Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali e rafforzare la coesione di sistema è stata recentemente definita la pratica del ristorno, che sottolinea la centralità del mutualismo. La recente normativa che ha meglio disciplinato tale pratica ha evidenziato come questo possa essere uno degli strumenti tecnici a disposizione delle cooperative per attribuire ai soci il vantaggio mutualistico (in via sostitutiva rispetto alla divisione dei dividendi che normalmente non avviene). Il vantaggio del ristorno è connesso al risparmio di spesa o maggiore remunerazione, in ragione dei rapporti di scambio intrattenuti con la cooperativa.

Il ristorno si concretizza sostanzialmente in un rimborso ai soci di parte del prezzo pagato alla cooperativa per i beni o i servizi da essi acquistati. In questa logica il ristorno è commisurato all'intensità dei rapporti instaurati dal socio con la cooperativa di appartenenza e quindi, nel caso delle Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali, ai rapporti che nascono dall'attività bancaria.

Quindi, in sintesi, il ristorno si caratterizza per le seguenti caratteristiche:

- beneficiari devono essere i soci;
- deve essere commisurato all'intensità dello scambio mutualistico;
- può essere riconosciuto solo se esiste un utile d'esercizio derivante dai rapporti intrattenuti con i soci.

Il Consiglio di amministrazione, tenuto conto dell'andamento della banca e delle politiche di mutualità interna, potrà proporre all'Assemblea dei soci se e in quale misura riconoscere il ristorno. Per una lettura interessante sul tema del ristorno si veda CALEFFI F. (2001), *La pratica del ristorno come elemento di fidelizzazione del socio cliente*, discorso tra gli atti del Convegno della Federazione lombarda delle BCC tenutosi il 13 ottobre 2001. Il discorso è stato ripubblicato con il titolo *La “terza via” del ristorno* in CALEFFI F. (2009), *Il futuro ad occhi aperti. Discorsi e scritti scelti (1997-2009)*, Roma, Ecra, p. 63.

della categoria. In questo senso la Carta dei Valori è il suggello del Patto tra il Credito Cooperativo e le Comunità locali e, attraverso esse, con il Paese. La Carta dei Valori del Credito Cooperativo, approvata a Riva del Garda nel 1999, prendeva le mosse da un “Nuovo Patto per lo sviluppo delle comunità locali”. In esso si dichiarava che il Credito Cooperativo italiano si impegnavano “a cooperare in maniera nuova e più intensa tra banche, tra banche e organismi di servizio, tra banche e fabbriche di prodotti e soluzioni che abbiamo costruito nel corso degli anni”.

A Parma, nel dicembre del 2005, nel rinnovare l’impegno delle BCC con il Paese per continuare a contribuire al suo sviluppo durevole e partecipato, sono stati fissati in un ulteriore documento, la Carta della Coesione, i principi che orientano le evoluzioni organizzative del modo di stare insieme nel Credito Cooperativo. Il Credito Cooperativo costituisce una risorsa per le comunità locali e il miglioramento costante delle forme in cui si esprime la mutualità di rete deve ispirarsi a principi che garantiscano lo sviluppo nella continuità, la fedeltà nell’innovazione, la coerenza nella modernità.

1. Primato e centralità della persona

Il Credito Cooperativo ispira la propria attività all'attenzione e alla promozione della persona. Il Credito Cooperativo è un sistema di banche costituite da persone che lavorano per le persone. Il Credito Cooperativo investe sul capitale umano – costituito dai soci, dai clienti e dai collaboratori – per valorizzarlo stabilmente.

2. L'impegno

L'impegno del Credito Cooperativo si concentra, in particolare, nel soddisfare i bisogni finanziari dei soci e dei clienti, ricercando il miglioramento continuo della qualità e della convenienza dei prodotti e dei servizi offerti. Obiettivo del Credito Cooperativo è produrre utilità e vantaggi, è creare valore economico, sociale e culturale a beneficio dei soci e della comunità locale e "fabbricare" fiducia. Lo stile di servizio, la buona conoscenza del territorio, l'eccellenza nella relazione con i soci e clienti, l'approccio solidale, la cura della professionalità costituiscono lo stimolo costante per chi amministra le aziende del Credito Cooperativo e per chi vi presta la propria attività professionale.

3. Autonomia

L'autonomia è uno dei principi fondamentali del Credito Cooperativo. Tale principio è vitale e fecondo solo se coordinato, collegato e integrato nel "sistema" del Credito Cooperativo.

4. Promozione della partecipazione

Il Credito Cooperativo promuove la partecipazione al proprio interno e in particolare quella dei soci alla vita della cooperativa. Il Credito Cooperativo favorisce la partecipazione degli operatori locali alla vita economica, privilegiando le famiglie e le piccole imprese; promuove l'accesso al credito, contribuisce alla parificazione delle opportunità.

5. Cooperazione

Lo stile cooperativo è il segreto del successo. L'unione delle forze, il lavoro di gruppo, la condivisione leale degli obiettivi sono il futuro della cooperazione di credito. La cooperazione tra le banche cooperative attraverso le strutture locali, regionali, nazionali e internazionali è condizione per conservarne l'autonomia e migliorarne il servizio a soci e clienti.

6. Utilità, servizio e benefici

Il Credito Cooperativo non ha scopo di lucro. Il conseguimento di un equo risultato, e non la distribuzione del profitto, è la meta che guida la gestione del Credito Cooperativo. Il risultato utile della gestione è strumento per perpetuare la promozione del benessere dei soci e del territorio di riferimento, al servizio dei quali si pone il Credito Cooperativo. Esso è altresì testimonianza di capacità imprenditoriale e misura dell'efficienza organizzativa, nonché condizione indispensabile per l'autofinanziamento e lo sviluppo della singola banca cooperativa. Il Credito Cooperativo continuerà a destinare tale utile al rafforzamento delle riserve – in misura almeno pari a quella indicata dalla legge – e ad altre attività di utilità sociale condivise dai soci. Il patrimonio accumulato è un bene prezioso da preservare e da difendere nel rispetto dei fondatori e nell'interesse delle generazioni future. I soci del Credito Cooperativo possono, con le modalità più opportune, ottenere benefici in proporzione all'attività finanziaria singolarmente svolta con la propria banca cooperativa.

7. Promozione dello sviluppo locale

Il Credito Cooperativo è legato alla comunità locale che lo esprime da un'alleanza durevole per lo sviluppo. Attraverso la propria attività creditizia e mediante la destinazione annuale di una parte degli utili della gestione promuove il benessere della comunità locale, il suo sviluppo economico, sociale e culturale. Il Credito Cooperativo esplica un'attività imprenditoriale "a responsabilità sociale", non soltanto finanziaria, ed al servizio dell'economia civile.

8. Formazione permanente

Il Credito Cooperativo si impegna a favorire la crescita delle competenze e della professionalità degli amministratori, dirigenti, collaboratori e la crescita e la diffusione della cultura economica, sociale, civile nei soci e nelle comunità locali.

9. Soci

I soci del Credito Cooperativo si impegnano sul proprio onore a contribuire allo sviluppo della banca lavorando intensamente con essa, promuovendone lo spirito e l'adesione presso la comunità locale e dando chiaro esempio di controllo democratico, eguaglianza di diritti, equità e solidarietà tra i componenti la base sociale. Fedeli allo spirito dei fondatori, i soci credono ed aderiscono ad un codice etico fondato sull'onestà, la trasparenza, la responsabilità sociale, l'altruismo.

10. Amministratori

Gli amministratori del Credito Cooperativo si impegnano sul proprio onore a partecipare alle decisioni in coscienza ed autonomia, a creare valore economico e sociale per i soci e la comunità, a dedicare il tempo necessario a tale incarico, a curare personalmente la propria qualificazione professionale e formazione permanente.

11. Dipendenti

I dipendenti del Credito Cooperativo si impegnano sul proprio onore a coltivare la propria capacità di relazione orientata al riconoscimento della singolarità della persona e a dedicare intelligenza, impegno qualificato, tempo alla formazione permanente e spirito cooperativo al raggiungimento degli obiettivi economici e sociali della banca per la quale lavorano.

Tavola 43 *La Carta della Coesione del Credito Cooperativo sancita a Parma nel dicembre del 2005*

1. Principio di autonomia

L'autonomia della singola Banca di Credito Cooperativo-Cassa Rurale è uno dei principi fondamentali del Movimento del Credito Cooperativo. L'autonomia si esprime in modo pieno e fecondo se si sviluppa nell'ambito del "sistema" del Credito Cooperativo¹⁹⁶. Tutti i soggetti del "sistema" propongono e gestiscono le proprie iniziative nel rispetto dell'autonomia della singola cooperativa. L'autonomia della singola BCC-CR deve essere compatibile con la stabilità della stessa e con l'interesse generale. Le BCC-CR custodiscono la propria indipendenza giuridica e la propria sostanziale autonomia imprenditoriale impegnandosi in una gestione sana, prudente e coerente con la propria missione. Esse sono accomunate da una forte omogeneità statutaria e culturale. Il "sistema" considera un valore prezioso l'esistenza del numero più ampio possibile di BCC-CR e ne assicura lo sviluppo nel segno della stabilità, della coerenza e della competitività.

2. Principio di cooperazione

La cooperazione tra banche cooperative mutualistiche mediante le strutture locali, regionali, nazionali e internazionali è condizione per conservarne l'autonomia e la stabilità e migliorare la loro capacità di servizio ai soci e ai clienti. Il "sistema" del Credito Cooperativo costituisce un fattore competitivo indispensabile per le BCC-CR e consente di ottenere e mantenere un posizionamento istituzionale, concorrenziale e reputazionale altrimenti irraggiungibili.

3. Principio di mutualità

La "mutualità" di sistema è condizione per realizzare al meglio le forme di mutualità interna (con e verso i soci) ed esterna (con e verso il territorio) previste dalla normativa bancaria e dallo Statuto della BCC-CR. Lo sviluppo di rapporti collaborativi tra le BCC-CR è finalizzato al perseguimento di vantaggi bancari e non-bancari a favore della base sociale, della clientela finale e del territorio¹⁹⁷.

4. Principio di solidarietà

La solidarietà all'interno delle BCC-CR e fra le BCC-CR è un principio irrinunciabile del Movimento. Contribuire a creare le condizioni migliori per la nascita, l'operatività e lo sviluppo durevole delle BCC-CR rappresenta un valore prioritario e costituisce interesse primario di ciascuna BCC-CR e dell'intero "sistema" del quale essa fa parte. La solidarietà si esprime anche attraverso la condivisione di principi e idee, l'elaborazione e la partecipazione a progetti e iniziative comuni, l'aiuto vicendevole nei casi di necessità.

5. Principio di legame col territorio

La BCC-CR nasce, vive e si sviluppa nel territorio. Di esso è espressione e al suo servizio si dedica completamente, in modo indiretto (favorendo i soci e gli appartenenti alla comunità locale nelle operazioni di banca) e in modo diretto (favorendo la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio)¹⁹⁸.

6. Principio di unità

L'unità del "sistema" rappresenta un bene irrinunciabile per ciascuna BCC-CR. La convinta adesione delle BCC-CR alle Federazioni locali e di queste alla Federazione Italiana va perseguita costantemente, pur nel rispetto della volontarietà delle scelte.

7. Principio di democrazia

Il principio di democrazia regola sia le relazioni tra i soci della singola BCC-CR sia le relazioni tra le BCC-CR all'interno delle strutture di natura associativa-consortile che nel tempo esse si sono date e si danno.

8. Principio di sussidiarietà

Il "sistema" del Credito Cooperativo si fonda sul principio di sussidiarietà e si presenta come un sistema coordinato di autonomie basato su strutture operanti a vari livelli con funzioni distinte ma tra loro complementari¹⁹⁹.

9. Principio di efficienza

Tutte le iniziative e le forme organizzative del sistema di volta in volta adottate dovranno essere caratterizzate da efficienza. L'efficienza dovrà essere valutata in termini economici, qualitativi, relazionali, di stabilità e di coerenza rispetto alla previsione normativa e statutaria.

10. Principio di trasparenza e reciprocità

Le iniziative e le relazioni all'interno del "sistema" del Credito Cooperativo sono improntate al principio di trasparenza e di reciprocità. Trasparenza significa stabilire relazioni ispirate alla chiarezza e favorire l'accessibilità e la circolazione delle informazioni a tutti i livelli. Reciprocità significa che ciascuna componente si impegna, concordemente alle altre, a contribuire alle attività comuni, nella consapevolezza della responsabilità congiunta e nella prospettiva di un mutuo beneficio.

Fonte: www.creditocooperativo.it

¹⁹⁶ Si richiama l'art. 3 della Carta dei Valori del Credito Cooperativo.

¹⁹⁷ Si richiamano l'art. 45 della Costituzione e l'art. 2 della Carta dei Valori del Credito Cooperativo.

¹⁹⁸ Si richiamano l'art. 34 del Testo Unico Bancario e l'art. 2 dello Statuto-tipo delle BCC-CR del 2005.

¹⁹⁹ Definizione di sistema a rete varato in occasione del 12° Convegno Nazionale del Credito Cooperativo, Riva del Garda 1999.

4.3.1 Il Credito Cooperativo: attualità e storia

Le Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali rappresentano un sistema nato in risposta ad un'idea economica che ha radici profonde nel contesto sociale di fine Ottocento. Ispirandosi al nuovo pensiero cristiano sociale dell'enciclica di papa Leone XIII, *Rerum Novarum*, il movimento della cooperazione di credito ha voluto essere una soluzione alle esigenze della persona e una strada per sconfiggere l'usura dilagante.

In oltre 120 anni di storia le Casse Rurali ed Artigiane, oggi denominate Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali, sono diventate un sistema di banche diffuso a livello nazionale. Queste banche si reggono su una struttura ed un sistema di valori che ancora oggi conservano la loro validità per l'attenzione posta alle persone cd. "non bancabili" passando attraverso il microcredito, la bancarizzazione dei giovani, la spinta alla crescita sostenibile delle imprese, l'attenzione alla qualità dell'ambiente e della vita, la cura verso il patrimonio storico-artistico del territorio di riferimento. Tutto ciò deriva dall'interpretazione del proprio business, della propria missione di inclusione economica e sociale. Obiettivo di una BCC-CR, infatti, è promuovere lo sviluppo partendo dal basso e rendendo protagoniste le persone, i singoli individui con le loro necessità.

Le Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali sono aziende, come abbiamo avuto modo di approfondire nel paragrafo precedente, caratterizzate da una formula imprenditoriale specifica in cui cooperazione, mutualità e localismo sono gli ingredienti fondamentali. Il motto delle BCC-CR si basa sull'essere:

- *buone banche*, garantendo la solidità e l'efficienza dell'impresa, controllando e gestendo i rischi, realizzando un'organizzazione idonea, assicurando un'offerta competitiva;
- *buone cooperative*, con un'identità comune e condivisa, sostenendo la partecipazione reale dei soci, creando relazioni qualitativamente elevate con tutti i propri interlocutori, aiutando a sviluppare il territorio in cui hanno sede, creando fiducia nella comunità;
- *buone imprese di rete*, condividendo, in autonomia, valori, cultura, strategie, un sistema organizzativo, una modalità di comunicare, una continuità operativa per essere sempre più efficienti e competitive sul mercato²⁰⁰.

Abbiamo già avuto modo di conoscere alcuni dettagli della storia delle cooperative in generale. In questo paragrafo introduciamo alcuni spunti sulla storia del Credito Cooperativo in particolare presentando anche una cronologia degli eventi dello sviluppo italiano.

L'esperienza cooperativa nasce e si sviluppa dalla seconda metà dell'Ottocento in settori in cui l'iniziativa privata non è in grado di conciliare l'aspetto sociale con quello economico. In ogni paese tende a prevalere una diversa tipologia di impresa cooperativa: le cooperative di consumo nel Regno Unito, di produzione e lavoro in Francia, agricole in Danimarca e le banche cooperative in Germania.

La prima Cassa Rurale fu istituita da Friedrich Wilhelm Raiffeisen ad Anhausen, nella valle del Reno in Germania nel 1862. Attraverso l'erogazione del credito esclusivamente ai soci e l'applicazione di un tasso di interesse contenuto, la banca si poneva come obiettivo quello di favorire gli investimenti e la modernizzazione del settore agricolo, caratterizzato da imprese di piccole e piccolissime dimensioni.

²⁰⁰ Un elemento discriminante, con effetti di rilievo sui tre profili, è stata la costituzione del Fondo di Garanzia Istituzionale (FGI), in grado di generare numerosi vantaggi, anche a beneficio della clientela. Il Fondo, infatti, offre una tutela "globale" per i risparmiatori clienti delle BCC in relazione a tutti i crediti che questi vantano nei confronti della propria banca. Tutela aggiuntiva a quella, obbligatoria per legge per tutte le banche, che garantisce i depositanti fino alla somma di 103 mila euro. Ma non sono solo i risparmiatori e i depositanti, in via diretta, ad ottenere vantaggi dalla costituzione del Fondo, bensì anche le comunità locali in senso ampio. Il FGI, infatti, consente di ottenere il beneficio della ponderazione "zero" sulle esposizioni interne al network ai fini del calcolo del nuovo coefficiente prudenziale (Basilea 2), consentendo alle singole BCC, a fronte dei prestiti interbancari interni, di assorbire meno patrimonio e quindi di assicurare una migliore allocazione dei capitali attraverso una gestione più efficiente dei flussi finanziari. Questo consentirà di liberare risorse a vantaggio dell'attività di intermediazione, a favore dei soci e clienti e per il sostegno alle comunità locali.

Tutto iniziò dunque dalle campagne, seguendo la scia del modello proposto da Hermann Schulze-Delitzsch il quale aveva proposto la soluzione della cooperativa tra piccoli imprenditori per l'assicurazione contro le malattie e per il caso di morte e per l'acquisto di materie prime²⁰¹. Lo spirito che animava Raiffeisen era però completamente diverso (e questo è all'origine delle differenze tra il modo di operare delle Banche Popolari e quello delle Casse Rurali). Raiffeisen, rispetto alle ragioni economiche, privilegiava le motivazioni etiche di ispirazione cristiana: le cooperative di credito erano un dettato della volontà divina poiché costituivano un mezzo per aiutare gli uomini a mettere a frutto i beni materiali e spirituali che Dio aveva donato loro e dei quali un giorno sarebbero stati chiamati a rendere conto²⁰². Dal punto di vista strutturale, tuttavia, le Casse Raiffeisen in nulla differivano dalle cooperative di Schulze-Delitzsch. Il modello era pur sempre quello cooperativo: principio della "porta aperta", voto unico per ogni socio indipendentemente dal capitale sottoscritto, responsabilità illimitata.

Dopo un primo periodo di scarsa diffusione iniziò una rapida crescita del numero delle Casse Raiffeisen. Nel 1888, alla morte del fondatore, erano 425 e negli anni avvenire la loro diffusione crebbe a ritmi molto più sostenuti rispetto a quelli delle Banche Popolari²⁰³. Oggi in Germania la rete delle banche cooperative ha raggiunto volumi enormi, con una fitta presenza in diversi paesi europei. Il fenomeno della cooperazione di credito conta oggi in Europa più di 4.400 banche locali, 62 mila sportelli, 45 milioni di soci, 140 milioni di clienti, 723 mila dipendenti.

Sulla scia delle Casse Raiffeisen il movimento del credito cooperativo nasce e si sviluppa anche in Italia, prefiggendosi sin da subito obiettivi di utilità sociale e rispondendo alla necessità di liberare le fasce più umili della popolazione dalla miseria e di contrastare l'usura.

La prima Cassa Rurale, sul modello Raiffeisen ma di ispirazione liberale, nasce il 20 giugno 1883 a Loreggia, in provincia di Padova, ad opera di Leone Wollemborg: riunisce 32 soci fondatori, in prevalenza contadini e piccoli proprietari terrieri.

Con l'emanazione, nel 1891, dell'enciclica *Rerum Novarum* papa Leone XIII invita i cattolici a dare vita a forme di solidarietà tese a favorire lo sviluppo dei ceti rurali e del proletariato urbano. Questo invito fu successivo alla nascita, un anno prima, della prima Cassa Rurale di ispirazione cattolica di cui fu fondatore un giovane sacerdote, don Luigi Cerutti. Nel 1897, trascorsi appena 15 anni dalla costituzione della prima banca, si contano in Italia 904 Casse Rurali, localizzate prevalentemente in Veneto, Emilia Romagna, Piemonte e Lombardia. Di queste, 779 sono di matrice cattolica e 125 di ispirazione liberale.

Fin da subito, le Casse Rurali avvertono l'esigenza di fare sistema per valorizzare la cooperazione e favorire il raggiungimento di obiettivi che non potrebbero conseguire singolarmente. Nel 1905 viene fondata la Federazione delle Casse Rurali, che a sua volta promuove la costituzione delle Federazioni locali. Nei primi quindici anni del XX secolo la cooperazione continua a crescere, al pari di tutta l'economia italiana, dimostrando di essere un fenomeno destinato a consolidarsi. Sopravvive alla crisi economica del primo dopoguerra e sopravvive alla politica del regime fascista. Quest'ultimo, infatti, la contrasta con forza, determinandone un generale ridimensionamento: da 3.540 banche nel 1922 si arriva a 986 nel 1940 e a 804 nel 1947. Inoltre, numerosi provvedimenti

²⁰¹ Il modello era fondato su tre principi fondamentali: auto-aiuto, auto governo e responsabilità individuale. L'esperienza di Schulze-Delitzsch ebbe un notevole impatto, la sua dottrina economica si diffuse soprattutto nella popolazione urbana e già nel 1859 si contavano 183 banche con 18 mila soci in Sassonia e Pomerania. Nello stesso anno fu istituito un ufficio centrale per coordinare le cooperative di credito tra loro territorialmente distanti. Fu questa la nascita di quelle che poi presero il nome di Banche Popolari (Volksbanken), "consorelle" delle Banche di Credito Cooperativo (Raiffeisenbanken) nel sistema delle banche cooperative tedesche e analogamente per il caso italiano.

²⁰² L'importanza della missione cattolica alla base delle Banche di Credito Cooperativo, in origine Casse Rurali e Artigiane si poteva notare anche dalle modalità con cui veniva erogato il credito o veniva accettato un socio all'interno della compagine. Le Casse Rurali offrivano ai contadini (soci) l'opportunità di accedere al credito a basso interesse, chiedendo in cambio la semplice motivazione del credito richiesto. Il socio doveva però essere un parrocchiano e cattolico praticante. Questa impostazione si giustifica ripensando all'origine delle Casse Rurali, quasi sempre fondate da parroci o ferventi cattolici.

²⁰³ Alla vigilia del primo conflitto mondiale si contavano ben 16.927 Casse Raiffeisen contro le 980 cooperative di Schulze-Delitzsch.

ne modificano le caratteristiche operative: nel 1928 vengono escluse dall'esercizio del credito federale agricolo; con le leggi del 1932-1934 e con la Legge Bancaria del 1937 ne viene limitata l'attività al credito agrario e artigiano e viene prevista la possibilità di finanziare i non soci solo fino a un massimo del 40% del credito totale erogato. Nel 1936 infine viene istituito l'Ente Nazionale delle Casse Rurali Agrarie ed Enti Ausiliari.

Il rilancio delle Casse Rurali avviene nel periodo repubblicano con l'emanazione della Carta Costituzionale, che all'articolo 45 riconosce il ruolo della cooperazione con finalità mutualistiche.

Nel 1950 viene costituita la Federazione Italiana delle Casse Rurali e Artigiane, che nel 1967 aderisce a Confcooperative. La legge n. 707 del 1955 riconferma il carattere mutualistico di queste banche: i servizi devono essere rivolti prevalentemente ai soci e le operazioni con i terzi non devono superare il 25% dei depositi totali.

Negli anni '60 si assiste a una intensa espansione delle Casse Rurali, che raggiungono il numero di 769, con l'1,59% della raccolta e l'1,23% degli impieghi. Nel 1963 viene fondato l'Iccrea (Istituto di Credito delle Casse Rurali e Artigiane) con il compito di agevolare, coordinare e incrementare l'azione delle singole banche attraverso lo svolgimento di funzioni creditizie, intermediazione bancaria e assistenza finanziaria. Nel 1978 viene costituito il Fondo Centrale di Garanzia, con una funzione di autotutela delle banche e, di conseguenza, dei depositanti. Quasi venti anni dopo, in ottemperanza alla Direttiva europea di protezione dei depositanti, esso si trasformerà nel Fondo di Garanzia dei Depositanti del Credito Cooperativo.

Il Testo Unico Bancario del 1993 sancisce, in corrispondenza di un cambiamento nella denominazione (da Casse Rurali a Banche di Credito Cooperativo) il venir meno dei limiti di operatività: le BCC possono offrire tutti i servizi e i prodotti delle altre banche e possono estendere la compagine sociale a tutti coloro che operano o risiedono nel territorio di operatività, indipendentemente dalla professione che svolgono.

Negli anni Novanta, il Credito Cooperativo realizza un'importante razionalizzazione della propria struttura: nel 1995 diventa operativa Iccrea Holding, capogruppo del Gruppo Bancario Iccrea, e dal 1999 si sta lavorando per attuare il disegno strategico di rendere il Credito Cooperativo un "sistema a rete" sempre più efficiente²⁰⁴.

Il Credito Cooperativo occupa oggi una posizione di primo piano nel sistema bancario italiano, con 430 BCC, 4.127 sportelli (il 12,1% degli sportelli bancari italiani) e una presenza diretta in 2.613 Comuni (in 549 Comuni rappresentano l'unica realtà bancaria) ed in 98 Province.

Dati stimati risalenti a maggio 2009 confermano l'importanza del fenomeno della cooperazione di credito in termini di presenza sul territorio, volumi intermediati, ritmi di crescita e solidità patrimoniale e finanziaria²⁰⁵:

- gli impieghi economici delle BCC ammontano a 119,9 miliardi di euro (+9,8% annuo);
- il patrimonio ammonta a 17,6 miliardi di euro con una crescita del 7,9%;
- la raccolta diretta complessiva delle BCC è pari a 142,5 miliardi di euro (+11,2% annuo).

Il sistema del Credito Cooperativo è costituito da.

I dati confermano anche la vocazione delle BCC come banche a supporto delle piccole e medie imprese artigiane, delle famiglie e del *non profit*. Gli impieghi erogati dalle BCC infatti rappresentano il 22% del totale dei crediti alle imprese artigiane, il 16% del totale dei crediti alle "altre imprese minori", il 17% del totale dei crediti alle famiglie produttrici, il 9% dei crediti erogati alle famiglie consumatrici, l'11% del totale dei crediti alle istituzioni senza scopo di lucro (Terzo Settore).

²⁰⁴ Si consiglia per approfondimenti CAFARO P. (2010), *Una lunga giovinezza. Chiavi di lettura per la storia del Credito Cooperativo*, Roma, Ecra; BONFANTI A. (2009), *Le Banche di Credito Cooperativo. Un futuro che viene da lontano*, Milano, Giuffrè; CAFARO P. (2002), *La solidarietà efficiente: storia e prospettive del Credito Cooperativo in Italia* (1883-2000), Milano, Laterza.

²⁰⁵ Fonte www.creditocooperativo.it.

Tavola 44 *Le tappe dello sviluppo italiano del Credito Cooperativo*

1883 nasce la prima Cassa Rurale a Loreggia, Padova, a opera di Leone Wollemborg.

1888 viene costituita la Federazione fra le Casse Rurali e Sodalizi affini, cui aderiscono 51 Casse Rurali.

1890 un giovane sacerdote, don Luigi Cerutti, fonda a Gambiarare, in provincia di Venezia, la prima Cassa Rurale Cattolica.

1891 l'enciclica *Rerum Novarum* di papa Leone XIII, sollecitando i cattolici all'azione sociale e a forme di tipo solidaristico per vincere la solitudine dei più poveri, diviene il manifesto di un ampio e diffuso movimento. Prende avvio un vasto processo di nascita e diffusione delle Casse Rurali in diverse regioni italiane.

1897 le Casse Rurali sono oltre 900, di cui 775 quelle cattoliche; le Federazioni, a carattere diocesano, cominciano a darsi una prima struttura organizzativa.

1905 inizia ad operare la Federazione Italiana delle Casse Rurali: nasce con funzioni di rappresentanza e tutela del gruppo, di promozione e perfezionamento delle banche associate, con una struttura di supporto alle Casse di tipo sindacale, tecnico e finanziario.

1919 le cooperative cattoliche si staccano dalla Lega delle cooperative e formano la Confederazione Cooperative Italiane, alla quale aderisce la Federazione Italiana delle Casse Rurali.

1922 le Casse Rurali sono 3.540

1926 il regime fascista crea l'Ente Nazionale Fascista della Cooperazione. La legge sulla disciplina giuridica del rapporto di lavoro impone la costituzione dell'Associazione Nazionale tra le Casse Rurali ed Enti Assimilati con un presidente per legge di nomina governativa.

1936 nasce l'Ente Nazionale delle Casse Rurali Agrarie ed Enti Ausiliari (Encra). Viene varata la Legge Bancaria.

1937 entra in vigore il Testo Unico delle casse Rurali e Artigiane (Tucra) che ne disciplina l'attività: vengono definite come società cooperative aventi per oggetto principale "l'esercizio del credito a favore di agricoltori e del credito a favore di artigiani, congiuntamente e disgiuntamente". Non favorisce l'espansione numerica delle Rurali che, dopo la caduta del regime fascista, risultano notevolmente diminuite passando da 3.540 nel 1922 a 804 nel 1947.

1944 viene sciolta la Federazione Nazionale delle Casse Rurali ed Enti Ausiliari, mentre continua ad operare l'Ente Nazionale delle Casse Rurali.

1946 viene ricostituita dai cattolici la Confederazione Cooperative Italiane e dai operatori di altra ispirazione la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue.

1950 viene costituita la Federazione Italiana delle Casse Rurali ed Artigiane (Federcasse) che, dopo la liquidazione dell'Ente Nazionale delle Casse Rurali Agrarie ed Enti Ausiliari avvenuta nel 1979, è oggi l'unico organismo di rappresentanza del Credito Cooperativo.

1961 prende avvio un periodo di intenso sviluppo del movimento. Si ricostituiscono le Federazioni locali e si ristrutturano quelle esistenti, conferendo loro funzioni di rappresentanza, tutela ed assistenza tecnica a livello regionale ed interregionale delle Casse associate.

1963 viene fondato l'Iccrea - Istituto centrale delle CRA, con l'obiettivo di "rendere più efficace e intensa l'opera delle Casse Rurali ed Artigiane, agevolando, coordinando e incrementandone l'azione, mediante lo svolgimento di funzioni creditizie, di intermediazione tecnica ed assistenza finanziaria" (art. 2 Statuto Iccrea).

1970 nasce l'Editrice delle Casse Rurali ed Artigiane, l'Ecra. La Federazione Italiana è tra i membri fondatori dell'Associazione delle Banche Cooperative della Cee, il Groupement des Cooperatives d'Epargne e de Crédit, che ha lo scopo di promuovere e di tutelare gli interessi della categoria in sede comunitaria. Federazione e Iccrea aderiscono inoltre all'Unione Internazionale Raiffeisen, IRU.

1973 nascono le Casse Centrali di Bolzano e Trento.

1977 nasce Agrileasing, società che pone le Casse in condizione di effettuare operazioni di leasing immobiliare e mobiliare.

1978 viene costituito il Fondo di Garanzia dei Depositanti, primo esempio in Italia di un organismo di autotutela delle banche e, indirettamente, degli interessi dei depositanti. Si tratta di un'iniziativa volontaria delle Casse Rurali, non disposta da normative.

1980 su iniziativa della Federazione Italiana nasce la Scuola Centrale del Credito Cooperativo, organismo per la formazione all'interno del Credito Cooperativo, l'attuale SEF Consulting.

1981 adesione della Federazione Italiana e di buona parte delle Casse Rurali all'Associazione Bancaria Italiana - Abi.

1985 Iccrea costituisce una società per la gestione dei fondi comuni di investimento mobiliare, la Coogestioni (oggi Aureo Gestioni), che esordisce sul mercato lanciando il fondo "Aureo".

1987 nasce il Fondo di Previdenza per il personale delle Casse Rurali ed Artigiane, attuale Fondo Pensione Nazionale.

1993 con il Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia vengono cancellati i limiti di operatività fino ad allora in vigore, consentendo alle Banche di Credito Cooperativo (questa la nuova denominazione) non solo di offrire tutti i servizi e i prodotti delle altre banche, ma anche la possibilità di diventarne socio per chiunque operi nel territorio di competenza.

1995 inizia la propria attività la capogruppo di impresa, Iccrea Holding, con funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo delle società partecipate.

1997 al Fondo Centrale di Garanzia si sostituisce il Fondo di Garanzia dei Depositanti del Credito Cooperativo (Fgd), nuovo strumento obbligatorio di tutela in linea con la direttiva dell'Unione europea, che svolge anche funzioni di prevenzione delle crisi, a differenza dell'analogo strumento operativo per il resto dell'industria bancaria.

1999 nell'ambito del XII Convegno Nazionale di Riva del Garda viene pubblicata la Carta dei Valori del Credito Cooperativo.

2003 la riforma del diritto societario riconosce e conferma alle BCC-CR la loro natura di cooperative a mutualità prevalente.

2004 nasce il Fondo Garanzia degli Obbligazionisti (Fgo), strumento volontario ed esclusivo delle BCC, che tutela i portatori di obbligazioni clienti delle BCC.

2005 nell'ambito del XIII Convegno Nazionale tenutosi a Parma, si approva il Progetto di qualificazione del "sistema a rete" delle BCC che prevede la creazione di una forma di garanzia incrociata a protezione della clientela delle BCC (Fgi) e l'approvazione della Carta della Coesione.

2008 il 25 luglio viene costituito il Fondo di Garanzia Istituzionale del Credito Cooperativo, con l'obiettivo di tutelare la clientela delle Banche di Credito Cooperativo, Casse Rurali, Casse Raiffeisen salvaguardando la "liquidità e la solvibilità" delle Banche aderenti attraverso azioni correttive ed interventi di sostegno e prevenzione della crisi.

Fonte: www.creditocooperativo.it

4.3.2 Il socio come particolare tipologia di cliente e i vantaggi derivanti dal suo “status”

Le Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali fondano la loro origine e la loro operatività nella qualità e nella continuità delle relazioni. Esse nascono storicamente grazie ad una relazione di fiducia che si instaura tra persone (i soci) e si sviluppano grazie ad un rapporto di reciprocità fra gli stessi, il territorio e la comunità di riferimento.

La relazione con i portatori di interesse assume una valenza fondamentale per le BCC-CR. I soci, che sono i principali portatori di interesse interni, sono la vera risorsa strategica in quanto sono i primi clienti ed allo stesso tempo esercitano nell’ambito della vita societaria un importante ruolo di riscontro e controllo della gestione. I soci forniscono i mezzi propri facendo della fiducia la principale motivazione della loro relazione con la banca. Il socio BCC si pone in sostanza a metà strada fra il cliente e l’azionista. Ha i medesimi interessi del cliente in quanto figura come beneficiario dei servizi (agevolati) che la banca offre, ma ha anche l’interesse di colui che patrimonializza la banca nell’intento di far permanere in vita l’istituto a vantaggio proprio e della comunità di riferimento, pur non determinando il contraccambio di un dividendo.

Possono diventare soci delle Banche di Credito Cooperativo le persone, le imprese o le associazioni che svolgono la loro attività in via continuativa nella zona di competenza della BCC ed i soggetti che vi risiedono o che vi hanno la loro sede²⁰⁶.

Il numero dei soci del Credito Cooperativo in questi anni è costantemente cresciuto. Al 31 dicembre 2008 era di circa 940.000 unità.

Da sempre gli statuti delle BCC prevedono come obiettivo il miglioramento della condizione materiale e morale dei soci. Il vero punto di riflessione è qualificare questo miglioramento. Le agevolazioni e i benefici di cui i soci si avvantaggiano sono di natura sia bancaria che extrabancaria. Una recente ricerca²⁰⁷ evidenzia che il 97,5% delle BCC-CR assicura vantaggi di tipo bancario ai propri soci rispetto ai non soci, e più dell’86% vantaggi di tipo extrabancario.

I vantaggi di tipo bancario sono riconducibili a condizioni vantaggiose per l’accesso ad alcuni servizi:

- tenuta del conto corrente (85,9% dei casi);
- mutui relativi all’acquisto della casa (68,4%);
- prestiti per soci imprenditori (50,4%);
- gestione dei dossier titoli (51%);
- fondi comuni di investimento (45,6%);
- prestiti per l’acquisto del personal computer (36,9%);
- stipula di polizze danni o di polizze vita (tra il 29% e il 34%);
- prestiti per spese matrimoniali (20,9%);
- prestiti per l’adozione di un figlio (17,5%).

La stima del livello di utilizzo dei vantaggi bancari e del relativo apprezzamento risulta essere, secondo le dichiarazioni delle BCC-CR intervistate, molto elevato, arrivando al 96,9% per le condizioni offerte sul conto corrente, al 93,8% per i mutui casa, al 90,1% per le condizioni del dossier titoli, al 92,1% per i prestiti in favore dei soci.

In merito ai vantaggi di carattere extrabancario rivolti ai soci si distinguono:

- vantaggi connessi alla gestione del tempo libero (es. viaggi e gite sociali, premiazione dei soci di lunga durata, ecc.);

²⁰⁶ Per zona di competenza deve intendersi il comune in cui la banca ha la sua sede legale, le sue succursali e i comuni limitrofi in modo che fra essi vi sia contiguità territoriale. Per i comuni non contigui è possibile aprire sedi distaccate purché previste dallo statuto e purché vi siano almeno 200 adesioni da parte di nuovi soci.

²⁰⁷ Cfr. SEF Consulting-Ermeneia (2007), *Forme e stili della mutualità interna delle BCC. Indagine per un catalogo delle iniziative del Credito Cooperativo in favore dei soci*, Ebra. Informazioni su www.creditocooperativo.it.

- vantaggi di tipo previdenziale riguardanti la salute e l'assistenza (es. l'offerta di polizze previdenziali integrative, le convenzioni con centri di analisi per check-up, ecc.);
- vantaggi di tipo consulenziale (es. consulenza fiscale, previdenziale, aziendale e legale);
- vantaggi legati alle prestazioni per i figli dei soci (es. borse di studio riservate e in certi casi la selezione e il reclutamento per lavorare nella banca);
- incentivi allo studio (es. borse di studio e premi per studenti meritevoli);
- vantaggi relativi all'aggiornamento professionale per i soci (in particolare l'aggiornamento professionale per imprenditori);

Tra i vantaggi si colloca infine anche il ristorno²⁰⁸. Il ristorno si configura come un istituto giuridico attraverso il quale si realizza la mutualità, ovvero si compendia il vantaggio economico per il socio, commisurato al grado di partecipazione di questi alla vita e alle attività della cooperativa. I criteri di ripartizione dei ristorni si fondano infatti sulla quantità e qualità degli scambi mutualistici²⁰⁹. In sostanza attraverso il ristorno le cooperative, in caso di positivi risultati di gestione, restituiscono ai soci somme di denaro a beneficio dei soci come compenso o imputandole ad incremento delle quote sociali di ciascuno²¹⁰. Il ristorno resta tuttavia una pratica ancora poco diffusa nel mondo delle banche cooperative per le evidenti problematiche di carattere organizzativo che occorre affrontare per una sua buona pratica:

- occorre tenere due sistemi contabili separati, uno per evidenziare il risultato dell'attività mutualistica (ovvero ottenuto con i soci) e che forma oggetto di ristorno ed uno che evidenzia l'attività posta in essere con i terzi non soci, che invece dovrebbe essere necessariamente accantonato;
- all'interno dell'attività mutualistica il sistema contabile dovrebbe essere in grado di rilevare l'entità del contributo di ciascun socio al risultato di gestione per poi ripartire proporzionalmente le quote a ristorno;
- sarà eventualmente necessario classificare le tipologie di scambio mutualistico ai fini del calcolo delle quote di ristorno e sarà necessario stabilire se e in quali casi lo scambio mutualistico vada commisurato a categorie di ricavi della banca generati dallo scambio con i soci o a categorie di costi sostenuti dal socio nello scambio stesso;
- le esigenze di continuità aziendale impongono comunque una non completa ripartizione per ristorno dei risultati raggiunti: l'istituto deve poter perdurare nel tempo e deve poter continuare a garantire, con l'apporto dei soci, le agevolazioni proprie dell'obiettivo mutualistico;
- in ogni caso non è possibile erogare ristorni che causino la chiusura di un bilancio in perdita, ovvia considerazione ma difficile da far "recepire" ad una base sociale eventualmente abituata alla pratica del ristorno.

Quanto detto sin qui aiuta a far comprendere come l'istituto di credito fondato sul modello cooperativo presenta dei caratteri unici ed irripetibili in qualsiasi altra tipologia di istituto bancario. La presenza del socio è non solo un vincolo imprescindibile che deve guidare ed orientare il governo aziendale, ma è l'essenza stessa dell'impresa, la quale non potrebbe vivere in assenza del socio. Questo legame di "dipendenza" con il socio finisce dunque per essere un elemento imprescindibile su cui basare ogni ragionamento che riguardi l'implementazione di un sistema di management per il Credito Cooperativo.

²⁰⁸ Secondo le informazioni contenute nelle segnalazioni di Vigilanza, nel triennio 2005-2007 sono state 24 le BCC-CR che hanno praticato il ristorno, per un ammontare complessivo di 24,5 milioni di euro

²⁰⁹ Occorre sottolineare che non sussiste un diritto soggettivo del socio all'attribuzione del ristorno, in quanto lo stesso deriva dall'andamento economico della società e dalla volontà dell'assemblea, la quale potrebbe comunque, in caso di positivo risultato, deliberare di non attribuire ristorni ai soci bensì di accantonare l'intero risultato economico alle riserve indivisibili, in previsione di investimenti futuri o di futuri accadimenti aziendali.

²¹⁰ Le somme imputate a ristorno costituiscono una voce di costo per la cooperativa deducibile ai fini delle imposte dirette (reddito imponibile della cooperativa) e non vanno assolutamente confuse con la distribuzione di utili o di patrimonio ai soci.

4.3.3 L'organizzazione del Credito Cooperativo: la rete nazionale ed internazionale

Il sistema del Credito Cooperativo è costituito da 430 BCC presenti sull'intero territorio nazionale con 4.127 sportelli e una presenza diretta in 2.613 Comuni e 98 Province.

Le dimensioni del fenomeno della cooperazione di credito sono dunque enormi e le BCC stanno strutturandosi progressivamente in una rete sempre più integrata attraverso la centralizzazione di servizi di supporto conservando sempre le caratteristiche fondamentali del Credito Cooperativo. La centralizzazione dei servizi serve al sistema per incrementare le sue economie e per poter competere sul mercato. Per queste ragioni le BCC sono supportate da un lato dal sistema associativo e dall'altro dal sistema imprenditoriale. Il sistema associativo è costituito dalle Federazioni Regionali e dalla Federazione Nazionale. Questa struttura svolge un importante ruolo di coordinamento, assistenza tecnica, consulenza ed erogazione di servizi a favore delle banche associate. Il sistema imprenditoriale costituisce invece un "complemento operativo" della BCC per quanto riguarda la fornitura di servizi e prodotti. Il sistema associativo e quello imprenditoriale convivono con la garanzia del rispetto di due principi guida: la sussidiarietà e la solidarietà. La sussidiarietà si esercita dalle strutture nazionali e regionali verso le BCC: le prime svolgono in modo consortile funzioni che sarebbe meno efficiente realizzare sul territorio per ciascuna singola banca. La solidarietà riguarda i rapporti di collaborazione e di corresponsabilità che legano le BCC tra loro.

Nell'ambito del sistema associativo si collocano le Federazioni locali, società cooperative con funzione consortile senza scopo di lucro²¹¹. Esse rappresentano gli organismi ad adesione volontaria delle BCC-CR e si identificano come "punto di snodo" del sistema del Credito Cooperativo. Le Federazioni raccolgono le istanze provenienti localmente dalle BCC fungendo da filtro verso gli organismi nazionali e, in un continuo rapporto di feedback, sintetizzano le indicazioni provenienti dagli organismi nazionali trasmettendo alle BCC-CR una informazione rapida e completa. Sono inoltre organismi di consulenza per la tutela della qualità ed efficienza della gestione delle BCC. Vi è poi un organismo centrale a livello nazionale, Federcasse (Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali ed Artigiane) che rappresenta la Federazione delle Federazioni locali, anche se ad essa aderiscono oltre quaranta tra società ed enti del Credito Cooperativo. Federcasse rappresenta il sistema del Credito Cooperativo e ha l'obiettivo di determinare gli indirizzi politico-strategici della cooperazione di credito per realizzarne le finalità morali, culturali, sociali ed economiche.

Il sistema imprenditoriale si riferisce all'insieme dei servizi erogati da imprese terze in favore delle BCC. Al suo interno si collocano:

- il Gruppo Bancario Iccrea, con Iccrea Holding capogruppo, costituito da un insieme di società che forniscono prodotti e servizi finanziari evoluti, strumenti di gestione del risparmio, prodotti previdenziali ed assicurativi, soluzioni per il credito alle piccole e medie imprese;
- Cassa Centrale Banca, nata per sostenere lo sviluppo delle BCC-CR fornendo prodotti finanziari differenziati ed evoluti e servizi bancari innovativi per famiglie ed imprese. Cassa Centrale Banca opera in stretta collaborazione con le Federazioni locali e le società informatiche del nord est;
- Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige, che offre servizi di supporto alle Casse Raiffeisen attraverso i suoi reparti commercio, finanza, tesoreria e sistemi di pagamento.

²¹¹ Le Federazioni locali sono attualmente quindici: Federazione BCC Piemonte Valle d'Aosta Liguria, Federazione Lombarda delle BCC, Federazione Cooperative Raiffeisen, Federazione Trentina della Cooperazione, Federazione Veneta delle BCC, Federazione delle BCC del Friuli Venezia Giulia, Federazione delle BCC dell'Emilia Romagna, Federazione Toscana BCC, Federazione Marchigiana delle BCC, Federazione delle BCC del Lazio Umbria Sardegna, Federazione delle BCC dell'Abruzzo e del Molise, Federazione Campana delle BCC, Federazione delle BCC di Puglia e Basilicata, Federazione Calabrese delle BCC, Federazione Siciliana delle BCC.

Quale istituto centrale bancario intrattiene rapporti diretti con partner istituzionali nazionali ed internazionali. E' anche banca corrispondente per enti finanziari esteri.

Il Credito Cooperativo italiano si colloca infine nel più grande sistema della cooperazione italiana e internazionale. A livello nazionale, aderisce alla Confcooperative e, attraverso il Gruppo Bancario Iccrea, partecipa all'Unico Banking Group, una associazione fondata nel 1977 con sede a Bruxelles che si propone di acquisire maggior peso nel panorama bancario internazionale stimolando la collaborazione operativa tra i membri ed unendo *know how* e servizi integrati. Gli istituti cooperativi di credito europei sono raggruppati inoltre nell'Associazione delle Banche Cooperative Europee (Eachb-Groupement) con sede a Bruxelles, che rappresenta e difende presso le istituzioni dell'Unione europea gli interessi e le esigenze delle cooperative socie e ne promuove la collaborazione attraverso il coordinamento delle differenti istanze nazionali.

Tavola 45 *La rete internazionale delle cooperative, statistiche principali*

LA RETE DELLE COOPERATIVE DI CREDITO NELLA UE-27	
Banche locali	4.414
Sportelli	62.328
Soci	45.464.992
Clienti	139.451.165
Staff	722.361
Totale Attivo	4.616.182 mln €
Depositi	2.426.106 mln €
Crediti	2.367.639 mln €
Quota di mercato sui depositi	20%
Quota di mercato sui crediti	14%

Fonte: www.creditocooperativo.it

Il Credito Cooperativo italiano inoltre, tramite Federcasse e le Raiffeisen del Sud Tirolo, aderisce all'Unione Internazionale Raiffeisen (Iru), un'associazione volontaria con sede a Bonn che abbraccia diverse realtà di cooperazione di credito a livello internazionale, con la *mission* dichiarata di promuovere e diffondere le idee di Raiffeisen nel mondo. Indirettamente, partecipa infine all'Alleanza Cooperativa Internazionale (Aci) che unisce gran parte delle confederazioni cooperative internazionali tra cui Confcooperative. L'Alleanza Cooperativa Internazionale e il Comitato di Coordinamento delle Associazioni Cooperative d'Europa (Ccace), con un programma di lavoro comune, hanno recentemente creato Cooperatives in Europe, la nuova denominazione per l'organismo delle organizzazioni cooperative europee.

-----PARTE III-----

**DEFINIZIONE DI UN MODELLO DI BSC PER IL CREDITO
COOPERATIVO:
I RISULTATI DI UNA RICERCA EMPIRICA**

CAPITOLO QUINTO

LINEE METODOLOGICHE PER UN POSSIBILE MODELLO DI BSC PER LA BANCA DI CREDITO COOPERATIVO

SOMMARIO

5.1	La metodologia e il disegno della ricerca	118
5.2	La costruzione di un possibile modello di BSC per la Banca di Credito Cooperativo: le criticità connesse al particolare oggetto di studio	119
5.3	La pianificazione strategica nella BCC	120
5.4	Il quadro delle ipotesi per un possibile modello di Balanced Scorecard	123
5.5	Gli strumenti propedeutici per la BSC	128
5.5.1	Il questionario sulla soddisfazione del socio	128
5.5.2	Il questionario ai dipendenti	130
5.6	La struttura della BSC adottabile nel Credito Cooperativo	139
5.6.1	La prospettiva “Economia & Finanza”	142
5.6.2	La prospettiva “Soci & Clienti”	144
5.6.3	La prospettiva “Crescita & Innovazione”	145
5.6.4	La prospettiva “Processi Interni”	145
5.7	La Balanced Scorecard nel modello tedesco per le banche cooperative: confronti metodologici	146

5.1 La metodologia e il disegno della ricerca

La metodologia della ricerca ai fini di questo studio ha seguito un iter logico-concettuale ossequioso dei vincoli tipici di un disegno di ricerca che voglia assumere rigore scientifico. Le fasi affrontate sono state le seguenti:

- 1) Analisi dell’oggetto di studio;
- 2) Circostrizione del problema da indagare e definizione delle ipotesi di ricerca;
- 3) Progettazione della BSC e definizione delle modalità operative attraverso cui raccogliere e registrare le informazioni;
- 4) Applicazione del modello ad un primo caso di studio;
- 5) Analisi dei risultati;
- 6) Definizione dell’esito della ricerca: validazione/invalidazione delle ipotesi;
- 7) Valutazione dei possibili sviluppi futuri della ricerca: livello di astrazione del modello; possibili modifiche e/o adattamenti.

Nella seconda parte di questo scritto è stato affrontato il tema dell’oggetto di studio. Le restanti fasi saranno corpo e contenuto della terza parte in cui evidentemente affronteremo dapprima il tema della costruzione del modello e successivamente presenteremo una sua applicazione pratica per poter poi discutere gli esiti della ricerca, verificare il livello di astrazione del modello costruito e ipotizzare nuove prospettive per la ricerca stessa.

La progettazione della BSC ha seguito le fasi tipiche già comprovate da ampia dottrina. Dalla definizione della vision aziendale, che formula il divenire dell'azienda, 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 (FCS) e indicatori in grado di verificare il loro grado di soddisfacimento 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 rilevazioni²¹².

In merito all'organizzazione dei dati la BSC è stata riprodotta su fogli di calcolo Excel sui quali far confluire i risultati dei diversi indicatori per ciascuna area di creazione del valore (prospettive BSC) e l'esito della scheda.

5.2 La costruzione di un possibile modello di BSC per la Banca di Credito Cooperativo: le criticità connesse al particolare oggetto di studio

Abbiamo già avuto modo di approfondire il tema relativo all'oggetto dell'indagine empirica presentata in questo studio. Si tratta di una tipologia di azienda molto diffusa, la banca, che incontra oggi tutte le difficoltà connesse alla complessità dei mercati, all'evoluzione tecnologica, alla sfida competitiva. Si tratta di un'azienda che ha bisogno di guardare alle sue performance nella globalità degli aspetti qualitativi e quantitativi per potersi orientare alla soddisfazione del cliente.

La banca da noi indagata afferisce al movimento del Credito Cooperativo, ovvero una rete di banche indipendenti che, nel contesto bancario, si propongono con caratteristiche peculiari, traendo dalla loro diversità strutturale il vantaggio necessario per restare sul mercato. Le BCC sono banche di piccole dimensioni e la cui competitività dipende anche dalla capacità di essere banche che "fanno sistema", integrando servizi, risorse, competenze. Ma vi è ancora un passo da compiere: orientarsi in maniera continua e definita al cliente (ovvero al socio) e alla sua soddisfazione. Il vero problema è scegliere la strada per realizzare questo orientamento. L'obiettivo della soddisfazione nell'attuale contesto è un tema talmente complesso (benché apparentemente non sembri tale) da richiedere un approccio ampliato, approccio che in particolare può incontrare una valida soluzione nell'applicazione della BSC.

Abbiamo avuto modo di comprendere come la Balanced Scorecard sia uno strumento che si adatta all'organizzazione, pertanto, sebbene esistano molteplici esempi di BSC applicata alle aziende di credito, non è possibile un mero adattamento di tali pratiche esistenti al caso delle BCC. L'approfondimento sull'oggetto di studio effettuato nel quarto capitolo di questo lavoro, ci ha fatto comprendere quali sono le particolari esigenze del Credito Cooperativo e quali sono i vincoli strutturali e normativi di queste banche, vincoli ai quali anche la BSC è inevitabilmente connessa:

- in una Banca di Credito Cooperativo la prospettiva di lungo periodo è ciò che più conta: mancando l'obiettivo della ripartizione degli utili agli azionisti balza in primo piano la sopravvivenza e la prosperità futura dell'azienda;
- se, come in un processo a cascata, è facile immaginare che per una generica organizzazione le prospettive della clientela, dei processi interni e di apprendimento e innovazione tendano verso il risultato economico-finanziario, questa stessa impostazione può non valere per una impresa bancaria a mutualità prevalente, strettamente legata al territorio e, come già detto, non orientata alla ripartizione degli utili;
- ciò premesso resta inteso che soddisfare il cliente, ed il socio in particolare, rispondendo ad una missione specifica quale è quella della mutualità prevalente, è il motore su cui fondare ogni

²¹²A ben vedere non è solo necessario costruire la BSC e rifornirla di dati, ma occorre definire dei parametri di controllo. In sostanza per ciascun indicatore dovremo anche essere in grado di formulare un giudizio andamentale che dipenderà dai parametri di controllo. E per ogni indicatore qualitativo e quantitativo lo sforzo sarà anche quello di definire tali parametri.

ipotesi di futuro sviluppo, dunque ogni strategia ed ogni azione. E, in ultimo, lo strumento di management.

In definitiva, occorrendo la necessità di adottare una prospettiva ampliata, la via più corretta oggi per ottenere il risultato della soddisfazione non è semplicemente quella di misurare, secondo le tecniche tradizionalmente in voga, la soddisfazione del cliente cercando poi tutte le vie possibili per trattenerlo, ma è quella di pensare all'allineamento strategico di tutta l'organizzazione per le sue finalità, prima fra tutte quella di soddisfare il cliente.

In questo capitolo, che apre la disamina sulla elaborazione di un possibile modello di BSC per il Credito Cooperativo, tratteremo tutti i passaggi logici e strutturali per ipotizzare un modello la cui pratica applicazione è esposta nel caso illustrato al capitolo sesto.

Partiremo dalla disamina della pianificazione strategica nel mondo del Credito Cooperativo per poi illustrare il quadro delle ipotesi, la metodologia e la struttura della Balanced Scorecard. Il capitolo sesto presenterà una struttura a specchio rispetto al presente capitolo, ovvero seguirà la stessa impostazione metodologica in modo da facilitare il riscontro fra il modello ipotizzato ed il caso applicato.

E' d'obbligo precisare che la decisione di presentare il modello generale e poi il caso applicativo è conseguenza della modalità con cui è stata condotta questa ricerca. Le banche del Credito Cooperativo hanno una struttura molto simile tra loro e problematiche da affrontare che rientrano tutte nel novero delle peculiari caratteristiche assunte da queste aziende di credito. Dopo un accurato studio del mondo del Credito Cooperativo e della struttura a rete in cui le banche del territorio si trovano ad operare è stato possibile costruire un modello generale di BSC successivamente applicato alla BCC di Montecorvino Rovella, potendo così desumere le difficoltà operative connesse al modello e i possibili miglioramenti da apportare. L'intenzione non è dunque quella di focalizzarsi sul caso in sé, bensì sul modello che vuole essere una prima proposta di uno strumento di management per il Credito Cooperativo in generale.

5.3 La pianificazione strategica nella BCC

La pianificazione strategica delle Banche di Credito Cooperativo segue un'impostazione standardizzata nelle linee metodologiche indicate dalle federazioni locali²¹³. Come è ovvio, l'organo di governo aziendale è rappresentato dal Consiglio di Amministrazione, il quale:

- approva gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio. Il CdA, consapevole dei rischi a cui la Banca è esposta, deve individuare le modalità attraverso cui rilevare ed affrontare tali rischi;
- approva la struttura organizzativa della Banca. I compiti e le responsabilità devono essere assegnati in modo chiaro ed appropriato, sottoponendo a revisione e verifica i poteri delegati;
- verifica che l'Alta Direzione definisca l'assetto dei controlli interni in coerenza con la propensione al rischio prescelta e che le funzioni di controllo abbiano un grado di autonomia appropriato e siano fornite di risorse adeguate per un corretto funzionamento;
- si assicura che venga definito un sistema informativo corretto, completo e tempestivo;
- si assicura che la funzionalità, l'efficienza e l'efficacia dei controlli interni siano periodicamente valutate e che i risultati del complesso delle verifiche siano portati a conoscenza del Consiglio medesimo; nel caso emergano carenze o anomalie, adotta con tempestività idonee misure correttive.

I documenti di governo redatti dal Consiglio e dalla direzione aziendale della BCC sono:

- il piano strategico (triennale);

²¹³ La struttura della pianificazione strategica illustrata è riportata nel documento "Supporto per promuovere una conversazione strategica e per formulare il piano strategico", versione n.2 gennaio 2005. Si tratta di uno strumento proposto dalle federazioni a tutte le BCC dalla funzione centrale Internal Audit e Pianificazione. Nel caso di specie i contenuti sono tratti dall'omonimo documento redatto dalla Federazione Campana delle BCC.

- il piano operativo (annuale);
- il budget (annuale);
- le politiche di rischio (annuale).

Il piano strategico, ovvero il documento da cui occorre partire per impostare una Balanced Scorecard, presenta dei contenuti definiti. La parte iniziale, riporta contenuti relativi alla situazione gestionale dell'istituto, con particolare riferimento al posizionamento strategico in termini di:

- a) analisi degli scenari macroeconomici generali e locali;
- b) analisi di posizionamento competitivo;
- c) analisi territoriale;
- d) analisi delle quote detenute ed analisi del potenziale di mercato;
- e) analisi del sistema organizzativo;
- f) analisi della struttura informatica.

Questa prima parte del piano precede una struttura articolata in cinque sezioni, come specificato nella tabella a seguire.

Tavola 46 L'articolazione del piano strategico nelle BCC

LE SEZIONI DEL PIANO STRATEGICO NELLA BCC	I CONTENUTI
POLITICHE GENERALI DI SVILUPPO	Definizione degli indirizzi strategici generali: <ul style="list-style-type: none"> - mission e scopo sociale della banca; - immagine della BCC nel proprio territorio; - modalità per dare una corretta immagine di sé; - iniziative per incrementare/fidelizzare la base sociale; - obiettivo triennale di incremento della base sociale ripartito su base annuale; - sviluppo territoriale (comuni di attività e sviluppo futuro); - azioni per incrementare/conservare le proprie quote di mercato; - politiche nei confronti della collettività e nei confronti del Gruppo (rete)
POLITICHE COMMERCIALI	Definizione dei criteri imprenditoriali per attuare gli obiettivi definiti: <ul style="list-style-type: none"> - linee guida per le politiche di sviluppo commerciale (copertura del territorio, catalogo prodotti, lancio di nuovi prodotti/servizi, campagne pubblicitarie); - potenziamento della rete di vendita (volontà, luoghi, modalità); - servizi da migliorare e/o sviluppare; - segmentazione della clientela
POLITICHE FINANZIARIE	Definizione degli obiettivi fondamentali per raggiungere gli indirizzi strategici: <ul style="list-style-type: none"> - obiettivi numerici di raccolta diretta e previsioni sull'evoluzione delle forme tecniche del risparmio nei tre anni a seguire (depositi a risparmio, conti correnti passivi, certificati di deposito, obbligazioni); - previsioni sull'evoluzione attesa della raccolta indiretta e per le diverse forme tecniche (titoli di stato, azioni, fondi comuni di investimento, polizze assicurative); - forme tecniche di impiego da proporre ai clienti (portafoglio, conti correnti attivi, mutui chirografari, mutui ipotecari, altri impieghi); - previsioni sulle sofferenze per gli anni avvenire ed azioni per ridurre e monitorare i crediti anomali; - azioni per l'incremento del <i>cross-selling</i> (numero di carte di credito, home banking, utenze INPS, Telecom, Enel, altre utenze); - previsioni sul ROE; - previsioni sul margine d'interesse e di intermediazione; - previsioni sul risultato lordo di gestione; - previsioni delle spese amministrative; - previsioni sull'incremento delle spese per il personale; - obiettivi di razionalizzazione delle voci di spesa.
POLITICHE ORGANIZZATIVE	Definizione delle risorse e degli strumenti operativi necessari per conseguire gli obiettivi definiti: <ul style="list-style-type: none"> - modifiche eventuali alla struttura organizzativa distinte in urgenti e non; - definire le aree funzionali con maggiori debolezze (Amministrazione, Affari Generali, Controlli, Organizzazione, Commerciale, Rete di Vendita); - ridefinizione dei compiti e delle mansioni; - valutazione sull'introduzione/potenziamento delle funzioni (es. Marketing, Pianificazione e Controllo); - analisi dell'organico aziendale (numero, età media, posizione, formazione) e valutazione sulla sua adeguatezza; - definizione di un piano di formazione e addestramento per il personale; - definizione di linee guida per la comunicazione interna ed esterna; - definizione delle eventuali attività/servizi da esternalizzare; - valutazione e interventi sul sistema informatico; - valutazione e miglioramento di processi e procedure; - redazione e monitoraggio dei documenti interni; - mappatura dei rischi
POLITICHE DI RISCHIO	Definizione dei limiti all'operatività in termini di rischi accettabili, da eliminare, ridurre o trasferire dopo aver analizzato l'andamento aziendale nell'ultimo anno/biennio/triennio: <ul style="list-style-type: none"> - individuazione dei limiti operativi per tipologia di forma tecnica, di cliente e per settore economico di attività; - monitoraggio sulla qualità del credito; - definire i limiti di giacenza di liquidità a livello Banca; - previsioni del portafoglio di tesoreria; - definire limiti di perdita accettabili, minusvalenze, plusvalenze; - definire limiti di operatività sui tassi; - definire limiti operativi sui sistemi di incasso e pagamento

Fonte: ns elaborazione

Per ciascuna delle politiche indicate all'interno del piano è possibile definire un sistema apposito di monitoraggio basato su specifici indicatori trimestrali o semestrali che sono anche suggeriti dalle stesse federazioni locali. Il vero problema da affrontare è far convogliare in un unico sistema un insieme di informazioni utili a supportare il sistema decisionale aziendale e dirigerlo verso le logiche di orientamento al cliente e alla sua soddisfazione. Desumere i dati necessari da un indistinto elenco di misurazioni non è cosa facile, ragione questa che giustifica ulteriormente il ricorso ad uno strumento di management innovativo, in grado di svolgere una "selezione" delle informazioni utili per orientare l'organizzazione al socio/cliente. La categoria dei clienti-soci rappresenta un sistema di portatori di interessi che determina l'esistenza stessa della banca, pertanto quest'ultima non può esimersi dal pensare ad un sistema dedicato di misurazione e monitoraggio della soddisfazione del socio.

Il passaggio propedeutico affinché questo avvenga, come abbiamo avuto modo di approfondire, è basato sulla costruzione della cosiddetta "Carta degli Intenti Strategici" (CIS) e la relativa "mappa strategica". Questi due strumenti, utili per sintetizzare organicamente la strategia aziendale, non sono normalmente adottati dalle organizzazioni in fase di pianificazione strategica, ma possono essere opportunamente redatti se si decide di implementare una Balanced Scorecard. A prescindere dalla loro denominazione questi due strumenti servono semplicemente a "filtrare" il Piano Strategico traendone le informazioni necessarie per costruire la scheda:

- il CIS sostituisce il Piano Strategico riferendo, in una forma più snella, la strategia aziendale e le sue conseguenze gestionali. Il documento è formalizzato in azioni/obiettivi per conseguire la *mission* aziendale;
- la *mappa strategica* esplicita la strategia in maniera schematica definendo l'architettura base dei rapporti causali che poi fonderanno la BSC. La mappa strategica è articolata in sezioni per ciascuna prospettiva di analisi ed è il presupposto per esplicitare programmi ed iniziative e per tradurre la strategia in opportuni indicatori di risultato.

La costruzione di una CIS e di una mappa strategica per una Banca di Credito Cooperativo passa attraverso alcuni passaggi obbligati, che qui sintetizziamo e che vedremo applicati nel caso presentato al capitolo successivo:

- sintesi in uno schema di massima degli obiettivi definiti per le diverse aree trattate nel piano strategico (politiche generali, commerciali, finanziarie, organizzative, di rischio);
- riclassificazione degli stessi obiettivi sulla base degli imperativi di creazione del valore propri della Balanced Scorecard (Prospettiva economico-finanziaria, Prospettiva del socio/cliente, Prospettiva crescita e innovazione, Prospettiva dei processi interni); questa fase corrisponde alla redazione del CIS;
- costruzione della mappa strategica tenendo in considerazione i rapporti causali che legano i diversi obiettivi sintetizzati nel CIS e seguendo l'impostazione delle quattro prospettive di analisi.

Rinviamo al capitolo successivo la esemplificazione che riguarda la redazione di questi due documenti, specificando che il modello di BSC che sarà descritto nelle pagine a seguire rappresenta una proposta base che può essere integrata da ulteriori indicatori per la necessità di adattare lo strumento allo specifico piano strategico aziendale e dunque migliorare i nessi causali fra gli indicatori.

5.4 Il quadro delle ipotesi per un possibile modello di Balanced Scorecard

I motivi ispiratori dell'attività di una Banca di Credito Cooperativo, indicati dall'articolo 2 dello statuto-tipo delle BCC-CR sono sintetizzabili in due punti essenziali:

- mutualità;
- territorialità e orientamento sociale.

Dall'analisi sull'oggetto di studio abbiamo visto che essere banca a mutualità prevalente vuol dire svolgere la propria attività prevalentemente nei confronti dei soci. Essere banca del territorio vuol

dire promuoverne lo sviluppo. Ebbene se questi sono i motivi ispiratori dell'istituto allora tutta l'organizzazione dovrà tendervi senza sosta durante l'intera sua esistenza.

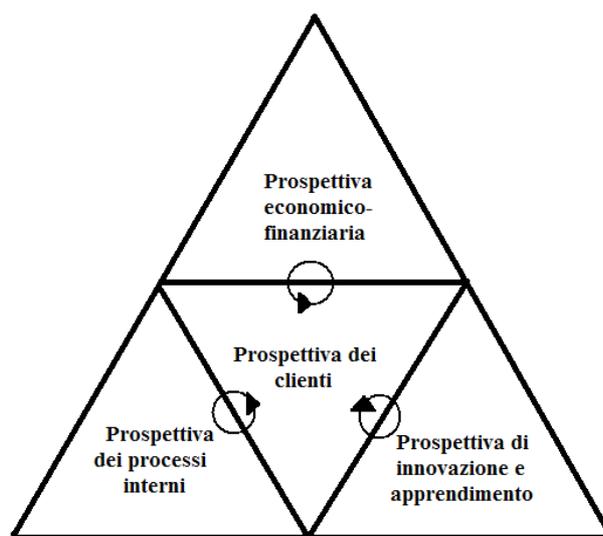
A chiusura del terzo capitolo di questo lavoro abbiamo esposto una macro-ipotesi che rappresenta il filo conduttore di questa ricerca ed abbiamo anticipato la necessità di declinare tale macro-ipotesi in micro-ipotesi che potessero permetterci di impostare la BSC. La macro-ipotesi già esposta si fonda sul plausibile nesso causale per il quale l'introduzione della BSC in azienda produca effetti sull'allineamento strategico dell'organizzazione e dunque, a cascata, sulla qualità del servizio e la soddisfazione del socio/cliente. La macro-ipotesi possiamo allora esplicitarla come segue.

Hp 1: *La BSC è uno strumento di riorientamento dell'organizzazione verso la soddisfazione della base sociale e come tale in grado di supportare l'azienda nella realizzazione compiuta della sua missione mutualistica e di banca del territorio.*

Se questa è l'ipotesi di partenza, il vero problema è formulare micro-ipotesi relative all'impostazione dello strumento BSC orientato alla soddisfazione per poi costruire una opportuna base empirica al fine di validare/invalidare l'ipotesi di partenza. La BSC dovrà essere costruita in modo da consentire una valutazione della soddisfazione non solo come elemento *ex-post*, bensì dovrà indagare le motivazioni e i bisogni del socio, monitorandoli costantemente.

A questo scopo occorrerà probabilmente sovvertire l'ordine intrinseco delle prospettive di analisi (che sappiamo non essere formale ma sostanziale dal momento che le imprese si orientano sempre e comunque al risultato economico-finanziario). Si può pensare di costruire una BSC per la Banca di Credito Cooperativo in cui le relazioni siano del tipo causa-effetto-causa (e non causa-effetto) in un processo osmotico in cui il valore si diffonde a partire dal cliente. E' noto che il cliente partecipa al processo di creazione del valore, anzi ne è la parte più attiva. L'idea è dunque quella di costruire la BSC per il Credito Cooperativo partendo da questo assunto, ovvero ponendo al centro del processo di costruzione e adozione della BSC la prospettiva del cliente (in particolare del socio).

Tavola 47 *Un'impostazione metodologica della BSC per la Banca di Credito Cooperativo*



Fonte: ns elaborazione

La prospettiva della clientela non si pone su un piano rialzato rispetto alle altre prospettive, è piuttosto in posizione di centralità per favorire il processo osmotico di diffusione del valore. Si può in sostanza pensare che un monitoraggio più serrato dei risultati riguardanti la prospettiva del cliente cercando di riallineare di volta in volta l'organizzazione agli obiettivi, produrrà un effetto a cascata sulle altre prospettive fino a ritornare al cliente stesso in un circolo virtuoso di durata illimitata²¹⁴.

Hp 2: *Le quattro prospettive di analisi rilevano gli aspetti più coerenti con un orientamento al socio/cliente.*

Per formulare questa seconda ipotesi abbiamo preso in esame l'aspetto mutualistico, ma la macro-ipotesi di partenza richiedeva la verifica anche dell'aspetto della territorialità. Ciò ci impone la formulazione di una terza ipotesi idonea a sostenere l'impostazione della BSC.

Hp 3: *La BSC integra con successo la visione socio-ecologica del processo di erogazione del servizio bancario.*

Occorre osservare a proposito di quest'ultima ipotesi sul modello che la prospettiva finanziaria è già in qualche modo indicativa del contributo dato dall'azienda all'economia del territorio (pensiamo in particolare all'erogazione del credito). Ciò che occorre è inglobare la territorialità all'interno anche delle altre prospettive di analisi.

A questo punto si può considerare completato il quadro delle ipotesi di ricerca.

Tavola 48 *Il Quadro delle ipotesi di ricerca per la BSC del Credito Cooperativo*

IPOTESI MACRO	
Focus sulla soddisfazione del socio/cliente	
<i>Hp 1: La BSC è uno strumento di riorientamento dell'organizzazione verso la soddisfazione della base sociale e come tale in grado di supportare l'azienda nella realizzazione compiuta della sua missione mutualistica e di banca del territorio.</i>	
IPOTESI MICRO	
Focus sulla mutualità	Focus sulla territorialità
<i>Hp 2: Le quattro prospettive di analisi rilevano gli aspetti più coerenti con un orientamento al socio/cliente.</i>	<i>Hp 3: La BSC integra con successo la visione socio-ecologica del processo di erogazione del servizio bancario.</i>

Fonte: ns elaborazione

Queste ipotesi rappresentano le "corsie preferenziali" su cui si intende impostare la BSC. In particolare le prospettive classiche della BSC finiscono con l'incrociarsi con i due caratteri della mutualità e della territorialità: ciascun indicatore di area risulterà riclassificato in un carattere o nell'altro, conferendo alla BSC una struttura del tutto peculiare.

²¹⁴ Mettere al centro la soddisfazione del socio in una BCC può sembrare una impostazione scontata, tuttavia la realtà operativa di questo tipo di banche può spesso far distogliere l'attenzione verso il ruolo centrale ricoperto dal socio. Tradurre operativamente che il socio è la ragion d'essere della banca non è semplice come si può pensare.

Tavola 49 La riclassificazione degli indicatori nella struttura della BSC

	MUTUALITA'	TERRITORIALITA'
FINANZA	(indicatori)	(indicatori)
CLIENTE	(indicatori)	(indicatori)
PROCESSI INTERNI	(indicatori)	(indicatori)
APPRENDIMENTO&INNOVAZIONE	(indicatori)	(indicatori)

Fonte: ns elaborazione

Questa impostazione consentirà una valutazione dello strumento in linea con le ipotesi di ricerca e soprattutto consentirà di impostare la BSC secondo una modalità coerente con il tipo di azienda indagata. Il processo di costruzione della Balanced Scorecard sarà corredato dall'attribuzione di pesi relativi all'importanza dei singoli indicatori nonché dalla rilettura e sintesi dei dati secondo un triplice approccio:

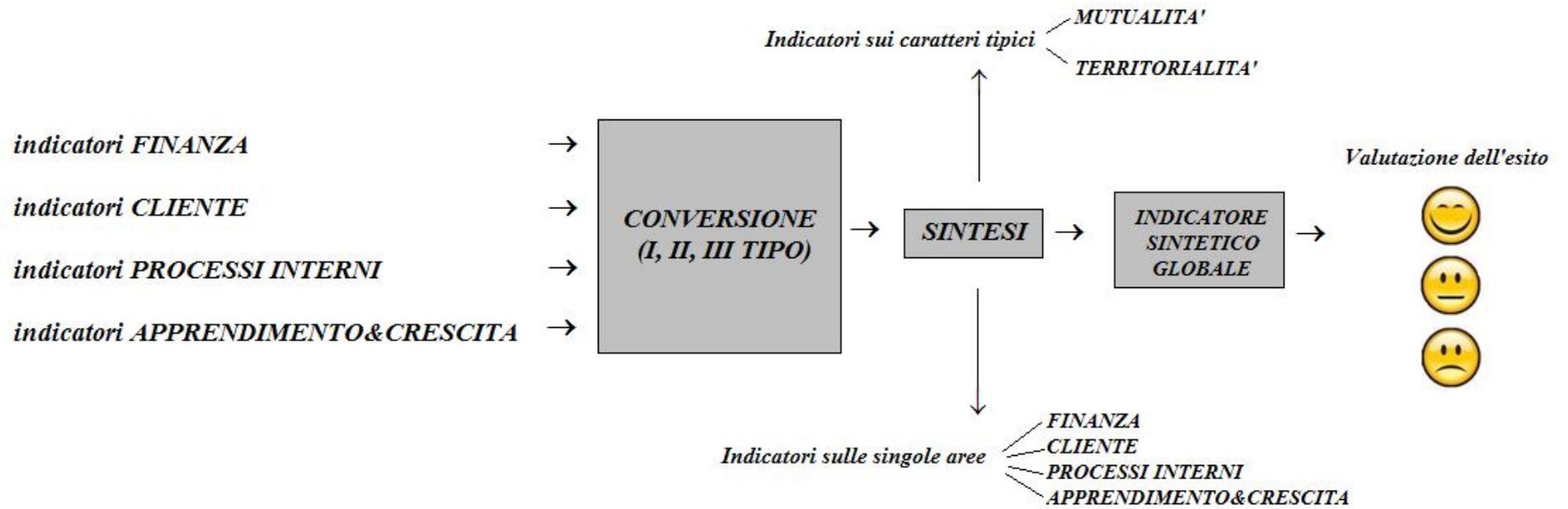
- in senso orizzontale: lettura dei dati per singole aree (finanza, cliente, processi interni, apprendimento e innovazione) e sintesi in specifici indicatori (uno per ciascuna area);
- in senso verticale: lettura dei dati per caratteristiche-tipo fondanti le ipotesi di ricerca (mutualità, territorialità) e sintesi in specifici indicatori;
- in senso globale: lettura complessiva dei dati e sintesi in uno specifico indicatore.

Su questa strada sarà possibile valutare le performance sotto i diversi profili (aree, caratteri tipici e performance complessiva) definendo uno strumento *ad hoc* per la Banca di Credito Cooperativo (si veda la figura a seguire).

La conversione dei dati avverrà con l'intento di produrre valori percentuali idonei a sintetizzare gli esiti della scheda secondo tre modalità:

- **CONVERSIONE DEL I TIPO.** Analisi degli scostamenti fra obiettivo strategico prefissato (dati di previsione) e il risultato ottenuto (dati a consuntivo);
- **CONVERSIONE DEL II TIPO.** Conversione del dato consolidato (certo, rilevato) sulla base del giudizio di esperti (metodo del *panel* di esperti). Da applicare quando sul dato non esistono previsioni o quando il dato è meramente qualitativo;
- **CONVERSIONE DEL III TIPO.** Utilizzo di tabelle o metodi di conversione specifici (es. per i test sui dipendenti e la *customer satisfaction*).

Tavola 50 Il processo di conversione e sintesi dei dati nella BSC



Fonte: ns elaborazione

5.5 Gli strumenti propedeutici per la BSC

Ai fini della definizione della struttura della BSC per il Credito Cooperativo è stato necessario introdurre due particolari strumenti per integrare l'analisi quali-quantitativa propria della scheda di valutazione bilanciata. Si tratta di due questionari, redatti in linea con la struttura della scheda, da somministrare ai soci della banca e ai dipendenti. Nei prossimi paragrafi saranno presentati i questionari e le modalità di elaborazione dei dati, rinviando l'applicazione al successivo capitolo.

5.5.1 Il questionario sulla soddisfazione del socio

La soddisfazione del socio/cliente della banca va rilevata con riferimento alla percezione che il socio ha della qualità del servizio complessivamente reso dalla banca e dai dipendenti. A questo scopo è stata definita una struttura snella per il questionario, allo scopo di facilitare la lettura e velocizzare il processo di rilevazione, considerando che la somministrazione avviene presumibilmente presso le agenzie della banca durante l'orario di lavoro. La tecnica più idonea di rilevazione per facilitare il processo è quella della scala Likert, per consentire una graduazione del giudizio e facilitare anche il rispondente meno coinvolto.

La soddisfazione del socio viene rilevata con riferimento a:

- ubicazione della banca;
- tassi di interesse applicati;
- condizioni economiche generali;
- rapporto con il personale della banca;
- numero di servizi offerti;
- qualità dei servizi offerti;
- assistenza e consulenza;
- chiarezza e trasparenza informativa;
- garanzia di riservatezza;
- tempi di attesa allo sportello;
- tempi di risposta alle richieste del cliente;
- orari di apertura al pubblico;
- iniziative dedicate ai soci.

Con riferimento alla soddisfazione circa la relazione con il personale della banca il questionario include giudizi su:

- chiarezza nella comunicazione;
- precisione;
- cordialità e cortesia;
- rapidità di risposta;
- capacità di risolvere i problemi;
- capacità di fornire informazioni.

Strutturalmente il questionario rileva la soddisfazione del socio attraverso due batterie di domande e il rispondente è chiamato semplicemente ad indicare il suo livello di soddisfazione per ciascuna voce della batteria.

Tavola 51 Questionario sulla soddisfazione del socio

SODDISFAZIONE DEL SOCIO

1) In una scala da 1 a 9 indichi il suo livello di soddisfazione in relazione agli aspetti di seguito elencati:

	Poco soddisfatto			Mediamente soddisfatto			Molto soddisfatto		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ubicazione della banca	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tassi di interesse applicati	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Condizioni economiche generali	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rapporto con il personale della banca	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Numero di servizi offerti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualità dei servizi offerti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Assistenza e consulenza	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Chiarezza e trasparenza informativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Garanzia di riservatezza	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tempi di attesa allo sportello	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tempi di risposta alle sue richieste	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Orari di apertura al pubblico	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Iniziative dedicate ai soci	1	2	3	4	5	6	7	8	9

2) In relazione al personale della banca indichi, in una scala da 1 a 9 il suo livello di soddisfazione:

	Poco soddisfatto			Mediamente soddisfatto			Molto soddisfatto		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Chiarezza nella comunicazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Precisione	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cordialità e cortesia	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rapidità di risposta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacità di risolvere i problemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacità di fornire informazioni	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fonte: ns elaborazione

Il questionario si presenta decisamente semplice nella struttura e, di fatto, sarà sempre possibile integrare la rilevazione con ulteriori domande più o meno strutturate, anche al fine di integrare la base dati a prescindere dalla Balanced Scorecard²¹⁵.

Il problema da affrontare con riferimento alla somministrazione del questionario è quello relativo al campionamento. Evidentemente la bontà della rilevazione dipenderà dalle modalità con cui viene costruito il campione.

Per definizione un campione si può legittimamente dire casuale quando tutti i membri della popolazione da cui viene estratto hanno la stessa probabilità di essere estratti e quindi di entrare a far parte del campione²¹⁶. Questa definizione ci introduce al primo fondamentale problema che riguarda le Banche di Credito Cooperativo, ovvero la distinzione tra i soci “attivi” ed “inattivi”. Di fatto nella compagine sociale esisteranno sempre dei soci che non intrattengono, per ragioni diverse, rapporti con la banca, o li intrattengono in misura del tutto marginale²¹⁷. Ciò ci induce ad introdurre

²¹⁵ Il caso che sarà presentato nel capitolo conclusivo di questo lavoro prevede ad esempio un questionario più articolato poiché la direzione aziendale ha scelto di rilevare anche informazioni aggiuntive che non fossero integrate all'interno della BSC (es. dati anagrafici particolari, anzianità di socio, fedeltà, prospettive future).

²¹⁶ MARRADI A., *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 98.

²¹⁷ Si pensi ai casi in cui una quota sociale sia stata ereditata ed il socio non abbia mai provveduto a liquidarla o a divenire socio “attivo” o a tutti i casi in cui i rapporti con la banca vengono a cessare per trasferimento o per altre ragioni.

alcuni accorgimenti per poter riscontrare la soddisfazione di chi usufruisce realmente dei servizi della banca. Di fatto soltanto chi è realmente un cliente della banca può giudicare il servizio. Altro discorso sarà poi quello di recuperare eventualmente i rapporti con i soci inattivi. Sarà pertanto necessario compiere i seguenti passaggi:

- 1) definire un elenco con numeri progressivi dei soci attivi (con almeno un rapporto di deposito a risparmio o conto corrente) e relativi recapiti telefonici²¹⁸;
- 2) definire la numerosità del campione;
- 3) estrazione del campione con Excel (utilizzo del generatore di numeri casuali) e individuazione delle unità del campione corrispondenti ai numeri generati;
- 4) verifica della rappresentatività del campione rispetto ad alcune proprietà (sesso, età, residenza ovvero agenzia frequentata, distinzione PF/PG);
- 5) contatto telefonico e richiesta di ritirare il questionario in agenzia, compilarlo e inserirlo in un'urna appositamente predisposta;
- 6) raccolta dei dati su tavole Excel;
- 7) elaborazione dei dati (medie e scostamenti);
- 8) sintesi finale in un indicatore della soddisfazione del socio-cliente.

L'indicatore sulla soddisfazione del socio-cliente sarà inserito all'interno della BSC nella sezione dedicata Soci&Clienti riferita alla mutualità. Sarà un indicatore espresso in percentuale costruito sulla base di un semplice ragionamento: un cliente massimamente soddisfatto (100%) risponderebbe 9 a ciascun quesito del questionario. Sintetizzando le risposte fornite qual è il grado di soddisfazione raggiunto in percentuale dall'insieme dei membri del campione?

$$\text{Indicatore della soddisfazione del socio/cliente} = \frac{\text{Media delle medie dei giudizi di soddisfazione}}{9}$$

Il valore dell'indicatore calcolato concorrerà a formare l'esito in BSC per la sezione "mutualità" della prospettiva Soci&Clienti.

5.5.2 Il questionario ai dipendenti

Il questionario da sottoporre ai dipendenti della BCC è denominato "Pentagramma" ed è costruito in 5 sezioni, ciascuna corrispondente ad un test integrato nella BSC:

- *Sezione A - RELAZIONI AZIENDA - SOCIO/CLIENTE.* L'elaborazione dei dati relativi a questa sezione del questionario servirà a dare un esito al "Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente" presente nella prospettiva "Soci&Clienti" della BSC per la territorialità.
- *Sezione B - INNOVATIVITA' E MIGLIORAMENTO.* L'elaborazione dei dati relativi a questa sezione del questionario servirà a dare un esito al "Test sul grado di innovatività e miglioramento" presente nella prospettiva "Crescita&Innovazione" della BSC per la mutualità.
- *Sezione C - CLIMA INTERNO.* L'elaborazione dei dati relativi a questa sezione del questionario servirà a dare un esito al "Test di positività del clima interno" presente nella prospettiva "Processi Interni" della BSC per la mutualità.
- *Sezione D - SODDISFAZIONE DEL DIPENDENTE.* L'elaborazione dei dati relativi a questa sezione del questionario servirà a dare un esito al "Test sulla soddisfazione del personale" presente nella prospettiva "Crescita&Innovazione" della BSC per la territorialità.
- *Sezione E - ADEGUATEZZA ORGANIZZATIVA.* L'elaborazione dei dati relativi a questa sezione del questionario servirà a dare un esito al "Test di adeguatezza organizzativa" presente nella prospettiva "Processi interni" della BSC per la territorialità.

²¹⁸ Il gestionale soci delle BCC è in grado di fornire tutte le informazioni relative ai soci, alla loro anagrafica e ai rapporti intrattenuti con la banca.

Tavola 52 Il Pentagramma

LEGENDA

- 1 = assolutamente falso
 2 = abbastanza falso
 3 = né vero né falso
 4 = abbastanza vero
 5 = assolutamente vero

Sezione A - RELAZIONI AZIENDA - SOCIO/CLIENTE

	1	2	3	4	5
A1. La nostra azienda si preoccupa dei clienti					
A2. La nostra azienda comunica efficacemente con i soci e i clienti					
A3. A mio giudizio la qualità è primaria nella nostra organizzazione					
A4. La nostra azienda ha una buona reputazione sul territorio					
A5. L'azienda compie degli sforzi per migliorare in via continuativa i rapporti con i soci-clienti					
A6. La nostra azienda è un valido concorrente sul territorio di riferimento					
A7. Ho sentito poche lamentele da parte dei clienti					
A8. A mio parere il socio riceve adeguati benefici dal suo status					
A9. Il nostro servizio è efficiente					
A10. In azienda è diffusa la cultura che il cliente viene prima di tutto					

Sezione B - INNOVATIVITA' E MIGLIORAMENTO

	1	2	3	4	5
B1. E' garantito lo scambio di informazioni e il trasferimento di conoscenze fra soggetti					
B2. Il mio superiore tiene conto delle iniziative e dei suggerimenti che propongo					
B3. Trovo le valutazioni del mio lavoro molto utili					
B4. In azienda ho ricevuto una formazione e un orientamento adeguati alle mie mansioni					
B5. La direzione segue una linea coerente, ovvero mette in atto le azioni promesse					
B6. La direzione presta attenzione ai suggerimenti dei collaboratori					
B7. Il mio superiore mi consulta prima di prendere decisioni riguardanti l'area in cui lavoriamo					
B8. Le iniziative dei singoli sono incoraggiate in azienda					
B9. Nulla mi impedisce di fare del mio meglio nel lavoro di ogni giorno					
B10. Il mio superiore mi aiuta a risolvere eventuali problemi					
B11. La direzione si preoccupa di tenerci informati sull'azienda					
B12. Ho la possibilità di crescere e di imparare					
B13. Nel mio lavoro sono sereno e non ho paura di compiere errori					
B14. Viene incoraggiata l'assunzione di responsabilità nuove					
B15. Ho fatto corsi di formazione/aggiornamento fondamentali per poter lavorare bene					
B16. Le persone, a mio avviso, si impegnano molto in questa azienda					
B17. A mio giudizio l'azienda prende decisioni velocemente per risolvere i problemi					
B18. La direzione è aperta alle innovazioni ed incoraggia il miglioramento					
B19. Mi capita di prendere parte a gruppi di lavoro					
B20. Le persone collaborano per scambiarsi opinioni e condividere esperienze professionali					

LEGENDA

1 = assolutamente falso

2 = abbastanza falso

3 = né vero né falso

4 = abbastanza vero

5 = assolutamente vero

Sezione C - CLIMA INTERNO

	1	2	3	4	5
C1. L'ambiente di lavoro è cooperativo					
C2. Il mio superiore incentiva lo spirito di squadra					
C3. Ho fiducia nella direzione della mia azienda					
C4. Sotto il profilo lavorativo la direzione non mostra di preferire alcune persone rispetto ad altre					
C5. I miei superiori mi trattano correttamente					
C6. Sono ottimista sul futuro dell'azienda					
C7. Sono fiero di lavorare nella mia azienda					
C8. Chi lavora in questa azienda ha una particolare attenzione per l'etica					
C9. Tra colleghi c'è rispetto e cordialità					
C10. Sento di fare parte di un team che segue obiettivi comuni					

Sezione D - SODDISFAZIONE DEL DIPENDENTE

	1	2	3	4	5
D1. Condivido gli obiettivi aziendali e contribuisco alla loro realizzazione					
D2. Mi piace il mio lavoro					
D3. Il personale che lavora bene riceve il giusto riconoscimento					
D4. Nel lavoro non mi sento mai sotto pressione					
D5. Consiglierei questa azienda ad amici e parenti					
D6. Il bilancio in termini di tempo fra lavoro e vita privata è buono					
D7. Mi sento parte integrante dell'organizzazione					
D8. Sono soddisfatto della mia retribuzione					
D9. Le decisioni del mio superiore sono giuste					
D10. Le mansioni che svolgo sono adatte a me					
D11. Penso che questo lavoro mi farà crescere professionalmente					
D12. Sento di contribuire alla mission aziendale					

Sezione E - ADEGUATEZZA ORGANIZZATIVA

	1	2	3	4	5
E1. Le attrezzature con cui lavoro sono adeguate e sicure					
E2. C'è una comunicazione adeguata fra i vari dipartimenti aziendali					
E3. L'accesso alle attrezzature e alle forniture è agevole					
E4. Nel mio reparto il lavoro è distribuito equamente					
E5. I turni di ferie sono ben organizzati					
E6. Riesco sempre a fare l'intervallo del pranzo					
E7. La manutenzione è molto curata					
E8. Gli obiettivi che mi riguardano sono ben pianificati					
E9. I controlli sono efficienti ed efficaci					
E10. Ricevo tutte le informazioni di cui ho bisogno per lavorare bene					
E11. L'ambiente di lavoro è confortevole					
E12. Le azioni ed il comportamento delle persone che lavorano a contatto con i clienti sono definite e formalizzate					
E13. Procedure e istruzioni di lavoro sono chiare e facilitano il mio lavoro					
E14. Ho tutte le attrezzature e gli strumenti necessari per svolgere al meglio il mio lavoro					

Fonte: ns elaborazione

La costruzione in cinque sezioni del questionario e le modalità con cui lo stesso sarà elaborato hanno indotto l'evocazione di una analogia con il pentagramma musicale nell'intento di personalizzare lo strumento e rendere anche più gradevole la sua presentazione. La struttura del questionario è interamente basata sul ricorso ad una semplice tecnica di *scaling* per una serie di ragioni:

- semplificare la lettura ai dipendenti e rendere la compilazione rapida ed efficace. I dipendenti presumibilmente compileranno il questionario in una pausa dal lavoro o durante l'orario di lavoro stesso e vorranno ridurre al minimo i propri sforzi di compilazione;
- i risultati di ciascun test dovranno essere traducibili in valori percentuali poiché è su valori percentuali di raggiungimento degli obiettivi strategici che si fonda la costruzione della BSC studiata per la BCC;
- si vuole costruire un modello grafico che riassume i risultati dei test in grado di rilevare le “voci fuori dal coro” e dunque l'attendibilità delle risposte date da ciascuna unità di rilevazione e rendere facilmente leggibili i risultati dei test, nonché confrontabili nel tempo.

In ciascuna batteria di domande le espressioni cui si richiede un giudizio graduato di falsità/verità sono proposte in modalità sempre positiva il che significa che nel corso della compilazione, individuata la meccanica del questionario, sarà semplice fornire la propria risposta: il rispondente non sarà di volta in volta costretto a cambiare prospettiva o la propria modalità di lettura delle diverse batterie di frasi e non si troverà a ragionare su doppie negazioni o espressioni contrarie. Su questa strada anche l'analista legge più facilmente i dati poiché è noto, ad esempio, che il punteggio 5 corrisponde sempre ad giudizio positivo sulla sezione del questionario, viceversa il punteggio 1 ad un giudizio negativo (es. se il dipendente alla domanda A1 risponde 5 vuol dire che sta dando un proprio giudizio positivo alle relazioni Azienda-socio/cliente).

Per quanto riguarda la raccolta dei dati si costruiranno apposite matrici su fogli di calcolo Excel: ad ogni foglio di lavoro corrisponderà una sezione del questionario all'interno della quale confluiranno i valori cardinali corrispondenti alle risposte fornite dai dipendenti secondo la legenda:

- 1= assolutamente falso
- 2= abbastanza falso
- 3= né vero né falso
- 4= vero
- 5= assolutamente vero

L'analisi dei dati raccolti dovrà basarsi sull'obiettivo da raggiungere. In questo caso il lavoro è finalizzato a costruire una BSC con valori percentuali integrati. Dunque al termine dell'analisi dei dati sui test ai dipendenti occorre arrivare a dei valori percentuali per le singole aree indagate. A questo obiettivo si aggiunge l'importanza di ragionare sul giudizio di sintesi del dipendente relativamente alle diverse aree del questionario. Per questa ragione, pur essendo interessante ed utile per altri fini analizzare i dati sulle singole risposte fornite, ai fini della BSC occorre guardare all'insieme dei dati dando rilevanza ai giudizi del singolo rispondente²¹⁹.

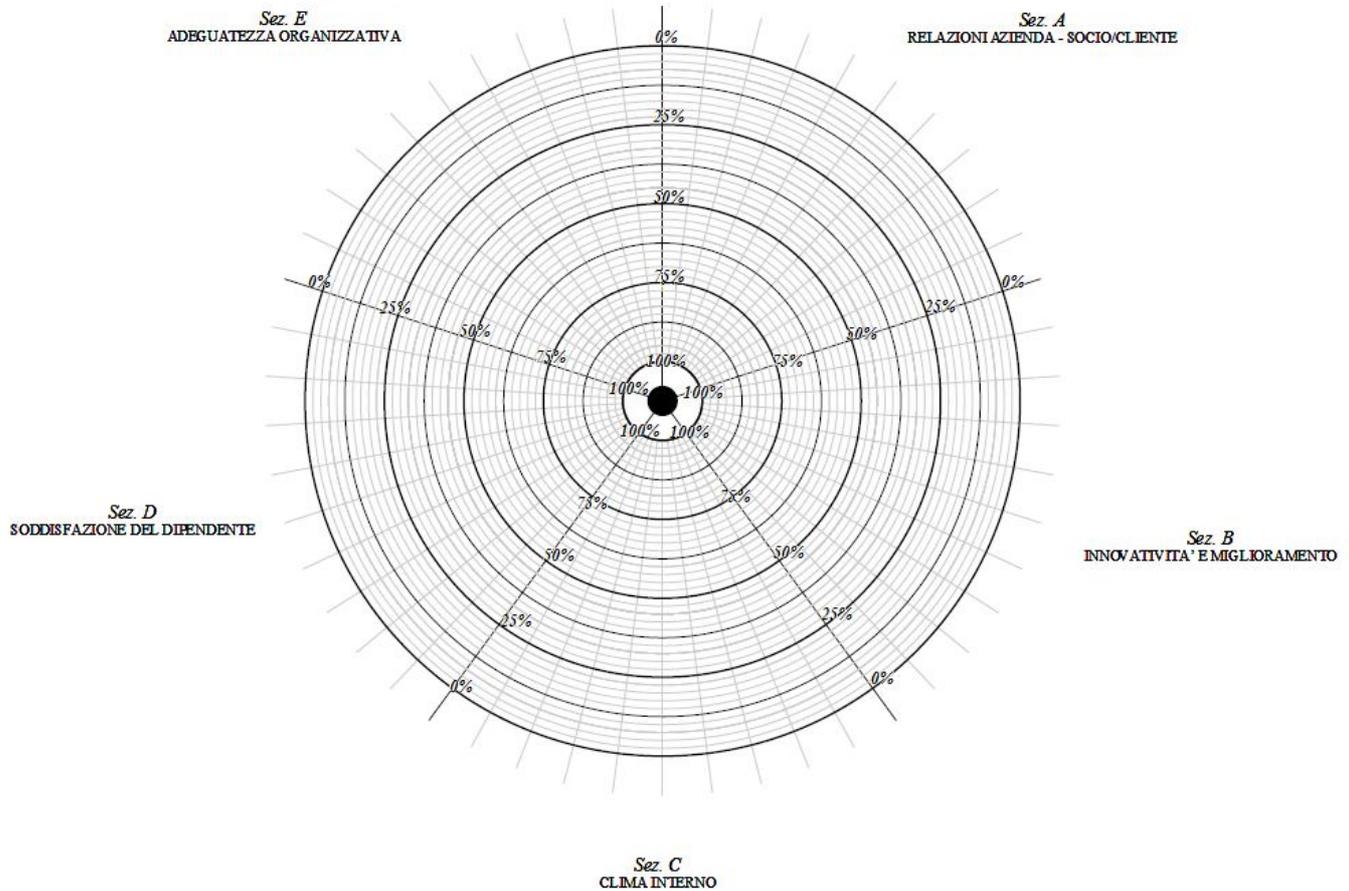
Per analizzare i dati si può ricorrere ad uno strumento di “traduzione” in grado di fornirci un esito dei singoli test coerente con la struttura della BSC. Si tratta di un modello che trova un suo fondamento nelle logiche della statistica e delle medie ponderate e che è stato ideato a supporto di questo studio.

²¹⁹ Di fatto si potrà sempre affiancare all'analisi dei dati per la BSC anche una analisi di approfondimento attraverso:

- statistiche univariate. Si può ricorrere alle frequenze relative per analizzare la frequenza con cui si presenta un certo tipo di risposta. Le frequenze relative consentono di confrontare le distribuzioni su collettivi di numerosità diversa e può essere utile custodire tali dati se si intende ripetere la rilevazione negli anni (supponendo di ripetere ad esempio la rilevazione su un numero di dipendenti diverso che magari è aumentato nel tempo o ancora di voler ricorrere a dei campioni). Si possono calcolare le statistiche descrittive sulle singole risposte date per valutare in profondità il pensiero e l'atteggiamento dei dipendenti;
- statistiche bivariate. E' possibile incrociare i dati relativamente a più variabili, ad esempio operando su sesso e/o età del rispondente.

Immaginando di chiudere in cerchi concentrici il pentagramma delle diverse sezioni del questionario si può ipotizzare una struttura del tipo che segue:

Tavola 53 *Il pentagramma circolare: uno strumento per tradurre i test nella BSC*



Fonte: ns elaborazione

Su questa struttura circolare è possibile rappresentare i dati del pentagramma semplificando la lettura dei dati e la loro traduzione in BSC: al suo interno sarà possibile collocare, per ciascuna sezione, tanti punti per quante sono le unità rispondenti ai test. Il singolo punto costituisce il giudizio di sintesi che ogni dipendente ha fornito per quella sezione del pentagramma. Il cerchio più esterno corrisponde al punteggio minimo (1) assegnato sul pentagramma. Il cerchio più interno corrisponde al punteggio massimo (5). Su questo schema saranno presenti i valori relativi ai dati in media forniti dal soggetto per ogni sezione che saranno separatamente calcolati e costruiti su Excel. E' evidente che più ci si avvicina al centro del pentagramma circolare e più si è in presenza di giudizi positivi.

La trasposizione sul pentagramma circolare dei diversi punti, ciascuno eventualmente con la sua etichetta (d1, d2, d3, etc.), consente di rilevare subito la eventuale presenza di rispondenti "fuori dal coro" che si collocheranno in aree del pentagramma a bassa densità di punti. Si può di fatto verificare il comportamento della singola unità di rilevazione sulle 5 aree del pentagramma e valutare la eventuale esclusione dell'unità di rilevazione dall'analisi. L'esclusione eventuale sarà dovuta a motivazioni legate a:

- fretta nella compilazione del questionario (dimostrata dalla presenza di risposte contraddittorie o da risposte decisamente lontane dalle risposte fornite dagli altri rispondenti);
- scarso interesse nel fornire le risposte e atteggiamento disfattista;

- incomprensione sulle modalità di compilazione del questionario;
- inversione dei valori nel fornire le risposte.

Il pentagramma circolare servirà inoltre a tradurre i valori medi (che si collocano in un intervallo da 1 a 5) in valori percentuali del singolo giudizio che sintetizzano l'importanza assegnata a ciascun punteggio nell'analisi complessiva. Basterà leggere il valore corrispondente alla percentuale tradotta lungo i semiassi in intervalli.

Il giudizio finale sui singoli test che riporteremo nella BSC sarà dato da una semplice formulazione matematica (una media ponderata) che si potrà applicare una volta effettuate le opportune valutazioni circa la esclusione di unità statistiche dal collettivo analizzato e una volta valutata la distanza tra le singole unità statistiche che, a seconda della sua dispersione, potrà rendere opportuna una segmentazione degli intervalli percentuali. In particolare:

$$\varepsilon_{sez} \approx \frac{p_1x_1 + p_2x_2 + p_3x_3 + \dots + p_nx_n}{N} \times 100$$

Dove:

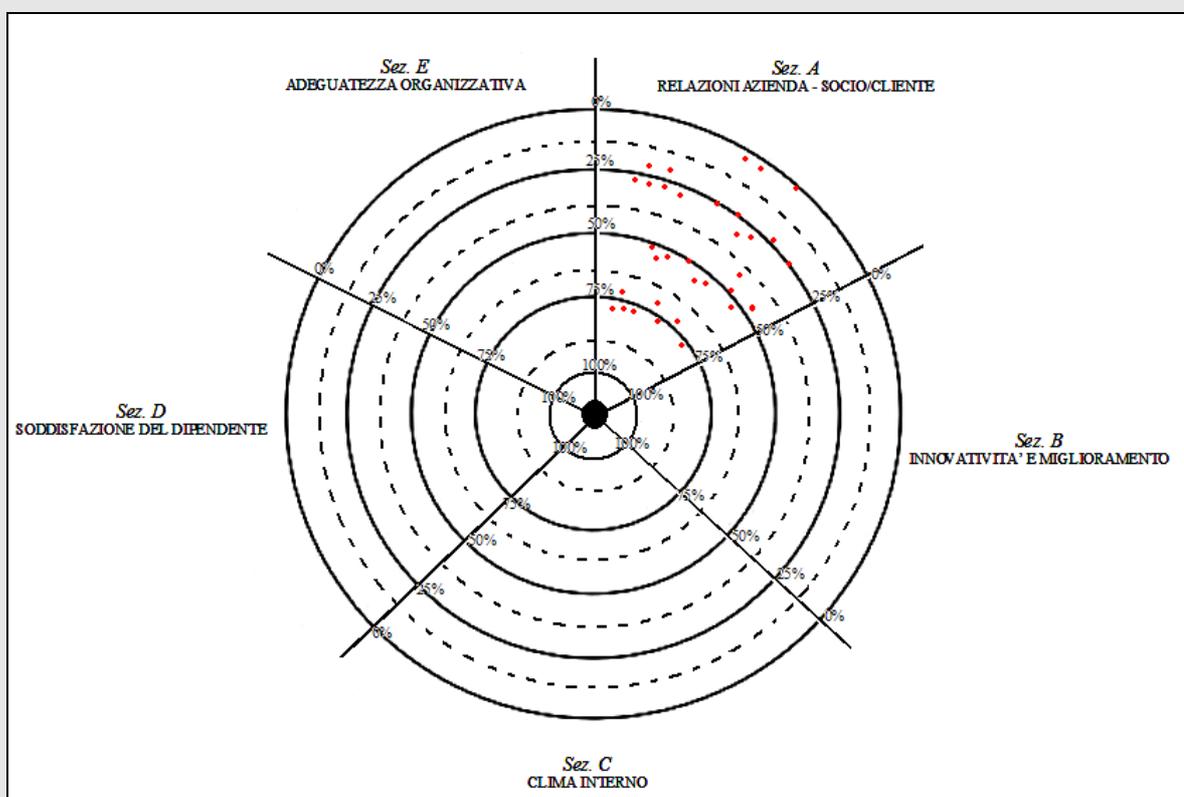
- ε_{SEZ} = esito approssimato del test della singola sezione del questionario²²⁰;
- p_1, p_2, \dots, p_n = percentuali cui si può approssimare una certa risposta fornita in media dalle singole unità di rilevazione (frequenza);
- x_1, x_2, \dots, x_n = numerosità del collettivo che si avvicinano alle percentuali corrispondenti;
- N = totale delle unità intervistate;
- n = numero di valori percentuali che si considera rilevante, ovvero valori percentuali a cui si avvicina la maggior parte delle medie del collettivo.

²²⁰ L'esito dei singoli test può essere giudicato secondo una scala simile alla seguente:

- esito 0-30% MEDIOCRE;
- esito 30-50% INSUFFICIENTE;
- esito 50-70% BUONO;
- esito 70 100% OTTIMO.

Tavola 54 Esempio applicativo del pentagramma circolare

Supponiamo che le unità intervistate siano 33 e che si distribuiscano sul pentagramma circolare nella sezione A nel modo che segue:



Possiamo notare che le percentuali intorno alle quali si concentrano i punti sono: 0% per 3 unità di rilevazione; 25% per 12 unità di rilevazione; 37,5% per 1 unità di rilevazione; 50% per 9 unità di rilevazione; 75% per 8 unità di rilevazione. L'esito approssimato del test sulla sezione A sarà dato dalla seguente formula:

$$\varepsilon_A \approx \frac{0 \cdot 3 + 0,25 \cdot 12 + 0,375 \cdot 1 + 0,5 \cdot 9 + 0,75 \cdot 8}{33} \times 100 \approx 39,77\%$$

E' evidente che il metodo consente di giungere ad un esito approssimato del test, tuttavia ciò che più conta è che l'analista riesca ad arrivare ad una ponderazione dei risultati basandosi sull'osservazione del comportamento delle singole unità di rilevazione potendo valutare con facilità anche l'eliminazione di "unità di disturbo". E' chiaro che più valori di percentuale si considerano nel calcolo e più si è precisi (e ciò dipenderà anche dalla precisione con cui si realizza il pentagramma circolare). E' chiaro che il numero esiguo di unità di rilevazione facilita il ricorso a questo metodo "visivo". Per i casi in cui il collettivo indagato dovesse essere ampio è possibile utilizzare un metodo più generale.

La corrispondenza tra i valori delle medie-punteggio dei singoli soggetti e il valore percentuale di ponderazione può essere inserita all'interno di apposite tavole costruite su Excel. L'utilizzo di tavole è molto frequente in statistica e serve spesso ad approssimare con facilità fenomeni e calcoli complessi. La costruzione delle tavole arricchisce il modello e lo rende applicabile per collettivi numerosi²²¹. A ben vedere basterebbe ridurre ad 1 le frequenze nella formula e calcolare il valore

²²¹ A ben vedere un modello di analisi simile, con i dovuti adattamenti, si può utilizzare anche per l'analisi dei dati sulla soddisfazione del socio. Tuttavia, il minor numero di quesiti su cui lavorare relativamente al questionario per i soci ha reso semplice il calcolo delle medie e la ricerca dell'esito da inserire in BSC. Nel caso dei dipendenti il quadro della

medio sommando tutti i risultati e dividendo per la numerosità del collettivo. Un procedimento del genere però non consente di osservare con quale frequenza certe risposte si sono presentate e dunque di studiare lo specifico fenomeno in profondità.

Un esempio di tavola per intervalli percentuali 5% e per 30 unità di rilevazione è riportato nell'esemplificazione alla pagina che segue. E' evidente che più si riduce l'intervallo di probabilità con cui si costruisce la tavola e maggiore è il grado di precisione del calcolo dell'esito del test.

Tavola 55 Esempio sull'utilizzo delle tavole di conversione

Vediamo un esempio per capire come si può ricorrere alle tavole per la soluzione di un test. Supponiamo di avere per un singolo test, su 30 unità di rilevazione: 25% per 12 unità di rilevazione; 35% per 1 unità di rilevazione; 50% per 9 unità di rilevazione; 75% per 8 unità di rilevazione. Nella tavola andremo ad evidenziare i valori in corrispondenza della percentuale e della frequenza rilevata:

	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
1	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
2	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2
3	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	1,2	1,35	1,5	1,65	1,8	1,95	2,1	2,25	2,4	2,55	2,7	2,85	3
4	0,2	0,4	0,6	0,8	1	1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3	3,2	3,4	3,6	3,8	4
5	0,25	0,5	0,75	1	1,25	1,5	1,75	2	2,25	2,5	2,75	3	3,25	3,5	3,75	4	4,25	4,5	4,75	5
6	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3	3,3	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8	5,1	5,4	5,7	6
7	0,35	0,7	1,05	1,4	1,75	2,1	2,45	2,8	3,15	3,5	3,85	4,2	4,55	4,9	5,25	5,6	5,95	6,3	6,65	7
8	0,4	0,8	1,2	1,6	2	2,4	2,8	3,2	3,6	4	4,4	4,8	5,2	5,6	6	6,4	6,8	7,2	7,6	8
9	0,45	0,9	1,35	1,8	2,25	2,7	3,15	3,6	4,05	4,5	4,95	5,4	5,85	6,3	6,75	7,2	7,65	8,1	8,55	9
10	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10
11	0,55	1,1	1,65	2,2	2,75	3,3	3,85	4,4	4,95	5,5	6,05	6,6	7,15	7,7	8,25	8,8	9,35	9,9	10,5	11
12	0,6	1,2	1,8	2,4	3	3,6	4,2	4,8	5,4	6	6,6	7,2	7,8	8,4	9	9,6	10,2	10,8	11,4	12
13	0,65	1,3	1,95	2,6	3,25	3,9	4,55	5,2	5,85	6,5	7,15	7,8	8,45	9,1	9,75	10,4	11,1	11,7	12,4	13
14	0,7	1,4	2,1	2,8	3,5	4,2	4,9	5,6	6,3	7	7,7	8,4	9,1	9,8	10,5	11,2	11,9	12,6	13,3	14
15	0,75	1,5	2,25	3	3,75	4,5	5,25	6	6,75	7,5	8,25	9	9,75	10,5	11,3	12	12,8	13,5	14,3	15
16	0,8	1,6	2,4	3,2	4	4,8	5,6	6,4	7,2	8	8,8	9,6	10,4	11,2	12	12,8	13,6	14,4	15,2	16
17	0,85	1,7	2,55	3,4	4,25	5,1	5,95	6,8	7,65	8,5	9,35	10,2	11,1	11,9	12,8	13,6	14,5	15,3	16,2	17
18	0,9	1,8	2,7	3,6	4,5	5,4	6,3	7,2	8,1	9	9,9	10,8	11,7	12,6	13,5	14,4	15,3	16,2	17,1	18
19	0,95	1,9	2,85	3,8	4,75	5,7	6,65	7,6	8,55	9,5	10,5	11,4	12,4	13,3	14,3	15,2	16,2	17,1	18,1	19
20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	1,05	2,1	3,15	4,2	5,25	6,3	7,35	8,4	9,45	11	11,6	12,6	13,7	14,7	15,8	16,8	17,9	18,9	20	21
22	1,1	2,2	3,3	4,4	5,5	6,6	7,7	8,8	9,9	11	12,1	13,2	14,3	15,4	16,5	17,6	18,7	19,8	20,9	22
23	1,15	2,3	3,45	4,6	5,75	6,9	8,05	9,2	10,4	12	12,7	13,8	15	16,1	17,3	18,4	19,6	20,7	21,9	23
24	1,2	2,4	3,6	4,8	6	7,2	8,4	9,6	10,8	12	13,2	14,4	15,6	16,8	18	19,2	20,4	21,6	22,8	24
25	1,25	2,5	3,75	5	6,25	7,5	8,75	10	11,3	13	13,8	15	16,3	17,5	18,8	20	21,3	22,5	23,8	25
26	1,3	2,6	3,9	5,2	6,5	7,8	9,1	10,4	11,7	13	14,3	15,6	16,9	18,2	19,5	20,8	22,1	23,4	24,7	26
27	1,35	2,7	4,05	5,4	6,75	8,1	9,45	10,8	12,2	14	14,9	16,2	17,6	18,9	20,3	21,6	23	24,3	25,7	27
28	1,4	2,8	4,2	5,6	7	8,4	9,8	11,2	12,6	14	15,4	16,8	18,2	19,6	21	22,4	23,8	25,2	26,6	28
29	1,45	2,9	4,35	5,8	7,25	8,7	10,2	11,6	13,1	15	16	17,4	18,9	20,3	21,8	23,2	24,7	26,1	27,6	29
30	1,5	3	4,5	6	7,5	9	10,5	12	13,5	15	16,5	18	19,5	21	22,5	24	25,5	27	28,5	30

In base alla formula vista per avere l'esito del test basterà sommare i numeri evidenziati nella tabella, dividere la somma per N (in questo caso per 30) e moltiplicare per 100.

$$\text{Esito test} = [(0,35+6+4,5+3)/30] * 100 = 42,16\%$$

rilevazione si presenta più complesso con riferimento alla articolazione del questionario e alle verifiche di coerenza interna delle risposte fornite ai diversi test.

Al modello di analisi del pentagramma fin qui visto si accompagnano altre analisi e metodi di controllo:

- 1) **analisi sulla varianza ad un fattore per singolo test ed unità di rilevazione effettuata per riga:** valori elevati di varianza sul singolo test per una specifica unità confermeranno la inattendibilità della risposta dal momento che le domande del singolo test sono espresse tutte in senso positivo e tendono a rilevare l'opinione del rispondente sullo stesso oggetto. L'analista può valutare i singoli casi di incoerenza compiendo tre semplici passaggi:
 - i) rilevare le unità anomale, ovvero quelle che presentano varianza elevata;
 - ii) controllare le risposte fornite al test dalle unità anomale;
 - iii) formulare un giudizio (il più possibile oggettivo) sulla coerenza delle risposte.
- 2) **analisi sulla varianza ad un fattore per singolo test effettuata per colonna:** in questo modo si può verificare la coerenza intersoggettiva delle risposte fornite al test, ovvero si sposta l'attenzione dal singolo rispondente (analisi della varianza per riga) all'esito complessivo del test (varianza per colonna);
- 3) **verifica e confronto delle *check question* e analisi di correlazione.** E' possibile effettuare un confronto fra le risposte fornite a domande appartenenti allo stesso campo semantico inserite con apposita finalità di controllo all'interno dei singoli test. Nella struttura del questionario sono inserite rispettivamente all'inizio e alla fine di ciascuna batteria. Si tratta di domande con lo stesso significato e per le quali ci si attenderebbe pertanto la stessa risposta. Queste domande possono essere valutate sia nel caso di unità anomale come conferma di una mancanza di attenzione da parte del rispondente (che evidentemente non ha mantenuto lo stesso livello di attenzione dall'inizio alla fine della batteria di domande o ha risposto senza interesse al test) sia nel complesso della rilevazione. Trattandosi di domande pressoché identiche nel contenuto (non nella forma) una delle due dovrebbe essere esclusa dal computo dell'esito del singolo test. Tuttavia, essendo impossibile valutare scientificamente il livello di attenzione del rispondente (il quale potrebbe essere più attento all'inizio della batteria e meno attento alla fine o viceversa) si conviene di mantenere nel calcolo dell'esito anche la risposta fornita nella domanda-doppione. La verifica di attendibilità delle risposte può essere effettuata utilizzando l'analisi di correlazione. La correlazione fra due insiemi di punteggi può essere impiegata come stimatore dell'attendibilità di un test ed in particolare il valore della correlazione è sempre un valore compreso fra -1 e 1. Se la correlazione tende verso il valore 1 siamo in presenza di correlazione (positiva o negativa a seconda del segno), se tende al valore centrale (ovvero lo zero) siamo in assenza di correlazione e quindi in presenza di una scarsissima attendibilità dei dati raccolti. La correlazione può essere usata in questo caso per confrontare le risposte date alle *check question*, che rappresentano i due insiemi di dati sui quali lavorare per il calcolo della correlazione. Dovremo chiaramente aspettarci valori prossimi ad |1| e comunque diversi da zero per poter dire che i nostri test sono attendibili.
- 4) **Valutazione dell'eventuale test-retest**²²². La eventuale presenza eccessiva di anomalie di risposta potrebbe essere superata attraverso la ripetizione del test al soggetto anomalo e la successiva analisi di correlazione delle risposte fornite per valutarne l'attendibilità. La procedura tuttavia non è priva di difficoltà nella sua applicazione se si pensa che il test deve essere sottoposto in condizioni di anonimato. Il solo fatto di ricontattare l'unità per sottoporle nuovamente il test potrebbe falsare la sua ri-compilazione.
- 5) **Analisi di attendibilità attraverso lo stimatore "diviso a metà"**²²³. Occorre tener presente che sui singoli test le domande tendono a misurare lo stesso tipo di oggetto. E' possibile dunque compiere un ulteriore sforzo per portare avanti una analisi di attendibilità basata sulla correlazione di tipo più particolare. Questo metodo stima la coerenza interna dividendo le

²²² Per un approfondimento sulla procedura ed una analisi critica si veda MARRADI. A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, p. 115.

²²³ Il metodo è noto tra le tecniche di analisi dei dati ed è stato tratto nel caso specifico da HAYES B.E. (2007), *Misurare la soddisfazione dei clienti*, Milano, Franco Angeli, p. 63-64.

domande del test in due metà (es. voci pari e dispari oppure la metà superiore e la metà inferiore) e quindi correlando i punteggi di queste due metà. Un alto valore di correlazione indica che i due sottoinsiemi portano un'informazione coerente; come dire, se una persona assegna un punteggio elevato sul primo insieme di domande, darà un punteggio altrettanto alto sul secondo insieme. Quando si usa questo metodo per stimare l'attendibilità non è sufficiente controllare soltanto i valori di correlazione, occorre inserire un fattore di correzione. Le stime di attendibilità sono influenzate dalla lunghezza della lista: più voci ci sono e più è alta l'attendibilità. Impiegando questo metodo in effetti si stima l'attendibilità con una lista che è la metà dell'originale. Per gestire la lunghezza della prova si introduce un fattore correttivo proposto da Spearman e Brown. Questo fattore trasforma la stima in una stima corretta dell'attendibilità. La formula proposta è:

$$r_{\alpha} = \frac{nr_{12}}{1 + (n-1)r_{12}}$$

Dove:

r_{α} = stimatore corretto dell'attendibilità del questionario

r_{12} = correlazione fra le due metà dello stesso questionario

n = numero di voci di tutta la lista diviso per il numero di voci in ognuna delle due metà.

Tavola 56 Esempio sull'utilizzo dello stimatore diviso a metà

Immaginiamo di voler calcolare l'attendibilità di un test che ha 10 voci. Attraverso il metodo dello stimatore diviso a metà divideremo il questionario in due parti assegnando 5 voci a ciascuna semilista. Supponiamo di aver calcolato un coefficiente di correlazione $r_{12} = 0,7$. Poiché la stima dell'attendibilità è influenzata dalla lunghezza della lista, dobbiamo correggere questo valore per ottenere una stima migliore dell'attendibilità. La stima finale dell'attendibilità corretta per la lunghezza sarà

$$r_{\alpha} = \frac{2 * 0,7}{1 + 0,7} = 0,82$$

5.6 La struttura della BSC adottabile nel Credito Cooperativo

Il modello di BSC ipotizzabile per il Credito Cooperativo prevede la suddivisione nelle quattro prospettive di analisi e una ulteriore riclassificazione degli indicatori per le caratteristiche della mutualità e della territorialità, come esposto nel paragrafo 5.4. A livello sistemico, come già anticipato, la logica sarebbe quella di costruire una BSC per ciascuna filiale dell'istituto bancario per poi integrare successivamente i risultati complessivi di performance dell'intera organizzazione in un'unica scheda finale.

La struttura della scheda presenterà per ciascuna prospettiva e caratteristica interna alcuni elementi:

- tipologia di indicatore;
- rilevazione del dato relativo al periodo indagato;
- parametro di controllo, ovvero parametro obiettivo derivante da dati previsionali o attesi sullo specifico indicatore;

- percentuale di raggiungimento dell'obiettivo strategico, calcolata rapportando il dato rilevato e il parametro di controllo;
- peso dell'indicatore, ovvero un valore che indica l'importanza assegnata all'indicatore all'interno della specifica prospettiva di analisi. La somma dei pesi assegnati agli indicatori nelle singole prospettive, ripartite per caratteristiche-tipo (mutualità e territorialità) vale sempre 1;
- percentuale ponderata di raggiungimento dell'obiettivo strategico. Il valore sarà dato dal prodotto della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo strategico ed il peso assegnato;
- esiti della scheda. Avremo un valore espresso in percentuale per ciascuna prospettiva; tali valori esprimeranno gli esiti della scheda bilanciata comunicando in modo immediato e facilmente comprensibile in che misura la banca sia stata in grado tener fede al piano strategico.

Infine si potrà calcolare l'indicatore sintetico globale della scheda facendo la media degli 8 risultati delle singole prospettive.

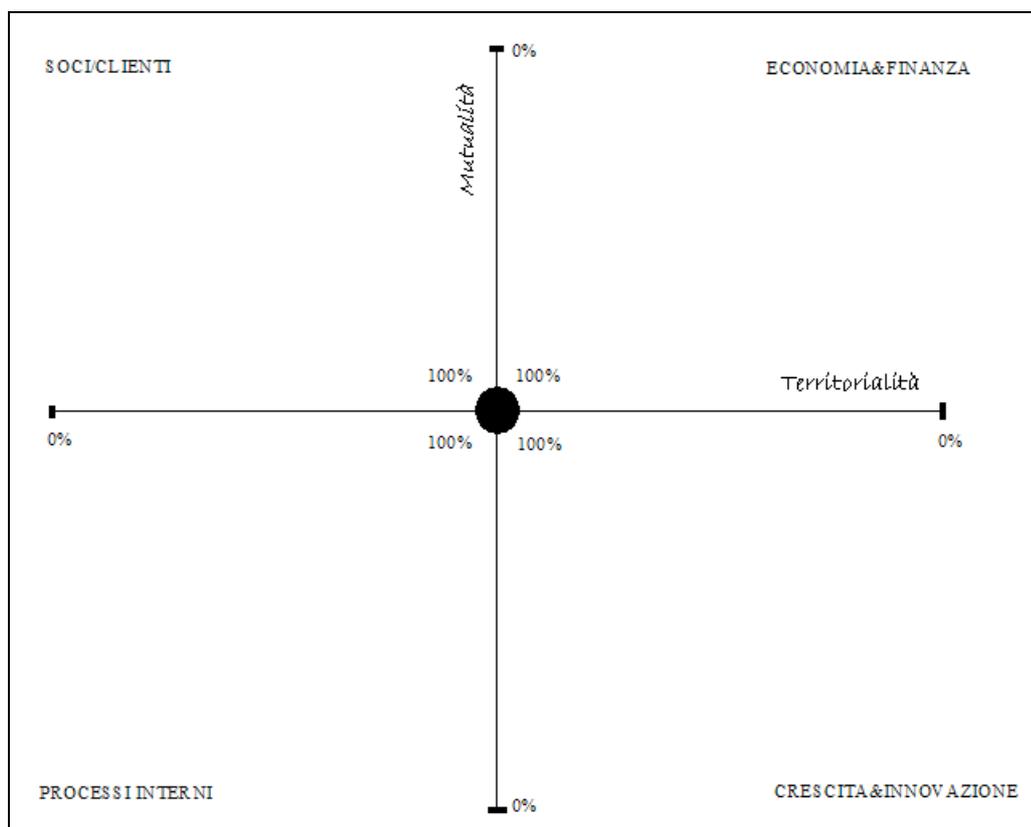
Tavola 57 La struttura della BSC per il Credito Cooperativo

INDICATORI		RILEVAZIONE 2010 (h)	PARAMETRO DI CONTROLLO -OBIETTIVO 2010- (k)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO (h/k)	PESO	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO PONDERATA	ESITI %
ECONOMIA&FINANZA							
MUTUALITA'	Indicatore 1	0,00%
	Indicatore 2	
	
TERRITORIALITA'	Indicatore 1	0,00%
	Indicatore 2	
	
SOCI&CLIENTI							
MUTUALITA'	Indicatore 1	0,00%
	Indicatore 2	
	
TERRITORIALITA'	Indicatore 1	0,00%
	Indicatore 2	
	
CRESCITA&INNOVAZIONE							
MUTUALITA'	Indicatore 1	0,00%
	Indicatore 2	
	
TERRITORIALITA'	Indicatore 1	0,00%
	Indicatore 2	
	
PROCESSI INTERNI							
MUTUALITA'	Indicatore 1	0,00%
	Indicatore 2	
	
TERRITORIALITA'	Indicatore 1	0,00%
	Indicatore 2	
	

Fonte: ns elaborazione

La scheda di valutazione bilanciata così strutturata necessita infine di un ulteriore sforzo di sintesi affinché si possa effettuare una pratica valutazione dell'esito. Una strada percorribile a questo scopo è quella di riproporre i risultati all'interno di un sistema di due coppie di semiassi positivi orientati in senso opposto recanti le due dimensioni sulle quali è costruita la BSC, la mutualità e la territorialità. Sulla base dei risultati prodotti dalla BSC e tradotti in percentuali di raggiungimento degli obiettivi avremo la possibilità di inserire all'interno di questo sistema di semiassi gli esiti per ciascuna area in una modalità che visivamente aiuta a comprendere a che punto del percorso strategico ci troviamo:

Tavola 58 La veste grafica degli esiti della BSC



Fonte: ns elaborazione

Il punto a cui tendere è costituito dall'incrocio dei semiassi, punto in cui la perfetta coincidenza fra le linee strategiche e la condotta aziendale determinerà (in una condizione chiaramente ideale) la sovrapposizione dei punti riferiti alle quattro aree. In una condizione non ideale i quattro punti (uno per ogni area) saranno ciascuno più o meno distante dal centro e questa distanza indicherà visivamente quali sono le aree su cui occorre intervenire con maggiore urgenza e quelle che invece tendono verso buoni risultati. Questa rappresentazione grafica ha il pregio di consentire il confronto degli esiti di BSC applicate in anni successivi in modo tale da verificare se nel tempo ci si avvicina al centro degli assi o, viceversa, ci si sta allontanando.

Resta a questo punto da vedere il dettaglio dei possibili indicatori da inserire all'interno della scheda per ciascuna prospettiva di analisi.

5.6.1 La prospettiva “Economia & Finanza”

In questa prospettiva è possibile inserire indicatori dello stato di salute dell'azienda sotto il profilo economico e patrimoniale con riferimento all'anno oggetto di analisi. Valutate le specificità dell'azienda di credito e l'importanza di non “stressare” la scheda introducendo un numero eccessivo di indicatori si ritiene opportuno integrare i seguenti indicatori per la prospettiva Economia&Finanza, sezione “mutualità”:

- 1) **ROE (Return on Equity)**. Questo indicatore sintetizza la capacità del patrimonio netto di produrre utili esprimendo in sintesi l'economicità della gestione aziendale e l'efficienza globale del complesso delle scelte compiute. La collocazione di questo indicatore all'interno della sezione dedicata alla mutualità si spiega per l'intervento nel calcolo della voce di capitale. In sostanza si valuta l'efficienza con cui l'apporto dei soci viene gestito dalla banca. A ben vedere occorrerà calcolare due valori per questo indicatore: il ROE consuntivo riferito all'anno oggetto dell'analisi ed il ROE previsionale. Questo secondo valore costituisce il parametro di controllo da inserire all'interno della scheda. Per il ROE previsionale e tutti gli altri valori relativi ai parametri di controllo per questa prospettiva sarà necessario ricorrere al bilancio di previsione. Per il calcolo del ROE previsionale occorre conoscere:
 - l'utile di previsione, direttamente rilevabile dal Conto Economico previsionale;
 - il patrimonio netto di previsione e/o le parti che lo compongono. In mancanza del dato diretto sarà sempre possibile calcolare il patrimonio netto sommando i valori relativi a riserve, sovrapprezzi di emissione, utile e capitale, considerando che la banca cooperativa non detiene azioni proprie (che pertanto non figurano nel calcolo);
- 2) **rapporto fra margine di interesse e patrimonio netto**. Questo indicatore esprime la trasformazione in margine di interesse di ogni euro di patrimonio. Il margine di interesse esprime la differenza fra ricavi e costi di carattere finanziario, ovvero direttamente imputabili all'attività di intermediazione creditizia (raccolta da banche e da clientela, impieghi in prestiti, titoli e crediti interbancari) ed anche in questo caso l'intervento nel calcolo del capitale giustifica la collocazione dell'indicatore come indicatore di mutualità;
- 3) **rapporto fra margine di intermediazione e margine di interesse**. Questo indicatore misura il contributo dell'attività di servizio ai risultati complessivi. L'attività di servizio si svolge in prevalenza nei confronti dei soci, motivo per cui questo indicatore si colloca come indicatore di mutualità. Per soffermarci sui valori che questo indicatore può assumere e sul significato del calcolo occorre tener presente che:
 - se, per assurdo, la banca non percepisse ricavi da servizi e non avesse risultati dalla negoziazione del portafoglio titoli, il risultato del calcolo sarebbe pari ad 1 (margine di intermediazione e margine di interesse coinciderebbero);
 - se, al contrario, la banca svolgesse una remunerativa attività di servizio e/o l'attività in titoli non generasse eccessive perdite, il valore dell'indice progressivamente aumenterebbe oltre il valore 1 (margine di intermediazione superiore al margine di interesse);
- 4) **rapporto fra utile dell'operatività corrente e margine di intermediazione**. L'utile da prendere in considerazione è al lordo delle imposte. La differenza tra le due grandezze poste al numeratore e al denominatore è rappresentata dai costi operativi e dal totale delle rettifiche e accantonamenti. Quanto maggiore è il peso dei primi e/o delle seconde in un determinato esercizio, tanto più basso sarà il valore del risultato di gestione e tanto più basso sarà il valore dell'indicatore. Il rapporto può assumere valori negativi se il margine di intermediazione non è sufficiente a remunerare i costi di funzionamento della banca e ad assorbire le rettifiche per perdite presunte. L'indicatore è di mutualità per la presenza nel calcolo del margine di intermediazione, che implica la valutazione dell'attività di intermediazione creditizia e di servizio svolta in prevalenza nei confronti dei soci;
- 5) **indice di leva finanziaria**. L'indice di leva finanziaria indica di quanti euro la banca si finanzia presso terzi per ogni euro di patrimonio. La leva finanziaria, data dal rapporto fra il totale

dell'attivo ed il patrimonio netto aziendale, ci fornisce una misura del grado di indebitamento (e di capitalizzazione) della banca. All'aumentare della leva finanziaria diminuisce il grado di capitalizzazione, ovvero aumenta il livello di indebitamento. In generale un maggior ricorso al capitale di debito aumenta la redditività del patrimonio, ma contestualmente fa aumentare il rischio tipico dell'impresa. L'intervento del patrimonio netto nella formula ci consente di inserire l'indicatore fra quelli di mutualità.

I cinque indicatori appena esposti costituiscono la rosa degli indicatori per la prospettiva Economia&Finanza e "mutualità". Per la "territorialità" sono stati selezionati ulteriori indicatori:

- 1) **rapporto fra utile al netto delle imposte e utile lordo.** Questo indicatore misura il peso dell'imposizione fiscale sui redditi della banca. Un valore pari ad 1 di questo indicatore segnalerebbe assenza di imposte. Un valore pari a zero segnala invece che tutto il reddito lordo è stato assorbito dalle imposte. Il risultato di questo indicatore è in gran parte indipendente dalle scelte gestionali della banca, tuttavia è da considerare in quanto le performance non possono prescindere dalla valutazione degli effetti dell'imposizione fiscale. Il valore dell'indicatore dipende chiaramente dalle condizioni di contesto, motivo per cui si inserisce nella sezione dedicata alla territorialità, andando di fatto a definire il contributo della banca all'economia del territorio;
- 2) **rapporto fra raccolta diretta e il totale dell'attivo.** Questo indicatore definisce l'entità della raccolta effettuata in relazione al totale dell'attivo e si ritiene utile inserirlo all'interno degli indicatori di territorialità poiché l'entità della raccolta misura il grado di fiducia che il territorio (soci e clienti) accorda alla banca. La raccolta è data dalla sommatoria dei valori riferiti ai debiti verso clientela e ai titoli in circolazione;
- 3) **rapporto fra impieghi su clientela e totale attivo.** L'indicatore è calcolato considerando che gli impieghi su clientela sono costituiti dalla sommatoria fra crediti verso clientela e titoli di debito. Si tratta di un indicatore di territorialità poiché, di converso al precedente, misura la fiducia che la banca accorda ai suoi soci e clienti sul territorio attraverso la concessione del credito.

Concluso l'esame degli indicatori per la prospettiva Economia&Finanza resta da assegnare a ciascuno un peso relativo all'importanza che i singoli indicatori dovranno avere all'interno della BSC. Si ritiene di poter assegnare i pesi indicati nella tabella che segue.

Tavola 59 I pesi degli indicatori nella Prospettiva Economia&Finanza

<i>INDICATORI ECONOMIA&FINANZA</i>		<i>PESI</i>
<i>MUTUALITA'</i>	ROE	0,250
	MARGINE DI INTERESSE/PATRIMONIO NETTO	0,200
	MARG DI INTERMEDIAZIONE/MARG DI INTERESSE	0,200
	UTILE OPERATIVITA' CORRENTE/MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	0,100
	LEVA FINANZARIA (= TOTALE ATTIVO/PATRIMONIO NETTO)	0,250
<i>TERRITORIALITA'</i>	UTILE AL NETTO DELLE IMPOSTE/UTILE LORDO	0,300
	RACCOLTA DIRETTA/TOTALE ATTIVO	0,350
	IMPIEGHI SU CLIENTELA/TOTALE ATTIVO	0,350

Fonte: ns elaborazione

5.6.2 La prospettiva “Soci & Clienti”

La prospettiva Soci&Clienti integra indicatori in grado di rilevare la crescita dell’azienda adottando il punto di vista del socio e del cliente e della sua soddisfazione in particolare. Per la sezione mutualità:

- 1) **Tasso di incremento netto del numero dei soci.** Il tasso è calcolato rapportando la differenza fra numero di nuovi soci acquisiti nell’anno e numero di soci usciti nell’anno dalla compagine con il numero di soci obiettivo che era stato previsto per l’anno stesso. Il parametro obiettivo sarà dato dal valore 1 per questo indicatore, che indica il raggiungimento dell’obiettivo prefissato;
- 2) **Premium price per il socio** rispetto alla posizione del cliente standard. Il “premio” è calcolato parametrizzando alla posizione di un cliente normale quella del socio. Si valuta in sostanza il vantaggio di essere socio con riferimento ad alcuni prodotti/servizi offerti dalla banca (tasso avere su c/c, tasso applicato per fasce di affidamento, tasso medio su mutui, numero di servizi gratuiti e/o scontati) arrivando ad un valore percentuale sintetico del vantaggio del socio rispetto al cliente standard. Per questo indicatore è possibile assumere un ragionevole valore di riferimento per il parametro di controllo, stabilito dalla direzione aziendale. Ad esempio se si assume 20% come parametro di controllo significa assumere come obiettivo quello di far raggiungere al socio un vantaggio complessivo del 20% rispetto alla posizione del cliente standard. I calcoli sui singoli vantaggi percentuali riferiti ai diversi prodotti/servizi andranno eseguiti rapportando il valore differenziale fra le due posizioni alla posizione del cliente standard. Il valore ottenuto, trasformato in percentuale, riferirà il vantaggio relativo del socio con riferimento al singolo prodotto/servizio. La media dei vantaggi percentuali sarà inserita in BSC e sarà confrontata con il parametro di controllo per l’esito finale della scheda bilanciata.
- 3) **Indicatore della soddisfazione del socio.** Questo indicatore, che sintetizza il grado di soddisfazione del socio per il servizio ricevuto dalla banca, è calcolato sulla base del questionario somministrato ai soci del quale abbiamo già discusso in questo capitolo. L’indicatore assumerà come parametro di controllo il valore 1 corrispondente al livello massimo di soddisfazione del socio.

Per la sezione territorialità:

- 1) **Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente.** Il risultato percentuale derivante dall’analisi sui test dei dipendenti viene riportato nella scheda di valutazione bilanciata scegliendo il 100% come parametro di controllo, ovvero il massimo valore che il test può assumere;
- 2) **Tasso di acquisizione di nuova clientela.** L’indicatore è costituito dal rapporto tra il numero di clienti presenti al 31/12 dell’anno x-1 (anno precedente all’anno oggetto di analisi) e il numero di clienti presenti al 31/12 dell’anno x rispetto al numero di clienti al 31/12 dell’anno x-1. Occorre fare una precisazione sulla nozione di cliente. In questa sede si ritiene opportuno considerare esclusivamente i soggetti che risultano correntisti e/o depositanti, ovvero soggetti che intrattengono con la banca rapporti continuativi con riferimento alla gestione del risparmio, ad incassi e pagamenti e all’operatività d’impresa. La ragione di questa scelta, che esclude evidentemente tutti coloro che usufruiscono di singoli servizi scollegati da rapporti di conto corrente o di deposito (pensiamo ad esempio a coloro che hanno semplicemente una carta prepagata o stipulano polizze), risiede nel voler dare un peso alla componente relazionale e alla durata del rapporto. La territorialità ha come essenza il legame e la relazione duratura: tutti i rapporti non connessi a conto corrente e/o deposito sono da considerarsi occasioni per sviluppare potenziali rapporti duraturi, ma non possono essere presi come riferimento per definire la “territorialità”. Per quanto riguarda il parametro di controllo esso dovrà essere prefissato e tendenzialmente in linea con l’andamento dei mercati. La banca dovrà prefissare il ritmo con cui intende allargare la propria base clienti.

Restano da fissare i pesi per gli indicatori della prospettiva Soci & Clienti da inserire nella scheda di valutazione bilanciata. Si ritiene di poter assegnare i pesi come indicato nella tabella a seguire.

Tavola 60 I pesi degli indicatori nella Prospettiva Soci&Clienti

	<i>INDICATORI SOCI&CLIENTI</i>	<i>PESI</i>
<i>MUTUALITA'</i>	TASSO DI INCREMENTO NETTO DEL NUMERO DI SOCI	0,20
	PREMIUM PRICE PER IL SOCIO	0,40
	INDICATORE DELLA SODDISFAZIONE DEL SOCIO	0,40
<i>TERRITORIALITA'</i>	TEST DI POSITIVITA' DELLE RELAZIONI AZIENDA-SOCIO/CLIENTE	0,80
	TASSO DI ACQUISIZIONE DI NUOVA CLIENTELA	0,20

Fonte: ns elaborazione

5.6.3 La prospettiva “Crescita & Innovazione”

Per la prospettiva Crescita&Innovazione sono stati selezionati due indicatori, entrambi costituiti da un test effettuato sui dipendenti. In particolare per la sezione dedicata alla mutualità l’indicatore sarà costituito dall’esito del **test sul grado di innovatività e miglioramento**, scelta giustificata dall’imprescindibile collegamento fra il benessere “mutualistico” dell’azienda e la sua capacità di miglioramento e innovazione. Per la sezione dedicata alla territorialità è stato scelto come indicatore il **test sulla soddisfazione del personale**, per l’importante ruolo relazionale che il personale svolge all’interno dell’istituto. Un maggior grado di soddisfazione indica una maggiore motivazione verso il miglioramento, definisce il grado di attaccamento all’azienda e di condivisione di obiettivi e risultati per la crescita del territorio di cui i dipendenti stessi sono espressione.

Per entrambi i test il risultato percentuale, derivante dall’analisi delle risposte fornite dai dipendenti, viene riportato nella scheda di valutazione bilanciata scegliendo il 100% come parametro di controllo, ovvero il massimo valore che il test può assumere. I pesi assegnati ai due test sono chiaramente pari ad 1 poiché esiste un unico indicatore all’interno delle sezioni.

Tavola 61 I pesi degli indicatori nella Prospettiva “Crescita&Innovazione”

	<i>INDICATORI CRESCITA&INNOVAZIONE</i>	<i>PESI</i>
<i>MUTUALITA'</i>	TEST SUL GRADO DI INNOVATIVITA' E MIGLIORAMENTO	1
<i>TERRITORIALITA'</i>	TEST SULLA SODDISFAZIONE DEL PERSONALE	1

Fonte: ns elaborazione

5.6.4 La prospettiva “Processi Interni”

Per la prospettiva relativa ai processi interni sono stati selezionati tre indicatori. Con riferimento alla mutualità, ed in particolare alla possibilità o capacità di migliorare processi e/o procedure per rendere un migliore servizio, si è focalizzata l’attenzione sulla formazione dei dipendenti da un lato e sulla positività del clima interno, assumendo come indicatori specifici:

- 1) il **rapporto fra n° di corsi di formazione e numero di dipendenti**, tenendo in considerazione che qualora lo stesso corso di formazione abbia interessato più dipendenti allora sarà necessario conteggiarlo tante volte per quanti sono i dipendenti interessati. Il parametro di controllo è pari ad 1, ovvero ci si pone come obiettivo che nel corso di un anno i dipendenti in media abbiano seguito almeno un corso di formazione;

2) il **test di positività del clima interno**, derivante dall'esito del questionario somministrato ai dipendenti e che assumerà il 100% come parametro di controllo, ovvero il massimo punteggio ottenibile al test.

Per la territorialità è stato scelto come indicatore il **test di adeguatezza organizzativa**, il cui esito è dato dal questionario somministrato ai dipendenti, anch'esso con parametro di controllo 100%. L'adeguatezza organizzativa misura la capacità dell'azienda di dare una risposta alle esigenze del territorio, ragione per cui è stata definita come parametro di territorialità.

I pesi per la prospettiva dei processi interni sono stati assegnati attribuendo un maggior peso ai test e un minor peso all'indicatore relativo ai corsi di formazione.

Tavola 62 I pesi degli indicatori nella Prospettiva "Processi Interni"

	<i>INDICATORI PROCESSI INTERNI</i>	<i>PESI</i>
<i>MUTUALITA'</i>	N° DI CORSI DI FORMAZIONE/N° DI DIPENDENTI	0,20
	TEST DI POSITIVITA' DEL CLIMA INTERNO	0,80
<i>TERRITORIALITA'</i>	TEST DI ADEGUATEZZA ORGANIZZATIVA	1,00

Fonte: ns elaborazione

5.7 La Balanced Scorecard nel modello tedesco per le banche cooperative: confronti metodologici

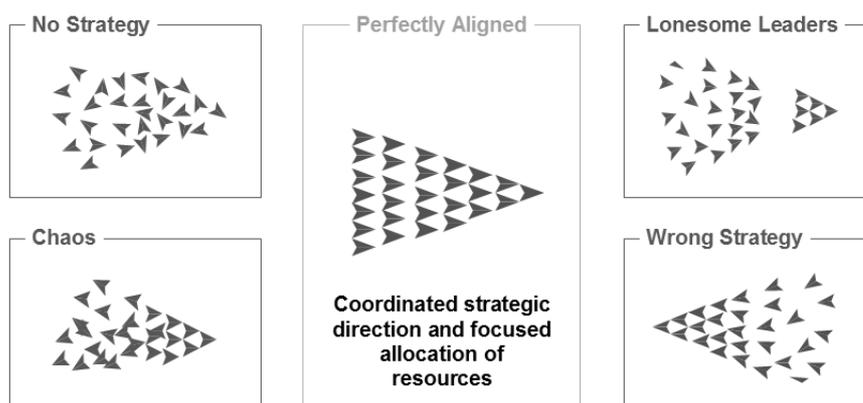
La Balanced Scorecard in Germania ha da tempo compiuto i suoi primi passi all'interno delle banche cooperative. In questo paragrafo introduciamo alcuni confronti metodologici sull'impostazione della BSC con riferimento ad un modello tedesco già sperimentato per Volksbank e Raiffeisen Bank nell'intento di sottolineare affinità e differenze rispetto al modello presentato in questo lavoro²²⁴.

La Balanced Scorecard non genera la strategia, bensì la converte. Su questo assunto e sulla ricchezza dell'approfondimento strategico si fondano i modelli tedeschi di Balanced Scorecard per le banche cooperative.

L'elaborazione e l'implementazione di una scheda di valutazione bilanciata parte dall'elaborazione della strategia di sviluppo. Soltanto un chiaro quadro strategico produce le informazioni necessarie per la progettazione ed implementazione di una corretta BSC, in grado di dirigere l'organizzazione verso il perfetto allineamento.

²²⁴ Quanto riportato in questo paragrafo con riferimento alle banche Raiffeisen e popolari tedesche è in gran parte tratto da scritti ed indicazioni del dott. Ingo Kipke, senior manager di Horváth & Partners Management Consulting, nota società di consulenza internazionale impegnata in progetti inerenti il mondo della cooperazione, fra i quali anche l'implementazione di Balanced Scorecard nelle aziende di credito (banche popolari e cooperative Raiffeisen). Horváth & Partners è da tempo convinta che gli utenti BSC siano significativamente più efficaci sul mercato rispetto ai loro concorrenti, ragione per cui una grossa parte del suo lavoro di consulenza si concentra su progetti di implementazione di BSC. Non si riporta la bibliografia poiché quanto si scrive è tratto da appunti e scritti non pubblicati e/o documenti interni per la consulenza e la promozione che sono integralmente in lingua tedesca e sono stati tradotti ai fini di questo studio e protetti da copyright.

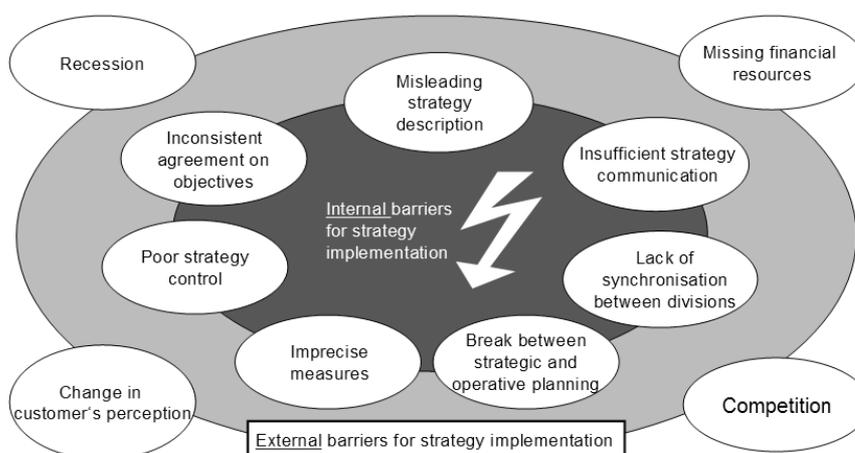
Tavola 63 L'allineamento strategico descritto da Horváth & Partners



Fonte: H&P

La scheda bilanciata consente di risolvere alcuni dei principali problemi connessi alla corretta implementazione della strategia (problemi di “allineamento”). Di fatto la BSC consente il governo di talune variabili chiave per affrontare il rischio di recessione, ri-accordare continuamente gli obiettivi strategici attraverso il controllo continuo delle variabili chiave fornendo nel contempo continuità fra piani strategici ed operativi; consente inoltre una rilevazione tempestiva dei possibili cambiamenti nelle percezioni del cliente favorendo il confronto competitivo.

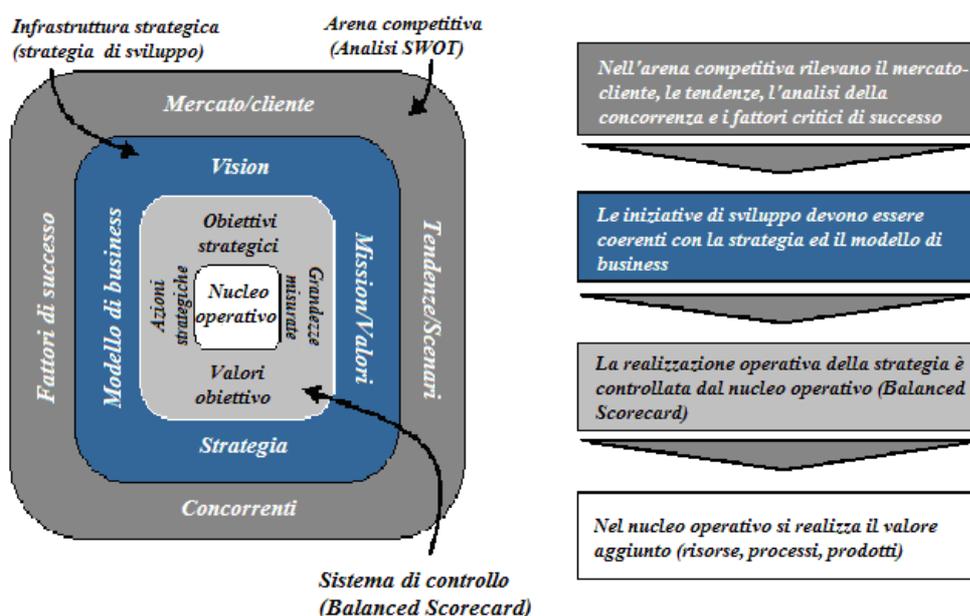
Tavola 64 I principali problemi connessi all'implementazione della strategia secondo H&P



Fonte: H&P

Il governo del processo strategico costituisce il punto di partenza per una corretta impostazione della BSC. H&P propone una lettura di tale processo che comprende la formulazione della vision, della mission aziendale e dei valori di fondo, che definiscono a lungo termine la direzione aziendale. Il modello di business descrive la logica attuale di business dell'organizzazione completando il quadro della strategia di sviluppo aziendale.

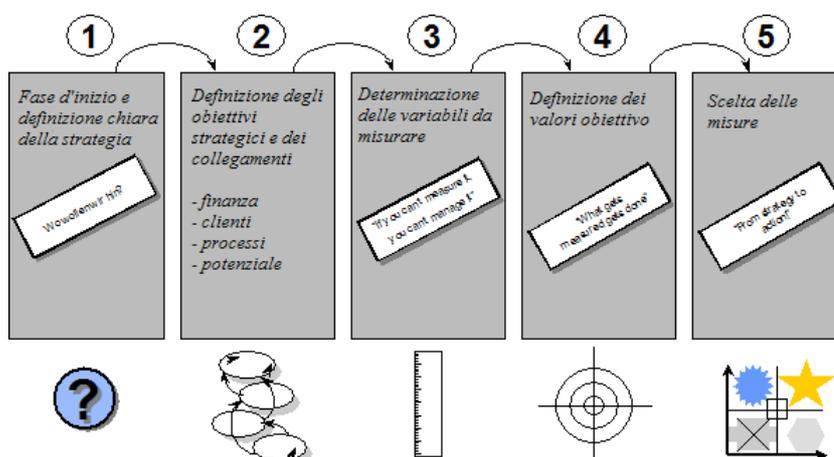
Tavola 65 La strategia di H&P: il modello per un processo strategico strutturato



Fonte: H&P (ns traduzione)

La BSC costituisce il cuore del processo strategico, il suo “braccio operativo” e strumento tecnico di controllo. Horváth & Partners integra questo quadro del processo strategico attraverso la proposta di un approccio graduale per l’implementazione della BSC che si accompagna alle fasi stesse del processo strategico come binario parallelo che tende verso la medesima destinazione.

Tavola 66 Approccio graduale allo sviluppo di una Balanced Scorecard: lo schema Horváth & Partners



Fonte: H&P (ns traduzione)

Nella prima fase è utile ricorrere all’analisi SWOT per la derivazione degli obiettivi strategici: occorre tener presente che l’interrogativo vero cui rispondere è “dove siamo diretti?”. Gli obiettivi strategici vengono selezionati sulla base di due criteri guida: rilevanza strategica e urgenza di intervento. In sostanza un obiettivo sarà tanto più importante quanto maggiore è il suo concorso per

la realizzazione della strategia complessiva e quanto più critico e urgente risulta essere l'intervento richiesto per raggiungere l'obiettivo stesso (ovvero per realizzare la strategia).

La seconda fase sarà quella basata sulla raccolta degli obiettivi strategici e la definizione dei rapporti di causa-effetto fra essi attraverso le mappe strategiche. Gli obiettivi saranno riclassificati per prospettive di competenza e saranno definiti i collegamenti che li legano. In questa fase si può ricorrere a gruppi di lavoro per discutere sui rapporti causali e le priorità da assegnare agli obiettivi. Attualmente una relazione causale può essere sintetizzata eventualmente in una funzione matematica esclusivamente per gli obiettivi finanziari. In tutti gli altri casi i collegamenti si limitano a dichiarazioni qualitative, che può essere utile indicare a margine della BSC o della mappa strategica.

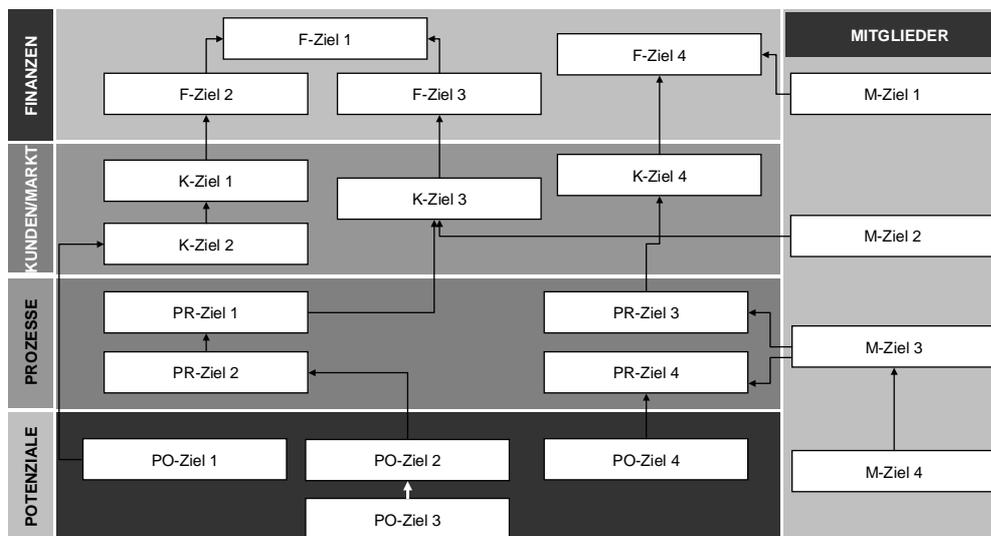
La BSC del modello H&P per le banche cooperative è fondata su quattro/cinque prospettive di analisi, unendo talvolta all'impostazione classica la prospettiva del socio.

Il modello di definizione dei collegamenti fra gli obiettivi strategici è quello presentato nello schema a seguire:

- con F si indicano gli obiettivi della finanza;
- con K si indicano gli obiettivi che riguardano la prospettiva del cliente;
- con PR si indicano gli obiettivi relativi ai processi;
- con PO si indicano gli obiettivi del potenziale, ovvero la prospettiva che nell'impostazione classica è denominata Crescita&Innovazione e che qui si focalizza prevalentemente sui membri dell'organizzazione, ovvero i dipendenti;
- con M si individuano gli obiettivi inerenti il punto di vista del socio.

Il punto di partenza è sempre il dipendente (prospettiva del potenziale indicata in basso nello schema a seguire). Seguono verso l'alto gli obiettivi relativi ai processi interni e la prospettiva del cliente/mercato. Gli obiettivi finanziari sono collocati nella parte superiore per esprimere, anche visivamente, l'importanza di tendere verso quei risultati specifici. Gli obiettivi riferiti alla prospettiva del socio sono proposti verticalmente. Il concetto che si intende esprimere è semplice: una parte significativa della *vision* e *mission* dell'istituto è quella di essere una cooperativa di credito e ciò impatta direttamente sulla strategia. Gli obiettivi riferiti alla prospettiva del socio sono posti trasversalmente all'intera struttura, la attraversano e la guidano.

Tavola 67 La riclassificazione degli obiettivi nel modello Horváth & Partners



Fonte: H&P

Dalla definizione degli obiettivi si passa all'individuazione delle variabili da misurare, che costituisce la *terza fase* propedeutica allo sviluppo della BSC. In questa fase una decisione da prendere riguarda la definizione del numero di indicatori, che dipenderà, appunto, dal numero delle variabili. Seguirà la definizione dei valori obiettivo su tali indicatori (*quarta fase*), che saranno chiaramente fissati nell'ambito del piano strategico, e la definizione dell'insieme delle misure da effettuare (*quinta fase*)²²⁵.

Dalle fasi appena esposte H&P ha fatto discendere un modello di Balanced Scorecard con le seguenti caratteristiche tecniche generali:

- indicazione di un massimo di sei obiettivi per ciascuna prospettiva;
- definizione di obiettivi misurabili per i cinque anni a seguire (orizzonte strategico) da suddividere in sotto-obiettivi per i singoli anni intermedi;
- la soddisfazione del cliente è rilevata trimestralmente attraverso un metodo dedicato: ogni cliente è dotato di un *badge* che riproduce un volto umano inespressivo. Dopo aver lasciato la banca, al termine di ciascuna visita, il cliente può utilizzare la tessera per azionare dei pulsanti all'interno di un apposito *stand* assegnando un'espressione al proprio volto "virtuale". In questo modo il cliente abituale fornirà costantemente i dati al sistema di rilevazione della soddisfazione in modo semplice e diretto;
- tendenza verso una comunicazione aperta per elevare al massimo il coinvolgimento dei dipendenti, vista l'influenza che le variabili di controllo hanno sugli stessi. A questo scopo viene creato un team di progetto dedicato e giovane che massimizza la trasparenza della comunicazione attraverso la nascita di una rivista interna, il ricorso ad interviste *in house*, incontri informativi;
- traduzione chiara, semplice ed efficace degli obiettivi per i dipendenti: si ricorre alla figura metaforica del semaforo. La luce rossa in BSC indica "obiettivo non raggiunto", viceversa la luce verde indica "obiettivo raggiunto". Le misure in fase di attuazione o incomplete sono segnalate dal colore giallo del semaforo.

²²⁵ Nel 2003 la società di consulenza H&P ha concluso uno dei primi esperimenti di BSC per Volksbank Göppingen. Negli anni dal 1998 al 2001 la banca ha dovuto far fronte al calo dei proventi operativi e all'aumento dei costi che ha interessato l'intero settore del credito. Si rendeva necessaria una nuova direzione strategica supportata da strumenti idonei quali la Balanced Scorecard. Tre diverse aziende di consulenza hanno presentato i loro progetti per la realizzazione della BSC, fra i quali fu selezionato il modello proposto da Horvath&Partners. In soli sette giorni un gruppo di lavoro dedicato, composto da quattordici membri divisi in due sotto-gruppi ed un moderatore esterno, ha sviluppato tutti i punti inerenti il percorso appena descritto per impostare una BSC:

- 1) definizione della *vision* per il 2008 (durata project work: 1 giorno);
- 2) definizione delle linee strategiche (durata project work: 1 giorno);
- 3) definizione degli obiettivi finanziari, dei clienti, dei processi e dei soci e definizione delle relazioni causa-effetto (durata project work: 1,5 giorni);
- 4) definizione delle misure per gli obiettivi fissati (durata project work: 1,5 giorni);
- 5) pianificazione e assegnazione di priorità (durata project work: 2 giorni).

Il modello H&P è stato successivamente testato con successo in 18 banche popolari e Raiffeisen.

Tabella 1 La Balanced Scorecard di Horvath&Partners

Strategy Map & Balanced Scorecard					
	Strategy Goals	KPI	Target 2008	Actions	Budget
Financials	■ Above-average growth in earnings	~	■ Value proposition	■ Top-Management-training	■ XX €
	■ ...	+	■ ROE		
Customers	■ High expansion of service-operations	+	■ Revenue	■ Foster service-sector	■ XX €
	■ Becoming a premium provider	+	■ Ø Growth rate 05-08	■ Rearrange marketing plan	■ XX €
	■ ...	+	■ Image (Scale 1-10)	■ Define new target customers	■ XX €
Internal Processes	■ Improvement in distribution organization	+	■ ...		
	■ Foster co-operation	~	■ distribution of new channels	■ Design concept "Distribution 2008"	■ XX €
	■ Standardization of product-components	+	■ Index for legal cost	■ Launch activity-based costing	■ XX €
	■ ...	+	■ Rating co-operation	■ ...	■ XX €
Potentials	■ Development of growth-supporting IT-structures	+	■ common-part-share		
	■ We offer an inspiring working atmosphere	~	■ number of modules		
	■ ...	~	■ ...		
	■ ...	~	■ ...		
Strategy Budget					■ XX €

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Fonte: H&P

Dopo anni di esperienza e con la pratica acquisita nella gestione della BSC, le banche cooperative che hanno adottato il modello appena descritto sono convinte che questo strumento sia in grado di provare e controllare il raggiungimento degli obiettivi strategici senza perdere di vista i valori che fondano questo tipo di aziende.

In aggiunta al modello H&P non mancano nell'esperienza tedesca applicazioni e modelli ulteriori di BSC nelle banche cooperative come l'esperienza testata da Volksbank eG Bergstrasse (vedi tavola a seguire).

Tavola 68 Un esempio di BSC dalle cooperative tedesche: il caso Volksbank eG Bergstrasse

La Volksbank eG Bergstrasse per la prima volta nell'anno fiscale 2002 ha affrontato l'esperienza della BSC, ritenendola una sfida possibile per individuare percorsi innovativi e distintivi nel mercato dei servizi finanziari, in cui la concorrenza è sempre più marcata. Gli scenari in atto hanno dato occasione all'istituto di rivisitare il suo posizionamento strategico e di correggerlo. L'iniziativa di ripartire dalla strategia è nata dall'interno della banca ed il progetto di Balanced Scorecard è stato avviato senza l'intervento di consulenti esterni. Il processo per la definizione della scheda ha seguito le fasi comprovate in dottrina. Definito il gruppo di lavoro, sono stati mappati gli obiettivi strategici, definiti i nessi causali e sono stati individuati indicatori e misure per le diverse prospettive di analisi. Si propone di seguito la versione della BSC studiata per questa specifica banca.

PROSPETTIVA FINANZA			
Obiettivi strategici	Grandezze misurate	Valori obiettivo	Misure
Aumentare la redditività complessiva della banca	Cost Income Ratio	< x %	
Incremento patrimoniale	Valore totale attuale della banca	+ x % annuo	
Incremento del DB III del cliente	DB III	+ x %	
Riduzione del rischio sui costi	Valutazione dei risultati	- x %	
Aumentare la redditività del personale	Reddito / dipendenti	+ x %	

PROSPETTIVA CLIENTI			
Obiettivi strategici	Grandezze misurate	Valori obiettivo	Misure
Acquisizione di nuovi clienti	Tasso di acquisizione di nuova clientela	+x % annuo	Campagne pubblicitarie, promozione di nuovi canali di distribuzione
Osservare gli standard di qualità del servizio offerto	Customer Satisfaction Index	x % dell'indice	Sondaggio presso i clienti
Aumentare la redditività dei clienti	Utilizzo delle attività finanziarie da parte del cliente	x % del patrimonio esistente	Valutazione dei livelli di soddisfazione, gestione dei reclami
Migliore sfruttamento dei clienti esistenti	Numero di contatti con i clienti esistenti	Numero di volte al giorno	Programmazione tramite call center, liste di clienti

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI			
Obiettivi strategici	Grandezze misurate	Valori obiettivo	Misure
Offrire al cliente un servizio impeccabile	Numero di reclami del cliente	-x % annuo	Introdurre e mantenere la gestione dei reclami
Orientamento al mercato e al cliente	Relazioni con il personale	x / x	Processo di analisi/test di outsourcing
Aumentare l'efficienza dei processi	Riduzione dei costi unitari	- x % annuo	Processo di analisi e ottimizzazione
Riduzione dei tempi di ciclo	Giorni impiegati per ogni richiesta di prestito	- x % annuo	Processo di ottimizzazione / standardizzazione controllo
Sfruttare la gamma di prodotti esistente	Cross-Selling-Rate	Incremento di x% annuo	Formazione sui prodotti, migliorare il flusso di informazioni

PROSPETTIVA CRESCITA E INNOVAZIONE			
Obiettivi strategici	Grandezze misurate	Valori obiettivo	Misure
Aumentare la soddisfazione dei dipendenti	Tasso di rotazione del personale	< x %	Sondaggio sui dipendenti
Aumentare la qualificazione del personale esistente	Giornate di formazione/dipendenti	+ x %	Attività di formazione interna ed esterna
Aumentare la percentuale di personale qualificato	Dipendenti ratio aggiustato con competenze particolari	+ x %	Sviluppare obiettivi per la selezione dei dipendenti
Aumentare le innovazioni	Numero di proposte di miglioramento	+ x %	Introduzione di un sistema di bonus per le proposte
Riconoscere le prestazioni migliori	Premio di risultato	x % annuo	Introdurre sistemi di valutazione basati sulle performance

Nei modelli tedeschi è da tempo aperto il dibattito sulla centralità del socio²²⁶. Anche laddove manca una prospettiva dedicata specificamente al socio si evidenzia, all'interno della prospettiva della finanza, un approccio che non privilegia la massimizzazione del profitto, bensì la massimizzazione dei benefici per il socio. Secondo molti è necessario, nel sistema del credito cooperativo, monitorare costantemente in BSC il valore differenziale prodotto per il socio rispetto al cliente non socio. La prospettiva del socio può essere anche unificata con quella del cliente e dei mercati (prospettiva soci-clienti) introducendo indicatori che possano rilevare i diversi aspetti connessi alle aspettative dei clienti-soci e all'allineamento con il mercato di riferimento. In sostanza nel contesto tedesco le tendenze nell'approccio alla Balanced Scorecard con riferimento alla fondamentale figura del socio sono perfettamente in linea con l'impostazione seguita per il modello BSC proposto in questo lavoro per le banche del Credito Cooperativo. Alcune delle principali differenze fra il modello tedesco di Balanced Scorecard ed il modello proposto in questo lavoro sono presentate nella scheda che segue. Si tratta di differenze di natura metodologica che non negano le due principali analogie connesse al ruolo fondamentale assunto dalla figura del socio e alla forte valenza della scheda come "braccio operativo" del processo strategico.

Tavola 69 Le differenze fra il modello H&P e il modello per il Credito Cooperativo

MODELLO TEDESCO H&P	MODELLO PER IL CREDITO COOPERATIVO
Le fasi di elaborazione della BSC appartengono al processo strategico procedendo parallelamente ad esso	La BSC si presenta come un'elaborazione <i>ex post</i> rispetto all'elaborazione della strategia e supporta la sua implementazione
L'importanza assegnata al socio si lega maggiormente alla necessità di ancorare la scheda alla missione cooperativa	Il socio viene inquadrato come cliente primario e soggetto dal quale dipende l'esistenza stessa dell'istituto. La missione cooperativa è inoltre declinata nelle caratteristiche-tipo "mutualità" e "territorialità"
Assenza di risultati intermedi relativi alle diverse prospettive e di pesi relativi all'importanza dei diversi parametri	Presenza di risultati intermedi relativi alle diverse prospettive, anche singolarmente declinate nelle due caratteristiche-tipo, e di risultati complessivi di performance; presenza di pesi relativi all'importanza dei diversi parametri finalizzati agli esiti parziali e complessivi nella scheda
Utilizzo dei criteri della rilevanza strategica degli obiettivi e dell'urgenza di intervento per la definizione degli indicatori	Utilizzo dei criteri della rilevanza strategica degli obiettivi (tendenza verso l'allineamento) e della rilevanza ai fini della soddisfazione del socio-cliente per la definizione degli indicatori
La lettura dell'esito mediante i colori del semaforo deve essere integrata dall'approfondimento sul valore assunto dai diversi indicatori e sullo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati	La lettura dell'esito è immediata grazie al ricorso al sistema delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi e all'analisi degli scostamenti già integrata all'interno della scheda
Rilevazioni sulla soddisfazione effettuate sui clienti in via continuativa (consuntivo trimestrale) tramite i <i>badge</i>	Rilevazioni sulla soddisfazione effettuate sui soci almeno ogni sei mesi/un anno mediante questionario su un campione casuale di soci attivi
Sondaggi sui dipendenti per rilevare principalmente aspetti connessi alla prospettiva del potenziale	Sondaggi sui dipendenti inerenti diverse prospettive di analisi attraverso test anonimi differenziati

Fonte: ns elaborazione

²²⁶ ZUNKE E., *Balanced Scorecard in Kreditgenossenschaften*, in *La Balanced Scorecard nelle cooperative di credito*.

CAPITOLO SESTO

IL CASO BCC-MONTECORVINO ROVELLA: UN'APPLICAZIONE DEL MODELLO DI BALANCED SCORECARD

SOMMARIO

6.1 La Banca di Credito di Montecorvino Rovella come oggetto specifico di indagine: storia, caratteristiche, contesto e prospettive _____	154
6.2 L'applicazione del modello BSC alla BCC-Montecorvino Rovella _____	156
6.2.1 La Carta degli Intenti Strategici e la mappa strategica _____	157
6.2.2 La somministrazione dei questionari ai soci _____	161
6.2.3 La somministrazione del questionario ai dipendenti _____	166
6.2.4 La prospettiva "Economia & Finanza" _____	169
6.2.5 La prospettiva "Soci & Clienti" _____	171
6.2.6 La prospettiva "Crescita & Innovazione" _____	172
6.2.7 La prospettiva "Processi Interni" _____	172
6.2.8 La Balanced Scorecard nella BCC-Montecorvino Rovella: il quadro di sintesi _____	172
6.3 Modalità operative, aspetti critici rilevati e sintesi dei risultati della ricerca _____	175
6.4 Prospettive possibili per la BSC e il sistema del Credito Cooperativo _____	177

6.1 La Banca di Credito di Montecorvino Rovella come oggetto specifico di indagine: storia, caratteristiche, contesto e prospettive

La Banca di Credito Cooperativo di Montecorvino Rovella è stata la prima banca cooperativa nel salernitano e fra le prime in Campania. Fondata il 7 marzo del 1910 grazie all'attivismo di un parroco, don Giuseppe Provenza, che perseguiva il sogno di una finanza etica e sostenibile, la prima denominazione dell'istituto fu "Cassa Rurale Cattolica dei prestiti di San Martino" poi "Cassa Rurale ed Artigiana di Montecorvino Rovella"²²⁷, oggi "Banca di Credito Cooperativo di Montecorvino Rovella".

²²⁷ La denominazione di Cassa Rurale ed Artigiana sopraggiunse nel 1937 allorché fu emanato il Testo Unico delle leggi sulle Casse Rurali ed Artigiane, in base al quale dette banche venivano inquadrare come società cooperative aventi per oggetto principale l'esercizio del credito in favore di agricoltori ed artigiani. Grazie al Testo Unico per le Casse Rurali si aprì la strada di una estensione dell'attività anche all'artigianato (e non solo all'agricoltura), le attività non bancarie furono cessate, furono venduti i terreni e le partecipazioni immobiliari e i sacerdoti, che fino a quel momento avevano amministrato le banche, lasciarono il posto ad una gestione laica degli istituti. L'ulteriore ampliamento dell'oggetto sociale si è avuto con il Decreto legislativo n. 385 del 1 settembre 1993: viene eliminata la previsione del finanziamento esclusivamente a particolari categorie di soggetti (agricoltori ed artigiani) ed è eliminato ogni riferimento al settore merceologico di appartenenza dei soci, mantenendo fermi il principio della mutualità prevalente e il requisito territoriale. Anche quest'ultimo è stato però in parte mitigato poiché non più connesso a criteri amministrativi (territorio comunale) bensì più ampiamente alla zona di operatività della banca come previsto dallo statuto. Tutte queste previsioni hanno proiettato il sistema delle BCC nella competizione globale.

L'esperimento "bancario" di don Provenza prese le mosse dall'esempio fornitogli poco tempo addietro da monsignor Arturo Capone, canonico della Cattedrale di Salerno, che il 1 luglio 1909 diede vita alla Banca Popolare Cattolica Salernitana. Questo fu il primo esempio di un nuovo modo di fare banca; a seguire nacquero numerose Casse Rurali prima fra tutte, in Campania, la Cassa di Montecorvino Rovella²²⁸.

A fondare la piccola banca con il parroco della frazione San Martino fu un piccolo gruppo di possidenti alla presenza di due testimoni (un sarto ed un falegname) e un confratello di sacerdozio del parroco, don Marco Stellaccio²²⁹. La nuova istituzione aveva come base l'esperienza della Cassa Operaia Cattolica già fondata da don Provenza nel 1903, un esempio di istituzione a solo scopo mutualistico in cui soci e clienti esclusivi erano i componenti del Comitato parrocchiale e delle associazioni cattoliche²³⁰.

Definite le cariche sociali²³¹ la Cassa entrò in funzione incontrando non poche difficoltà per realizzare gli scopi prefissati e desiderati da don Provenza. Egli era infatti convinto della possibilità di dare un aiuto a coloro che volevano costruire insieme il loro futuro. Nelle idee del parroco non mancò mai la fede ed un chiaro progetto che fondava la sua essenza nel magistero della chiesa. Il principio di base era quello di mettere insieme i piccoli capitali di ciascuno per creare un grande capitale al servizio di tutti. La banca comprava bestiame, sementi, attrezzi da lavoro, dandoli poi in uso a quanti avevano da offrire soltanto i frutti del proprio lavoro. La banca concedeva piccoli prestiti per l'acquisto di materie prime e materiali per l'attività agricola, sosteneva di fatto la nascita di nuove attività per sottrarre i poveri contadini al ricatto degli usurai. Gli utili erano spesso riutilizzati per l'impianto di linee elettriche, l'acquisto di scuole, l'assistenza ai poveri. Queste furono le motivazioni originarie della nascita della Cassa e di tutte le banche del movimento cooperativo in generale²³². Un unico comune denominatore: fornire ai soggetti più poveri, normalmente esclusi dai circuiti del credito, i mezzi per lavorare e per liberarsi dalla morsa dell'usura. La Cassa dava una speranza, perseguendo e promuovendo il miglioramento economico e morale degli individui.

L'opera di don Giuseppe Provenza venne in parte facilitata dal contesto economico. I piccoli imprenditori agricoli versavano in forte crisi a causa della concorrenza delle derrate alimentari americane. Ciò imponeva loro la ristrutturazione e trasformazione delle proprie aziende e dunque la richiesta di capitali crebbe e con essa anche il fenomeno dell'usura. Furono in particolare queste circostanze a fare da terreno fertile per la nascita della Cassa Rurale. Il fatto di poter contare su una banca locale fondata sul principio solidaristico significava "autonomia economica della comunità

²²⁸ Nel 1920, dopo appena 10 anni dalla fondazione della Cassa, già si contavano ben 13 Casse Rurali in tutta la provincia di Salerno.

²²⁹ Come soci della nascente cooperativa in nome collettivo furono registrati i nomi di Giuseppe Provenza (parroco), Pietro Punzi (colono), Giuseppe Bassano (industriale), Matteo Dragonetti (commerciante), Michele Fratta (falegname), Michele Morretta (calzolaio), Marco Stellaccio (sacerdote possidente), Luigi Pacifico (calzolaio), Pietro Basso (possidente), Luigi Punzi (possidente), Quinziano Aulisi (sarto), Francesco Pastorino (negoziante), Sante Pizzuti (possidente). I testimoni erano Carmine Giannatiempo (falegname) e Giovanni Ricciardi (sarto). Cfr. AA.VV. (2010), *Le radici nel domani*, Roma, Ecri, p. 56.

²³⁰ La Cassa Operaia nacque sulla scorta di quella fondata da don Luigi Cerutti a Murano e della sua attività fu data comunicazione all'Opera dei Congressi regionale ed al Vaticano. La Cassa Operaia Cattolica iniziò la sua attività il 7 maggio 1903 ed il primo versamento, dell'importo di cento lire, a titolo di risparmio, fu fatto dal parroco Provenza. Alla fine dell'anno salì a 30 il numero dei soci. Esiste documentazione storica che attesta che la prima illuminazione pubblica della frazione San Martino di Montecorvino Rovella fu finanziata proprio da don Provenza (7 lampadine per 30 lire di spesa) dopo una deliberazione del Comitato parrocchiale cui la Cassa era sottoposta. I due organismi, la Cassa ed il Comitato, finirono poi per unificarsi nel 1907 e per costituire quella che sarà poi la futura Cassa Rurale.

²³¹ Presidente fu Giuseppe Provenza, Vice Presidente Pietro Punzi, Consiglieri furono Giuseppe Bassano, Matteo Dragonetti, Michele Morretta. Sindaci effettivi furono Marco Stellaccio, Michele Fratta, Luigi Pacifico. Sindaci supplenti infine Francesco Pastorino e Sante Pizzuti.

²³² Quanto descritto in questo paragrafo è storicamente documentato nel testo "Le radici nel domani", edito da Ecri nel 2010. Il volume racconta, anche attraverso il contributo di storici locali, la storia della Banca di Credito Cooperativo di Montecorvino Rovella, senza dimenticare di inserirla nel movimento del credito cooperativo e di raccontare le sue radici cattoliche.

del piccolo centro rispetto alle città, dove erano concentrate le maggiori risorse del paese”²³³. La formula delle Casse Rurali era l’unica in grado di consentire un accesso al credito diretto e trasparente.

Fin dai primi anni di attività la BCC di Montecorvino Rovella fu di fatto protagonista di un significativo cambiamento nelle dinamiche economiche e sociali del territorio di riferimento. La banca superò la recessione del primo dopoguerra²³⁴, le ingerenze del fascismo²³⁵ e le conseguenze scaturite dal secondo conflitto mondiale. Nei decenni a seguire l’istituto ha ricercato sempre un adattamento tra le esigenze dell’economia locale e l’efficienza nel sistema di gestione del credito, moltiplicando opportunità e risorse e permettendo al territorio di crescere e ricostruirsi. La banca si è ingrandita nel corso degli anni aprendo tre filiali nei comuni limitrofi: Bellizzi nel 1988, Acerno nel 1991, Pontecagnano-Faiano nel 2008.

La BCC di Montecorvino Rovella continua ad essere, dopo 100 anni di storia, una banca molto radicata sul territorio e, come impresa a responsabilità sociale, è per vocazione attenta al progresso civile ed economico della comunità di riferimento. La BCC resta inserita all’interno di un tessuto economico fatto di piccole e piccolissime imprese operanti per lo più nel settore agricolo, dell’edilizia e manifatturiero. In qualità di banca locale, continuando ad arricchire la propria offerta con servizi adeguati alle microimprese, l’istituto può continuare a rafforzare la sua funzione di operatore per lo sviluppo locale.

6.2 L’applicazione del modello BSC alla BCC-Montecorvino Rovella

L’applicazione del modello ipotizzato nel precedente capitolo alla BCC di Montecorvino Rovella ha richiesto la condivisione del progetto con i decisori aziendali (CdA e direzione). Le relazioni con i decisori aziendali sono fondamentali per poter giungere ad una soluzione che possa adattarsi alle esigenze dell’azienda ed essere conosciuta a tutti i livelli dell’organizzazione.

Come abbiamo già accennato, la BCC-Montecorvino Rovella ha una struttura articolata in una sede centrale e tre filiali. Dalla condivisione del progetto con gli organi aziendali è stato ritenuto opportuno applicare preliminarmente il modello di BSC all’intera struttura aziendale aggregando i dati, senza costruire le BSC di filiale. E’ chiaro che questa impostazione è da collegarsi all’intenzione di definire una sorta di “operazione pilota” in attesa di integrare anche le BSC di filiale e costituisce un momento preliminare per familiarizzare con uno strumento del tutto nuovo.

²³³ Cfr. WOLLEMBORG L., *La federazione fra le Casse Rurali italiane*, in “La cooperazione rurale”, 15 gennaio 1988, citato in AA.VV. (2010), *Le radici nel domani*, Roma, Ecra.

²³⁴ Il primo conflitto mondiale indebolì il paese ed anche la Cassa vide una riduzione della compagine sociale. Molte famiglie si ritrovarono senza un capofamiglia a causa della chiamata alle armi e, si legge nei verbali della Cassa Rurale, le vedove dei soci morti in guerra chiedevano tramite compensazione della quota sociale la copertura dei loro debiti; altri soci o famiglie dei soci emigrarono in America richiedendo la restituzione della propria quota o comunque decadendo dalla qualità di socio. Nonostante tutto la banca è riuscita a resistere al periodo critico e a continuare la sua azione economica e sociale sul territorio, sostenendo concretamente le famiglie contadine nella fase postbellica. La situazione economica della Cassa al 31 ottobre del 1920 era la seguente: 304 soci, capitale sociale e riserve lire 66.592,20, fido presso la Cassa Provinciale del Credito Agrario lire 40.000,00, portafoglio lire 500.316,75, depositi attivi presso banche lire 394.556,26 e buoi e macchine agricole acquistati e sottoposti a privilegio con denaro sociale.

²³⁵ La parentesi fascista vide una drastica riduzione del numero delle Casse Rurali operanti su tutto il territorio nazionale. Mussolini, con la legge n. 363 del 3 aprile 1926 istituì l’Associazione Nazionale delle Casse Rurali ed Enti Ausiliari con l’intento di sottoporre a sorveglianza tutte le manifestazioni di credito agrario. Il processo di controllo doveva inoltre essere facilitato proprio dalla concentrazione degli istituti bancari, che dovevano essere aggregati. Il risultato fu che da 4.657 aziende di credito operanti in Italia nel 1926 si arrivò a 3.799 nel 1932 e nello specifico le Casse Rurali passarono da 2.545 a 2.233. Cfr. CONFALONIERI A. (1994), *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, Milano, p. 237.

6.2.1 La Carta degli Intenti Strategici e la mappa strategica

Fase propedeutica per la definizione della BSC è la rielaborazione degli obiettivi strategici in due documenti, la Carta degli Intenti Strategici e la mappa strategica. Evidentemente da questa rielaborazione potranno emergere esigenze specifiche della BCC che potranno farci in parte allontanare dal modello definito nel precedente capitolo. Ad ogni modo, per le modalità con cui avviene normalmente il processo strategico nelle BCC è possibile ritenere che una similarità è sempre presente. I piani strategici nelle BCC hanno tutti la medesima struttura logica (anche per favorire un confronto) pertanto ogni adattamento del modello rappresenta una operazione di *routine*, del tutto normale, richiesta dallo stesso piano strategico e dalle specificità territoriali, ma non si tratterà probabilmente di uno stravolgimento dell'impostazione di massima.

Il modello BSC ipotizzato è stato applicato usando dati e rilevazioni inerenti l'anno 2010, rientranti nell'ambito di obiettivi strategici riferiti al piano strategico 2009-2011. La lettura e lo studio del piano hanno consentito una sintesi per gradi degli obiettivi ed in particolare abbiamo effettuato un filtraggio secondo un processo che è già stato esposto nel capitolo precedente (par. 5.3).

E' stata dapprima eseguita una sintesi in uno schema di massima degli obiettivi definiti per le diverse aree trattate nel piano strategico (politiche generali, commerciali, finanziarie, organizzative, di rischio). Tale sintesi è riprodotta nella tabella che segue.

PIANO STRATEGICO 2009-2011 BCC-MONTECORVINO ROVELLA

POLITICHE GENERALI

- valorizzare e riaffermare la funzione economico-sociale del credito cooperativo confermando il doppio ruolo di istituzione creditizia e di organizzazione sociale in grado di contribuire alla crescita non solo economica, ma anche socio-culturale del territorio;
- rafforzare la posizione sul territorio intensificando i rapporti con la clientela tradizionale (famiglie e piccole e medie imprese) e nel contempo acquisire nuove fette di mercato rivolgendo l'attenzione a nuovi settori di attività economica e a nuovi segmenti di clientela
- confermare l'ampliamento della base sociale con iniziative specifiche cercando di raggiungere l'obiettivo di incremento di 320 unità distribuite nei tre anni;
- prevedere politiche di *pricing* più favorevoli in termini di tassi attivi e passivi e di condizioni economiche;
- studiare prodotti e servizi specifici riservati ai soci e/o ai familiari;
- rendere operativa la Consulta dei soci in modo da coinvolgere la base sociale nell'individuazione di possibili azioni ed interventi utili;
- definire un programma di comunicazione integrata nei confronti dei soci attraverso azioni specifiche (scambi culturali con consorelle, creazione di un circolo culturale e di un periodico almeno bimestrale).

POLITICHE COMMERCIALI

- allargare la rete di vendita attraverso l'insediamento di strutture flessibili e/o automatiche nei punti a maggiore intensità di scambio commerciale e l'apertura di nuove filiali in zone non coperte da consorelle scegliendo fra i territori di Campagna (zona Quadrivio), Salerno Zona Industriale, Montella, frazione Macchia di Montecorvino Rovella;
- adottare il catalogo prodotti pensando alla diversificazione e privilegiando, fra gli altri, il settore agricolo per la riqualificazione e lo sviluppo del territorio, il settore delle fonti energetiche alternative e rinnovabili e l'operatività *in pool* con la collaborazione della filiale Iccrea Banca di Salerno;
- sviluppare la fidelizzazione attraverso una maggiore personalizzazione del servizio e il miglioramento dello stesso;
- sviluppare campagne di comunicazione per il lancio di nuovi prodotti e per rafforzare la conoscenza dei prodotti già in essere;
- puntare all'acquisizione di clientela con elevato rating.

POLITICHE FINANZIARIE

- convertire i portafogli finanziari più sofisticati e rischiosi in forme di investimento più tradizionali e meno rischiose;
- incrementare la raccolta diretta a medio-lungo termine anche attraverso l'emissione di nuovi prestiti obbligazionari;
- incrementare in misura moderata la raccolta indiretta;
- incrementare gli impieghi attraverso l'acquisizione di nuova clientela e la fidelizzazione di quella esistente previa oculata selezione del merito creditizio e frazionando il più possibile il rischio;
- incrementare il patrimonio, sia attraverso l'autofinanziamento (capitalizzazione degli utili annuali), sia attraverso l'incremento della base sociale.

POLITICHE ORGANIZZATIVE

- esternalizzare parte della funzione di Compliance, in particolare con riferimento alle attività a prevalente contenuto legale e quelle inerenti la definizione degli interventi organizzativi interni e di mitigazione del rischio di non conformità;
- rafforzare la rete commerciale con ogni intervento necessario per poter realizzare gli obiettivi strategici di incremento della raccolta e degli impieghi;
- selezionare nuovo personale che possa garantire una elevata professionalità;
- prevedere attività di formazione delle risorse umane;
- esternalizzare la prestazione di determinati servizi specialistici (es. assistenza informatica).

POLITICHE DI GOVERNO DEI RISCHI

- potenziare i controlli attraverso il sistema di budgeting e di controllo e gestione del rischio e diffondere la cultura dei controlli all'interno dell'organizzazione;
- rimodulare la funzione di Risk Controlling, che dovrà assumere il ruolo di presidio polifunzionale con competenze in materia di controllo sulla gestione dei rischi, di pianificazione e controllo di gestione;
- mappare i principali rischi aziendali derivanti dai vari processi (Credito, Finanza, Risparmio, Incassi e Pagamenti) e individuare i controlli di primo livello da effettuarsi, formalizzandoli e assegnandoli all'interno dell'azienda;
- automatizzare una serie di controlli di linea sfruttando le potenzialità del sistema informatico;
- istituire controlli a distanza periodici sui principali rischi aziendali;
- definire un sistema di reporting gestionale sistematico e continuativo prodotto dalla funzione Risk Controlling;
- definire i limiti operativi all'interno di ciascun processo aziendale (Credito, Finanza, Risparmio, Incassi e Pagamenti) in modo da individuare i sintomi di anomalia e intervenire in via tempestiva.

Fonte: ns elaborazione

Per redigere il CIS gli obiettivi fin qui sintetizzati sono stati successivamente riclassificati secondo una doppia impostazione:

- sulla base degli imperativi di creazione del valore propri della Balanced Scorecard (Prospettiva economico-finanziaria, Prospettiva del socio/cliente, Prospettiva crescita e innovazione, Prospettiva dei processi interni);
- sulla base delle due caratteristiche peculiari di mutualità e territorialità che definiscono il modello per le BCC.

Tavola 71 La Carta degli Intenti Strategici 2009-2011 della BCC-Montecorvino Rovella

IMPERATIVI DI CREAZIONE DI VALORE	MUTUALITA'	TERRITORIALITA'
Prospettiva economico-finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> - incremento della redditività; - incrementare il patrimonio, sia attraverso l'autofinanziamento (capitalizzazione degli utili annuali), sia attraverso l'incremento della base sociale; - destinazione di % dell'utile a mutualità, ovvero attività nei confronti dei soci 	<ul style="list-style-type: none"> - incrementare gli impieghi attraverso l'acquisizione di nuova clientela e la fidelizzazione di quella esistente previa oculata selezione del merito creditizio e frazionando il più possibile il rischio; - incrementare la raccolta diretta a medio-lungo termine anche attraverso l'emissione di nuovi prestiti obbligazionari e incrementare in misura moderata la raccolta indiretta; - destinazione di parte dell'utile a beneficenza
Prospettiva del socio/cliente	<ul style="list-style-type: none"> - incremento del numero di soci (320 in tre anni ovvero in media 106 nuovi soci all'anno da compensare con i soci fuoriusciti dalla compagine); - prevedere politiche di <i>pricing</i> più favorevoli per i soci in termini di tassi attivi e passivi e di condizioni economiche; - miglioramento del servizio, anche studiando prodotti e servizi personalizzati per i soci; - definire un programma di comunicazione integrata nei confronti dei soci attraverso azioni specifiche (scambi culturali con consorelle, creazione di un circolo culturale e di un periodico almeno bimestrale) 	<ul style="list-style-type: none"> - rafforzare la posizione sul territorio intensificando i rapporti con la clientela tradizionale (famiglie e piccole e medie imprese) e nel contempo acquisire nuove fette di mercato rivolgendo l'attenzione a nuovi settori di attività economica e a nuovi segmenti di clientela;
Prospettiva Crescita&Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - rafforzare l'adozione di servizi aggiuntivi nei confronti di soci e clienti (+utenti relax banking, + carte prepagate + bancomat) 	<ul style="list-style-type: none"> - prevedere attività di formazione delle risorse umane
Prospettiva dei processi interni	<ul style="list-style-type: none"> - rendere operativa la Consulta dei soci in modo da coinvolgere la base sociale nell'individuazione di possibili azioni ed interventi utili; - redigere il bilancio sociale di missione 	<ul style="list-style-type: none"> - esternalizzare la prestazione di determinati servizi servendosi di fornitori specializzati (servizi informatici, posta); - definire relazioni con i fornitori basate su fiducia, chiarezza e collaborazione; - ricercare rapporti di collaborazione con tutti i soggetti istituzionali a vario titolo coinvolti nell'attività della banca e che condividono i valori del Credito Cooperativo

Fonte: ns elaborazione

Al di fuori dello schema del CIS, sono rimasti alcuni obiettivi del piano strategico “non classificati”. Si è ritenuto opportuno conservare una traccia di tali obiettivi all’interno di un CIS integrativo intitolato “Politiche/azioni diverse”, al mero scopo di verificare il raggiungimento di questi obiettivi entro il 2010. All’interno del CIS integrativo viene semplicemente indicato con SI oppure NO, il raggiungimento o meno dei singoli obiettivi, come indicato dalla direzione aziendale. Questo documento potrebbe rappresentare un elemento di ponderazione del risultato finale della Balanced Scorecard ed è qui proposto per ragioni di completezza nella riclassificazione degli obiettivi strategici.

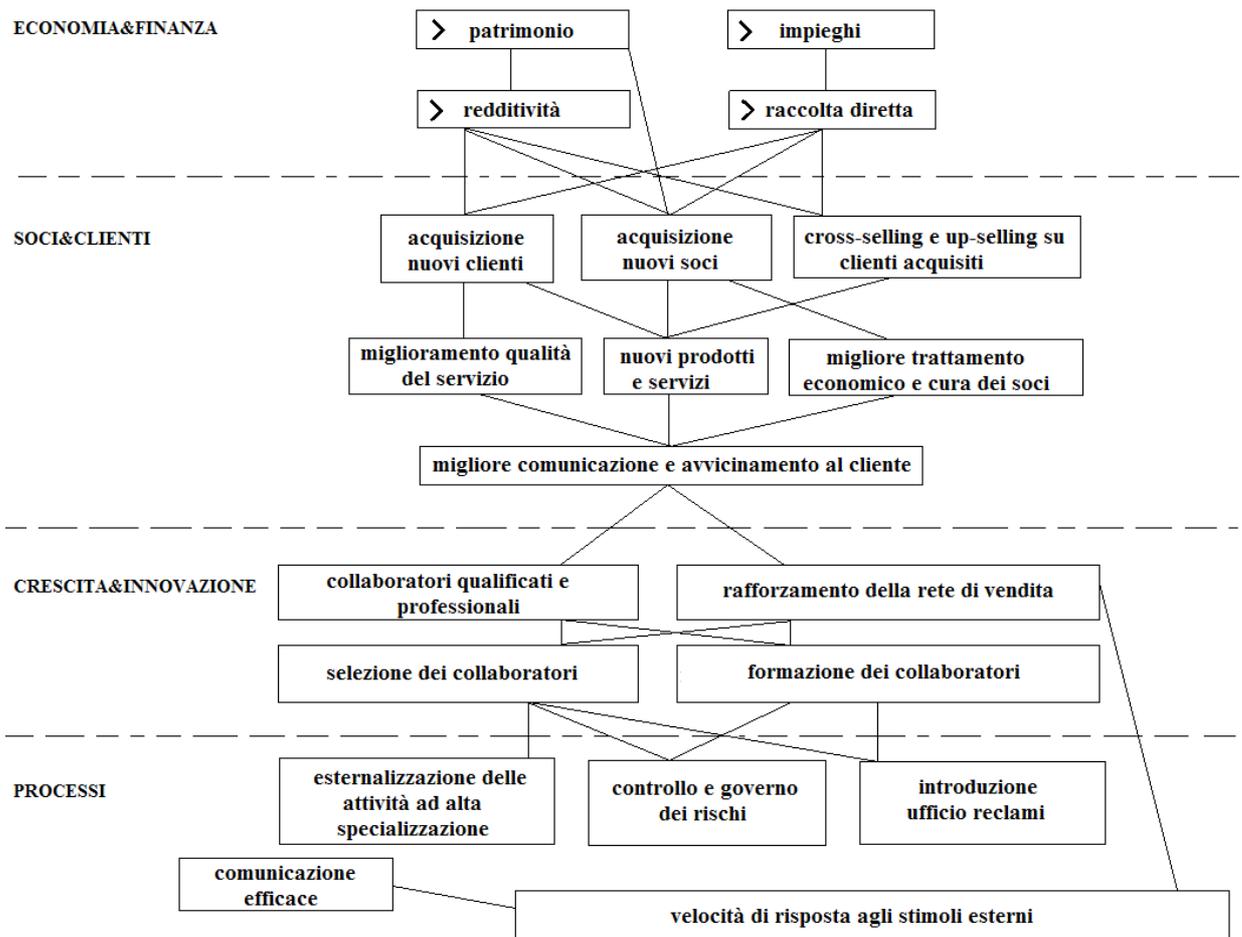
Tavola 72 Il CIS integrativo "POLITICHE/AZIONI DIVERSE" della BCC-Montecorvino Rovella (rilevazione 2010, Piano Strategico 2009-2011)

POLITICHE/AZIONI DIVERSE	Obiettivo raggiunto?
Convertire i portafogli finanziari più sofisticati e rischiosi in forme di investimento più tradizionali e meno rischiose	SI
Erogazione del credito mediante convenzioni con altri istituti (credito al consumo e mutui casa)	SI
Adozione del catalogo prodotti	NO
Puntare all’acquisizione di clientela con elevato rating	NO
Allargare la rete di vendita attraverso l’insediamento di strutture flessibili e/o automatiche nei punti a maggiore intensità di scambio commerciale e l’apertura di nuove filiali in zone non coperte da consorelle	NO
Selezionare nuovo personale che possa garantire una elevata professionalità	SI
Introdurre e rendere operativo l’ufficio reclami	SI
Esternalizzare parte della funzione di Compliance	NO
Potenziare i controlli attraverso il sistema di budgeting e di controllo e gestione del rischio e diffondere la cultura dei controlli all’interno dell’organizzazione	SI
Rimodulare la funzione di Risk Controlling, che dovrà assumere il ruolo di presidio polifunzionale con competenze in materia di controllo sulla gestione dei rischi, di pianificazione e controllo di gestione	SI
Mappare i principali rischi aziendali derivanti dai vari processi (Credito, Finanza, Risparmio, Incassi e Pagamenti) e individuare i controlli di primo livello da effettuarsi, formalizzandoli e assegnandoli all’interno dell’azienda	NO
Reporting gestionale sistematico e continuativo prodotto dalla funzione Risk Controlling	SI
Definire i limiti operativi all’interno di ciascun processo aziendale (Credito, Finanza, Risparmio, Incassi e Pagamenti) in modo da individuare i sintomi di anomalia e intervenire in via tempestiva	NO

Fonte: ns elaborazione

A questo punto è stato possibile avviare la costruzione della mappa strategica tenendo in considerazione i rapporti causali che legano i diversi obiettivi sintetizzati nel CIS e rispettando l’impostazione delle quattro prospettive di analisi.

Tavola 73 Mappa strategica BCC-Montecorvino Rovella (Piano Strategico 2009-2011)



Fonte: ns elaborazione

6.2.2 La somministrazione dei questionari ai soci

Il questionario è stato concordato nei contenuti con la direzione della banca con l'intento di rilevare non solo dati sulla soddisfazione del socio, ma anche alcune informazioni ulteriori, relative ad approfondimenti sui dati anagrafici, alla relazione con l'istituto, all'anzianità di socio. E' stata scelta una veste grafica per lo strumento ed è stata redatta una lettera di presentazione per il socio firmata dal presidente del Consiglio di Amministrazione con l'intenzione di far comprendere ai soci le ragioni della somministrazione del questionario e di sollecitare la partecipazione al progetto.

Il questionario si presenta strutturato in 25 domande suddivise in 5 sezioni, ciascuna delle quali serve ad indagare un particolare aspetto del profilo del socio e del profilo di relazione con la banca:

- **SEZIONE A: ANAGRAFICA DEL SOCIO.** In questa sezione l'obiettivo è raccogliere le informazioni anagrafiche relative ai soci rispondenti. Taluni dati anagrafici sono dati non necessari inseriti per ragioni di completezza poiché il gestionale soci dispone già delle informazioni anagrafiche essenziali sulle unità del campione.
- **SEZIONE B: RAPPORTI CON LA BANCA E ANZIANITA' DI SOCIO.** In questa sezione viene indagata la durata della relazione con i soci, le motivazioni che stanno alla base della loro scelta di diventare soci, le modalità del loro rapporto con la banca. Un aspetto importante che può emergere dalla elaborazione dei dati di questa sezione del questionario sarà una stima

dell'indice di *cross-selling*, ovvero si potrà quantificare l'entità del ricorso ai servizi bancari da parte dei soci.

- **SEZIONE C: SODDISFAZIONE DEL SOCIO.** Questa è la sezione in cui il socio esprime il suo giudizio di valore sull'operato della banca e sulla qualità percepita del servizio erogato. La elaborazione dei dati di questa sezione serve ad integrare la BSC nella prospettiva dedicata Soci&Clienti sezione "mutualità";
- **SEZIONE D: FEDELTA' DEL SOCIO E MAPPATURA DELLA CONCORRENZA SUL TERRITORIO.** In questa sezione si indaga la fedeltà del socio, richiedendo a quest'ultimo di "confessare" il suo eventuale ricorso ai servizi di altri istituti bancari e/o postali e/o altre BCC.
- **SEZIONE E: MIGLIORAMENTO FUTURO.** In questa sezione sono presenti alcune domande prospettive, che aiutano la banca ad individuare i punti di forza, gli aspetti da migliorare e la percezione dell'importanza del progetto di ricerca da parte del socio.

Le domande del questionario sono a risposta chiusa, in modo da circoscrivere le prospettive di interesse, seguono un ordine logico-consequenziale e sono formulate con un linguaggio facilmente comprensibile. Il questionario redatto ai fini della somministrazione è stato inoltre preceduto dall'annotazione di alcune semplici regole di compilazione.

Tavola 74 *Questionario sulla soddisfazione del socio - Il Caso BCC-Montecorvino Rovella*

SEZIONE A
ANAGRAFICA DEL SOCIO

3) Risponde al questionario in qualità di socio:

- persona fisica persona giuridica (amministratore o legale rappresentante di società)

4) Indichi la sua età: _____

5) Il suo sesso: M F

6) Indichi il suo comune di residenza o, se risponde per la società, indichi il comune in cui questa ha la sua sede legale

7) Indichi il suo titolo di studio:

- Laurea vecchio ordinamento o di II livello
 Laurea di I livello
 Diploma
 Licenza media
 Licenza elementare

8) Indichi la sua professione (solo se risponde come persona fisica)

- Lavoratore dipendente
 Lavoratore autonomo
 Imprenditore
 Disoccupato
 Pensionato
 Altro (specificare) _____

9) Indichi il settore di attività della società (solo se risponde come persona giuridica)

- agricoltura, selvicoltura, pesca
 industria
 edilizia
 artigianato
 commercio
 servizi

SEZIONE B

RAPPORTI CON LA BANCA E ANZIANITA' DI SOCIO

- 10) Da quanto tempo è socio della nostra banca?**
- Meno di 1 anno
 - Da 1 a 5 anni
 - Da 5 a 10 anni
 - Oltre 10 anni
- 11) Quale è il principale motivo che l'ha spinto a diventare socio della nostra banca?**
- Per usufruire di migliori condizioni economiche
 - Per sentirmi privilegiato rispetto agli altri clienti
 - Per partecipare alle attività sociali
 - Per i valori sociali e cooperativistici della banca
 - Perché è una banca molto radicata sul territorio e promuove il suo sviluppo
 - Per tradizione familiare
 - Ho ricevuto la quota sociale come donazione/eredità
- 12) Con quale delle nostre agenzie ha prevalentemente rapporti?**
- Montecorvino Rovella (sede)
 - Acerno
 - Bellizzi
 - Pontecagnano Faiano
 - Più di una fra quelle sopra elencate
- 13) Quante volte si reca mediamente presso una delle nostre filiali?**
- una volta all'anno
 - una volta ogni tre mesi
 - una volta al mese
 - una volta ogni 15 giorni
 - una volta a settimana
 - più di una volta a settimana
- 14) Quali sono le tipologie di servizi cui ricorre presso il nostro istituto (può indicare più di una risposta)?**
- Rapporto di conto corrente
 - Rapporto di deposito a risparmio (libretto)
 - Servizi addebito utenze (RID)
 - Servizi di incasso e pagamento (es., RiBa, POS)
 - Bancomat
 - Carta prepagata
 - Carta di credito
 - Anticipazione di effetti / presentazione effetti al dopo incasso
 - Apertura di credito in conto corrente (fido)
 - Mutuo
 - Internet banking
 - Certificati di deposito
 - Conto titoli

SEZIONE C
SODDISFAZIONE DEL SOCIO

15) In una scala da 1 a 9 indichi il suo livello di soddisfazione in relazione agli aspetti di seguito elencati:

	<i>Poco soddisfatto</i>			<i>Mediamente soddisfatto</i>			<i>Molto soddisfatto</i>		
Ubicazione della banca	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tassi di interesse applicati	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Condizioni economiche generali	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rapporto con il personale della banca	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Numero di servizi offerti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualità dei servizi offerti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Assistenza e consulenza	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Chiarezza e trasparenza informativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Garanzia di riservatezza	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tempi di attesa allo sportello	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tempi di risposta alle sue richieste	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Orari di apertura al pubblico	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Iniziative dedicate ai soci	1	2	3	4	5	6	7	8	9

16) In relazione al personale della banca indichi, in una scala da 1 a 9 il suo livello di soddisfazione:

	<i>Poco soddisfatto</i>			<i>Mediamente soddisfatto</i>			<i>Molto soddisfatto</i>		
Chiarezza nella comunicazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Precisione	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cordialità e cortesia	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rapidità di risposta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacità di risolvere i problemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacità di fornire informazioni	1	2	3	4	5	6	7	8	9

17) Quali iniziative ricorda tra quelle realizzate a favore dei soci e per il territorio in generale ?

- Festa dei soci
- Gite sociali
- Premi scolastici e borse di studio
- Contributi e sponsorizzazioni ad associazioni ed enti sul territorio (Montecorvino Opera Festival, Mozartini Festival, Osservatorio Gian Camillo Gloriosi, etc.)
- Altro(specificare) _____

18) Che tipo di iniziative sociali preferisce? (indichi al massimo due risposte)

- gite/viaggi/escursioni
- incontri informativi, meeting, convegni
- occasioni di socializzazione in generale
- iniziative culturali e solidaristiche
- agevolazioni economiche ulteriori
- borse di studio per i figli
- altro (specificare) _____

19) Secondo lei le iniziative dedicate ai soci andrebbero aumentate nel corso dell'anno?

- Sì No

20) Conosce la Consulta dei Soci e le sue attività?

- Sì No

SEZIONE D

FEDELTA' DEL SOCIO E MAPPATURA DELLA CONCORRENZA SUL TERRITORIO

21) Intrattiene rapporti anche con altri istituti bancari/postali?

- Sì, sia banche che Posta
- Sì, con altre banche
- Sì, con altre BCC
- Sì, con istituti postali
- No

22) Se ha risposto sì alla precedente domanda ci indichi le ragioni del suo rapporto con altri istituti?

- Riservatezza
- Personale più specializzato e preparato
- Vicinanza al luogo di abitazione/lavoro
- Maggiore completezza dei servizi offerti
- Diversificare le attività
- Migliori condizioni economiche per alcune operazioni
- Più motivazioni fra quelle elencate

23) Consiglierebbe la nostra banca agli altri?

- sì
- no
- sì per alcuni aspetti, no per altri (specificare): _____

SEZIONE E

MIGLIORAMENTO FUTURO

24) Quale fra quelle elencate rappresenta secondo lei un punto di forza della nostra banca?

- La banca svolge un importante ruolo sociale per il territorio
- La banca offre condizioni economiche più vantaggiose rispetto ad altre banche
- Conoscenza più diretta del personale della banca da parte dei residenti
- Completezza delle informazioni offerte
- La banca è più vicina al luogo in cui si vive o si lavora
- La banca è più vicina alle esigenze delle persone
- Più di una risposta

25) Che cosa pensa che la banca dovrebbe fare per migliorare?

- migliorare il rapporto di fiducia con il socio-cliente
- sviluppare nuovi progetti
- ascoltare di più i bisogni dei clienti
- tempistica competitiva nello svolgimento delle operazioni
- accrescere la competenza del personale
- monitorare la qualità del servizio
- altro (specificare) _____

26) Come giudica oggi il livello di qualità della banca in termini di coerenza tra oggetto sociale e azioni concrete sul territorio ?

- buono
- abbastanza buono
- scarso

27) Crede che la compilazione di questo questionario sia utile per la banca?

- molto
- abbastanza
- poco
- per nulla

Per quanto riguarda la fase di campionamento è stata scelta una numerosità campionaria pari al 10% circa dell'intera popolazione dei soci, ovvero 153 unità su 1409 soci totali. La selezione delle unità è avvenuta secondo lo schema indicato al paragrafo 5.5.1 di questo lavoro. Dall'elenco numerato dei soci attivi sono state estratte le 153 unità incluse nel campione ed è stata verificata la rappresentatività del campione rispetto ai dati aggregati (noti) relativi all'intera popolazione dei soci. Il campione si ritiene rappresentativo poiché presenta le caratteristiche riportate nella tabella che segue.

Tavola 75 Verifica di rappresentatività del campione per dati anagrafici

CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE	CARATTERISTICHE DELLA POPOLAZIONE
92% persone fisiche	95% persone fisiche
8% persone giuridiche	5% persone giuridiche
Età media soci persona fisica 47,04 anni	Età media soci persona fisica 47,9 anni
Maschi 63%	Maschi 73%
Femmine 37%	Femmine 27%

Fonte: ns elaborazione

I questionari sono stati somministrati nel corso dei mesi di maggio e giugno 2010. Dalla elaborazione dei dati relativi alle domande n.13 e n.14 (sezione dedicata alla soddisfazione del socio) discende che la media di soddisfazione generale si attesta intorno al valore 6,72 (media delle medie di tutti i giudizi riportati nei questionari). Il valore calcolato per il 2010 dell'indice di soddisfazione del socio per la BCC-Montecorvino Rovella è pertanto pari a 0,75 (ovvero 6,72/9). Ciò significa che l'obiettivo di soddisfazione del socio è stato raggiunto per il 75%. Vedremo come questo dato sarà integrato successivamente all'interno della BSC. Gli ulteriori dati raccolti mediante il questionario somministrato ai soci non sono oggetto di questo studio e sono stati separatamente relazionati al Consiglio di Amministrazione dell'istituto di credito.

6.2.3 La somministrazione del questionario ai dipendenti

Il questionario è stato sottoposto a tutti i dipendenti della BCC-Montecorvino Rovella secondo lo schema standard esposto nel capitolo precedente. Il periodo della rilevazione si è concentrato dal 15 al 30 maggio 2010. Non è stato necessario ricorrere al campionamento dal momento che l'organico aziendale è costituito da 33 unità, un numero esiguo e facilmente gestibile. In merito alle modalità di somministrazione il questionario è stato inviato a mezzo posta elettronica a tutti i dipendenti della banca, ai quali è stato richiesto di compilare e stampare il questionario per una successiva consegna in urna chiusa. Ricordiamo la struttura del questionario:

- *Sezione A* - RELAZIONI AZIENDA - SOCIO/CLIENTE, ovvero “Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente”;
- *Sezione B* - INNOVATIVITA' E MIGLIORAMENTO, ovvero “Test sul grado di innovatività e miglioramento”;
- *Sezione C* - CLIMA INTERNO, ovvero “Test di positività del clima interno”;
- *Sezione D* - SODDISFAZIONE DEL DIPENDENTE, ovvero “Test sulla soddisfazione del personale”;
- *Sezione E* - ADEGUATEZZA ORGANIZZATIVA, ovvero “Test di adeguatezza organizzativa”.

La prima fase dell'elaborazione dati ha riguardato le verifiche di attendibilità dei test:

- 1) **l'analisi sulla varianza ad un fattore per singolo test ed unità di rilevazione effettuata per riga** ha rilevato valori di varianza media accettabili sui cinque test:

Tavola 76 Varianza media per riga sui test ai dipendenti

TEST	VARIANZA MEDIA PER RIGA
Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente	0.86
Test sul grado di innovatività e miglioramento	0.95
Test di positività del clima interno	0.93
Test sulla soddisfazione del personale	1.04
Test di adeguatezza organizzativa	0.80

Fonte: ns elaborazione

Si è osservato che a far salire la varianza sono alcuni picchi di risposta forniti da poche unità. Pertanto si è ritenuto di valutare il test per la coerenza interna alle risposte fornite nel singolo test, che sembrano essere accettabili dal momento che la variabilità ha interessato risposte che nel singolo test non sono riferite allo stesso oggetto o tema della domanda proposta;

- 2) **analisi sulla varianza ad un fattore per singolo test effettuata per colonna:** l'attenzione si sposta verso l'esito intersoggettivo dei test e si evidenzia una variabilità media delle rilevazioni pressoché simile nei cinque test.

Tavola 77 Varianza media per colonna sui test ai dipendenti

TEST	VARIANZA MEDIA PER RIGA
Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente	1.23
Test sul grado di innovatività e miglioramento	1.32
Test di positività del clima interno	1.31
Test sulla soddisfazione del personale	1.19
Test di adeguatezza organizzativa	1.21

Fonte: ns elaborazione

Questo risultato fa emergere la presenza di pareri non uniformi sui diversi test e dunque la presenza di opinioni differenziate da parte dei dipendenti.

- 3) **verifica e confronto delle check question e analisi di correlazione.** I risultati sulla correlazione relativi alle *check question* rilevano valori di media attendibilità e comunque abbastanza distanti da zero.

Tavola 78 Correlazione delle check question

TEST	CORRELAZIONE DELLE CHECK QUESTION
Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente	0,63
Test sul grado di innovatività e miglioramento	0,54
Test di positività del clima interno	0,63
Test sulla soddisfazione del personale	0,48
Test di adeguatezza organizzativa	0,64

Fonte: ns elaborazione

- 4) **valutazione dell'eventuale test-retest.** Non si ritiene elevato e/o eccessivamente incoerente il numero di risposte che determina i valori di variabilità, valutata anche la coerenza interna delle risposte fornite dalle unità anomale;
- 5) **analisi di attendibilità attraverso lo stimatore "diviso a metà".** Il risultato del calcolo dello stimatore diviso a metà non ha dato esiti eccellenti (valori medi che si attestano intorno a 0.50) ma comunque si tratta di risultati accettabili. Si consideri anche che il dato è da ponderare in ogni caso con le valutazioni già presentate ai punti precedenti.

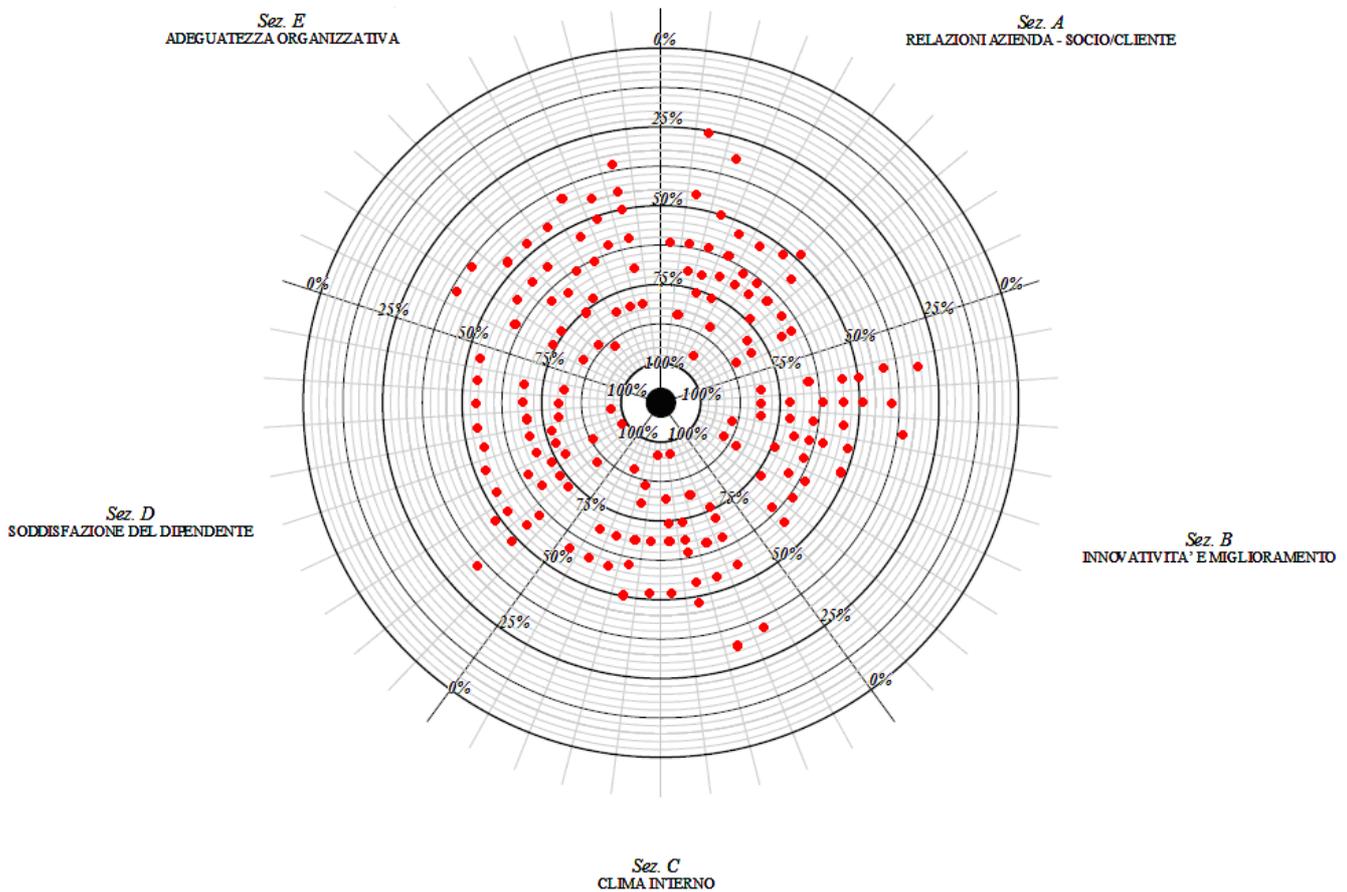
Tavola 79 Stimatore diviso a metà

TEST	STIMATORE DIVISO A META'
Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente	0.53
Test sul grado di innovatività e miglioramento	0.49
Test di positività del clima interno	0.45
Test sulla soddisfazione del personale	0.38
Test di adeguatezza organizzativa	0.56

Fonte: ns elaborazione

A questo punto possiamo osservare la variabilità dei dati all'interno del pentagramma circolare per i diversi test e valutarne l'esito.

Tavola 80 Il pentagramma circolare: l'esito dei test sui dipendenti



Fonte: ns elaborazione

La distribuzione si presenta abbastanza uniforme nelle diverse aree del questionario. Le unità che hanno fornito risposte lontane dalla media sono state valutate singolarmente per la coerenza interna dei test ed è stato ritenuto opportuno mantenerle all'interno del collettivo da analizzare.

Quanto agli esiti dei test calcolati con la formulazione media presentata al paragrafo 5.5.2 si è pensato di ricorrere a tavole di percentuale 1%.

Tavola 81 *Esiti dei test sui dipendenti*

TEST	ESITI
Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente	65%
Test sul grado di innovatività e miglioramento	63%
Test di positività del clima interno	66%
Test sulla soddisfazione del personale	68%
Test di adeguatezza organizzativa	61%

Fonte: *ns elaborazione*

Sui cinque test siamo in presenza di esiti che vanno dal 61% al 68%. Il test con il miglior risultato è relativo alla soddisfazione del personale. E' evidente che è sempre possibile indagare le percentuali di risposta sulle singole domande per verificare quali sono le specifiche problematiche da affrontare. Gli esiti dei test calcolati andranno inseriti all'interno della BSC quali indicatori in concorso nelle diverse prospettive di analisi.

6.2.4 La prospettiva "Economia & Finanza"

Seguendo il modello proposto al capitolo precedente possiamo procedere al calcolo degli indicatori da inserire all'interno della scheda, ricordando che occorre disporre anche di opportuni parametri di controllo, che nel caso degli indicatori della prospettiva Economia&Finanza sono costituiti da dati ricavati dal bilancio di previsione.

Iniziamo il calcolo degli indicatori relativi alla mutualità:

- 1) Il **ROE** previsionale per il 2010 risulta dal rapporto fra l'utile netto di previsione (euro 868.000) ed il patrimonio netto di previsione (euro 18.243.000) calcolato quest'ultimo mediante sommatoria dei valori previsionali di riserve (euro 16.000.000), sovrapprezzi di emissione (euro 275.000), capitale (euro 1.100.000) e utile (euro 868.000):

$$ROE_{PREV2010} = 868.000/18.243.000 = 0.047$$

In sostanza è prevista una redditività netta del 4.7% per ogni euro investito nel patrimonio della banca nel 2010. Questo sarà il nostro parametro di controllo rispetto al dato effettivo del 2010 rilevato a bilancio, dato dal rapporto fra utile netto prodotto (euro 12.147²³⁶) e patrimonio netto derivante dalla sommatoria fra riserve (euro 16.075.074), sovrapprezzi di emissione (euro 271.710), capitale (euro 1.063.725) e utile (euro 12.147):

$$ROE_{2010} = 12.147/17.422.656 = 0.0007$$

Ovvero il ritorno sul capitale è stato di appena lo 0.07%.

- 2) Il **rapporto fra margine di interesse e patrimonio netto** è anch'esso calcolato in via preventiva sulle previsioni di bilancio e successivamente a consuntivo:

$$M.D.INTERESSE_{PREV2010}/PATRIMONIO NETTO_{PREV2010} = 4.160.000/18.243.000 = 0.23$$

$$M.D.INTERESSE_{2010}/PATRIMONIO NETTO_{2010} = 3.756.638/17.422.656 = 0.21$$

- 3) Il **rapporto fra margine di intermediazione e margine di interesse**, preventivo e consuntivo, dai dati di bilancio assume i valori che seguono:

²³⁶ L'utile così basso per il 2010 per la BCC è stato dovuto principalmente alle iniziative relative ai festeggiamenti del centenario dalla fondazione dell'istituto. E' evidente che nella valutazione complessiva si potrebbe abbassare l'incidenza di questo indicatore per il 2010 in considerazione di questo particolare evento.

$$\text{M.D.INTERMEDIAZIONE}_{\text{PREV2010}} / \text{M.D.INTERESSE}_{\text{PREV2010}} = 5.322.000/4.160.000 = 1.28$$

$$\text{M.D.INTERMEDIAZIONE}_{2010} / \text{M.D.INTERESSE}_{2010} = 4.938.629/3.756.638 = 1.31$$

Si osserva che da una previsione per l'indicatore di 1.28 a consuntivo il dato è migliorativo poiché è di 1.31. Ciò significa che per ogni euro di margine di interesse si è prodotto 1.31 euro di margine di intermediazione, ovvero per ogni euro prodotto dall'intermediazione creditizia la banca ha ottenuto altri 0.31 eurocent di ricavi da servizi. Si tratta di un buon risultato anche se non sono stati raggiunti i volumi di attività preventivati ed il mero dato finale nasconde questa informazione se non si va ad osservare e confrontare i valori presenti nella formula. Difatti sia per il margine di intermediazione che per il margine di interesse siamo sotto i volumi previsti di circa 400 mila euro.

- 4) Per **rapporto fra utile dell'operatività corrente e margine di intermediazione**, i valori sono:

$$\text{UTILE OPERATIVITA'CORRENTE}_{\text{PREV2010}} / \text{M.D.INTERMEDIAZIONE}_{\text{PREV2010}} = 1.248.000/5.322.000 = 0.23$$

$$\text{UTILE OPERATIVITA'CORRENTE}_{2010} / \text{M.D.INTERMEDIAZIONE}_{2010} = 298.239/4.938.629 = 0.06$$

- 5) **L'indice di leva finanziaria:**

$$\text{TOTALE ATTIVO}_{\text{PREV2010}} / \text{PATRIMONIO NETTO}_{\text{PREV2010}} = 132.895.000/18.243.000 = 7.28$$

$$\text{TOTALE ATTIVO}_{2010} / \text{PATRIMONIO NETTO}_{2010} = 127.366.050/17.422.656 = 7.31$$

Passiamo adesso al calcolo degli indicatori per la sezione territorialità:

- 1) il **rapporto fra utile al netto delle imposte e utile lordo** è pari a:

$$\text{UTILE AL NETTO DELLE IMPOSTE}_{\text{PREV2010}} / \text{UTILE LORDO}_{\text{PREV2010}} = 868.000/1.248.000 = 0.69$$

$$\text{UTILE AL NETTO DELLE IMPOSTE}_{2010} / \text{UTILE LORDO}_{2010} = 12.147/298.239 = 0.04$$

- 2) il **rapporto fra raccolta diretta e il totale dell'attivo** è calcolato considerando che la raccolta diretta è data dalla sommatoria fra debiti verso clientela e titoli in circolazione:

$$\text{RACCOLTA DIRETTA}_{\text{PREV2010}} / \text{TOTALE ATTIVO}_{\text{PREV2010}} = 113.512.000/132.895.000 = 0.85$$

$$\text{RACCOLTA DIRETTA}_{2010} / \text{TOTALE ATTIVO}_{2010} = 104.984.802/127.366.050 = 0.82$$

- 3) il **rapporto fra impieghi su clientela e totale attivo** è calcolato considerando che gli impieghi su clientela sono costituiti dalla sommatoria fra crediti verso clientela e titoli di debito. Non disponendo del dato di previsione sui titoli di debito utilizzeremo esclusivamente i crediti verso clientela:

$$\text{IMPIEGHI SU CLIENTELA}_{\text{PREV2010}} / \text{TOTALE ATTIVO}_{\text{PREV2010}} = 89.695.000/132.895.000 = 0.67$$

$$\text{IMPIEGHI SU CLIENTELA}_{2010} / \text{TOTALE ATTIVO}_{2010} = 89.158.012/127.366.050 = 0.70$$

Concluso il calcolo degli indicatori resta da inserirli in BSC ricordando l'assegnazione dei pesi già indicata al capitolo precedente.

6.2.5 La prospettiva “Soci & Clienti”

Per questa prospettiva calcoliamo gli indicatori presentati nel precedente capitolo indicando per ciascuno il relativo parametro obiettivo:

- 1) il **tasso di incremento netto del numero dei soci** è calcolato considerando come obiettivo per il 2010 un numero di nuovi soci pari a 106. Il piano strategico 2009-2011 prevede infatti un incremento della compagine sociale di almeno 320 unità, ovvero in media 106 unità all’anno:

$$(NUOVI\ SOCI_{2010} - SOCI\ PERSI_{2010}) / SOCI\ OBIETTIVO\ PREVISTI_{2010} = (113 - 22) / 106 = 0.858$$

Ricordiamo che il parametro obiettivo per questo indicatore è 1, che indicherebbe il raggiungimento pieno dell’obiettivo prefissato;

- 2) il **premium price per il socio** viene valutato rapportando la condizione del socio a quella del cliente standard con riferimento ad alcuni servizi. Si assume il 25% come parametro di controllo, ovvero l’azienda vuole tendere a conferire al socio un vantaggio medio del 25% rispetto alla condizione del cliente standard. Il calcolo del vantaggio medio percentuale viene eseguito con riferimento ad alcuni prodotti distinguendo la condizione applicata al socio ed al cliente standard. Il valore medio dei vantaggi verrà trasferito all’interno della BSC e sarà confrontato con il parametro di controllo per contribuire all’esito della scheda. Si veda la tabella a seguire.

Tavola 82 Valutazione del premium price per il socio

	SOCIO (a)	CLIENTE STANDARD (b)	% VANTAGGIO DEL SOCIO [(a-b)/b]	VANTAGGIO MEDIO COMPLESSIVO
Tasso medio avere su c/c	0.25	0.15	66.6%	18,89%
Tasso affidamento per somme inferiori a euro 5000	8.50	9.00	5.55%	
Tasso affidamento per somme inferiori a euro 5000	8.50	9.75	12.82%	
Tasso medio mutui chirografari impresa	6.50	7.50	13.33%	
Tasso medio mutui chirografari famiglia/Prestiti al consumo	8.75	10.00	12.50%	
Tasso medio su mutui ipotecari (variabile)	4.30	4.55	5.49%	
Tasso medio su mutui ipotecari (fisso)	5.25	6.25	16%	

Fonte: ns elaborazione

- 3) l’**indicatore della soddisfazione del socio** è calcolato sulla base del questionario somministrato ai soci. Riprendiamo il valore calcolato al paragrafo 6.2.2 pari a 0.75 e ricordiamo che il parametro di controllo è costituito dal valore 1, corrispondente al livello massimo di soddisfazione che costituisce l’obiettivo di tendenza dell’azienda.

Per quanto riguarda la sezione sulla territorialità:

- 1) Il **test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente**. Il risultato percentuale che abbiamo verificato su questo test sottoposto ai dipendenti è stato del 65%, assumendo il 100% come parametro di controllo;
- 2) il **tasso di acquisizione di nuova clientela**, con riferimento al numero di depositanti e correntisti, assume il seguente valore da inserire in BSC:

$$(clienti_{31-12-2010} - clienti_{31-12-2009}) / clienti_{31-12-2009} = (11.020 - 10.917) / 10.917 = + 0.94\%$$

La banca aveva prefissato un obiettivo di crescita della base clienti intorno al 2%, che costituisce il parametro di controllo per la scheda di valutazione bilanciata.

6.2.6 La prospettiva “Crescita & Innovazione”

Per l’esito della prospettiva Crescita&Innovazione si utilizzano due test somministrati ai dipendenti:

- il **test sul grado di innovatività e miglioramento** per la sezione dedicata alla mutualità ha dato esito pari al 63% ;
- il **test sulla soddisfazione del personale** per la territorialità ha dato esito 68%.

Per entrambi i test i risultati percentuali vengono riportati nella scheda di valutazione bilanciata scegliendo il 100% come parametro di controllo, ovvero il massimo valore che i test possono assumere.

6.2.7 La prospettiva “Processi Interni”

Per la prospettiva relativa ai processi interni ricorriamo, secondo il modello, a tre indicatori. Con riferimento alla mutualità:

- il **rapporto fra n° di corsi di formazione e numero di dipendenti** per il 2010 è pari a 0.96. La banca ha organizzato in media quasi un corso per ciascun dipendente. Si tenga conto però che il rapporto è stato costruito considerando il numero di soggetti che hanno preso parte ai singoli corsi. In particolare i corsi di formazione nel rapporto vengono considerati tante volte per quanti sono i partecipanti.

Tavola 83 Corsi di formazione 2010

CORSO	N° DI PARTECIPANTI
Sicurezza nei luoghi di lavoro	4
Operatività di sportello	4
Comunicazione	2
Elementi fondamentali del rapporto di lavoro	4
Il piano d’Azione	2
Comunicazione interpersonale efficiente	4
Vigilanza cooperativa	2
Antiriciclaggio per la direzione	1
Antiriciclaggio OASI	2
Segnalazioni di vigilanza	1
Foglio fiscale per il bilancio	1
Procedura per la redazione del bilancio	1
Formazione Agrileasing	2
Formazione Iccrea Holding	2

Fonte: *ns elaborazione*

In questo caso abbiamo 32 partecipanti (o 32 corsi) e 33 dipendenti, con un rapporto pari a 0.96 e parametro di controllo pari ad 1;

- Il **test di positività del clima interno**, derivante dall’esito del questionario somministrato ai dipendenti ha dato come esito il 66%, con parametro di controllo 100%.

Per la territorialità è stato scelto come indicatore il **test di adeguatezza organizzativa**, il cui esito è stato del 61%, con parametro di controllo 100%.

6.2.8 La Balanced Scorecard nella BCC-Montecorvino Rovella: il quadro di sintesi

Fino a questo punto abbiamo calcolato il valore dei diversi indicatori integrati nella BSC. Resta da inserirli nella scheda e verificare gli esiti per le diverse sezioni:

Tavola 84 La BSC applicata alla BCC-Montecorvino Rovella

INDICATORI		RILEVAZIONE 2010 (h)	PARAMETRO DI CONTROLLO OGGETTIVO 2010 (k)	% RAGGIUNGIMENTO DELL' OBIETTIVO STRATEGICO (h/k)	PESO	% RAGGIUNGIMENTO DELL' OBIETTIVO STRATEGICO PONDERATA	ESITI %	INDICATOR SINTETICO GLOBALE	
ECONOMIA&FINANZA									
MUTUALITA'	ROE	0,07	4,70	1%	0,25	0,004	67%	68%	
	MARGINE DI INTERESSE/PATRIMONIO NETTO	0,21	0,23	91%	0,20	0,183			
	MARG DI INTERMEDIAZIONE/MARG DI INTERESSE	1,31	1,28	102%	0,20	0,205			
	UTILE OPERATIVITA' CORRENTE/MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	0,06	0,23	26%	0,10	0,026			
	LEVA FINANZARIA (= TOTALE ATTIVO/PATRIMONIO NETTO)	7,31	7,28	100%	0,25	0,251			
TERRITORIALITA'	UTILE AL NETTO DELLE IMPOSTE/UTILE LORDO	0,04	0,69	6%	0,30	0,017	72%		
	RACCOLTA DIRETTA/TOTALE ATTIVO	0,82	0,85	96%	0,35	0,338			
	IMPIEGHI SU CLIENTELA/TOTALE ATTIVO	0,70	0,67	104%	0,35	0,366			
SOCI&CLIENTI									
MUTUALITA'	TASSO DI INCREMENTO NETTO DEL NUMERO DI SOCI	0,86	1	86%	0,20	0,172	77%		
	PREMIUM PRICE PER IL SOCIO	18,89	25	76%	0,40	0,302			
	INDICATORE DELLA SODDISFAZIONE DEL SOCIO	0,75	1	75%	0,40	0,300			
TERRITORIALITA'	TEST DI POSITIVITA' DELLE RELAZIONI AZIENDA-SOCIO/CLIENTE	65	100	65%	0,80	0,520	61%		
	TASSO DI ACQUISIZIONE DI NUOVA CLIENTELA	0,94	2	47%	0,20	0,094			
CRESCITA&INNOVAZIONE									
MUTUALITA'	TEST SUL GRADO DI INNOVATIVITA' E MIGLIORAMENTO	63	100	63%	1,00	0,630	63%		
TERRITORIALITA'	TEST SULLA SODDISFAZIONE DEL PERSONALE	68	100	68%	1,00	0,680	68%		
PROCESSI INTERNI									
MUTUALITA'	N° DI CORSI DI FORMAZIONE/N° DI DIPENDENTI	0,96	1	96%	0,20	0,192	72%		
	TEST DI POSITIVITA' DEL CLIMA INTERNO	66,00	100	66%	0,80	0,528			
TERRITORIALITA'	TEST DI ADEGUATEZZA ORGANIZZATIVA	61,00	100	61%	1,00	0,610	61%		

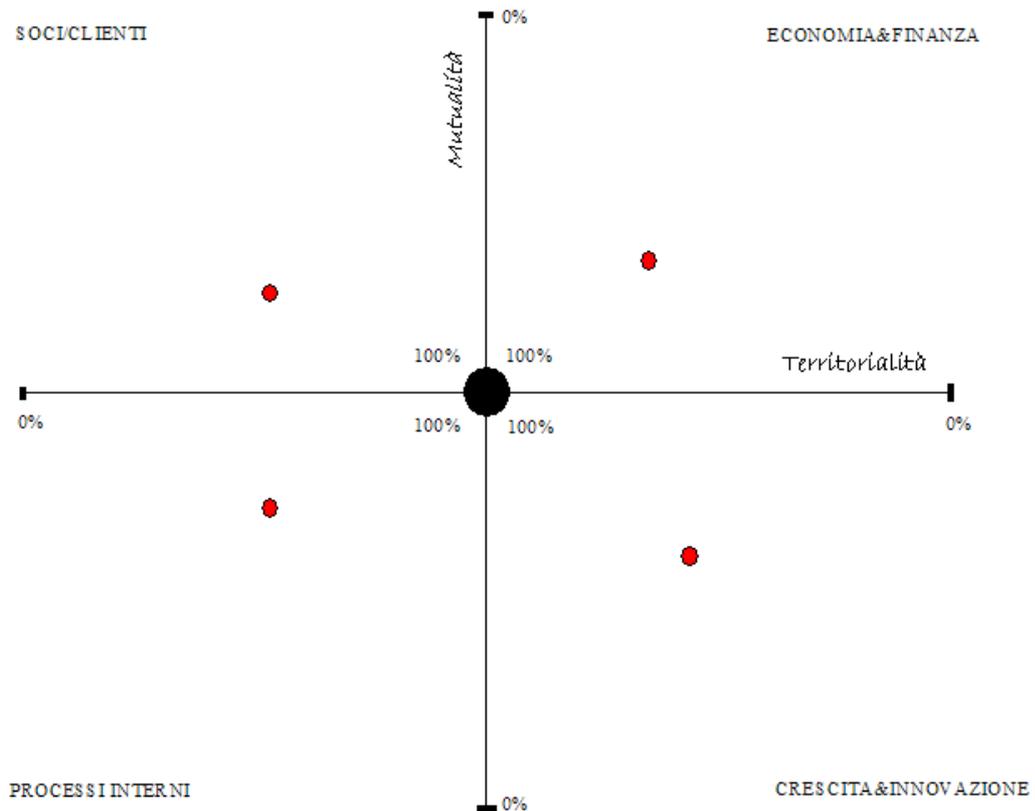
Fonte: ns elaborazione

Riprodotti i risultati già calcolati per gli indicatori e i diversi parametri di controllo il procedimento di compilazione della scheda per giungere all'esito finale prevede:

- il calcolo della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo strategico, derivante dal mero rapporto fra la rilevazione (valore assunto dall'indicatore nel 2010) e il parametro di controllo (obiettivo strategico prefissato);
- la moltiplicazione fra il peso assegnato all'indicatore e la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo strategico per ricavare la misura ponderata dell'obiettivo raggiunto;
- il calcolo dell'esito per sezione mediante sommatoria delle singole misurazioni ponderate;
- il calcolo dell'indicatore sintetico globale mediante il calcolo della media degli otto esiti di sezione.

L'indicatore sintetico globale è pari al 68% e la migliore performance è stata verificata per la prospettiva Soci&Clienti sezione "mutualità" con un esito del 77%. Un quadro più chiaro dei risultati ottenuti ci perviene dalla rappresentazione grafica degli esiti della BSC.

Tavola 85 Gli esiti della BSC 2010 della BCC-Montecorvino Rovella



Fonte: ns elaborazione

La distanza dall'incrocio dei semiassi ci fornisce visivamente la misura dell'allontanamento dei risultati dagli intenti strategici. Se si disponesse di dati per anni successivi si potrebbe confrontare l'andamento nel tempo delle diverse prospettive.

6.3 Modalità operative, aspetti critici rilevati e sintesi dei risultati della ricerca

Gli strumenti per il management nascono per fronteggiare problematiche specifiche, tuttavia spesso accade che le esigenze di una realtà aziendale non siano emergenti, ovvero la direzione aziendale non ha ancora individuato le cause del problema o il problema stesso. Per queste ragioni l'applicazione del modello di Balanced Scorecard alla Banca di Credito Cooperativo di Montecorvino Rovella ha richiesto molti sforzi. La volontà di fare ricerca si è scontrata con una realtà aziendale ancora inconsapevole delle potenzialità offerte dall'universo degli studi di management. Di fatto questa prima applicazione del modello BSC al Credito Cooperativo ha rilevato una serie di carenze strutturali, soltanto colmando le quali sarà possibile entrare "a regime" con un progetto di management duraturo ed efficace.

Un primo problema strutturale riguarda la pianificazione strategica e il grado di consapevolezza del suo significato e della sua importanza. La standardizzazione del modello di pianificazione delle BCC produce indiscutibili vantaggi poiché facilita il confronto e il processo stesso della pianificazione. Tuttavia le BCC rischiano in parte di perdere la propria capacità di pianificare facendosi sostituire in questo ruolo fondamentale dalle federazioni. Il Piano Strategico su questa strada perde il suo ruolo centrale e locale, risulta poco conosciuto all'interno delle organizzazioni e dunque poco condiviso. Un recupero della centralità della funzione di pianificazione strategica è il primo passo per la condivisione degli obiettivi e per poter dare a ciascun lavoratore una motivazione delle scelte compiute e del suo personale contributo verso il raggiungimento degli obiettivi.

Un secondo problema, conseguenza del primo, è l'inconsapevolezza dell'importanza di gestire e custodire le informazioni. Il patrimonio informativo della banca è la fonte stessa di un'operatività giusta ed efficiente. Senza conoscere ciò che si è fatto non si può programmare e pianificare. L'attuale patrimonio informativo della banca è custodito soltanto da pochi soggetti all'interno di un sistema informativo che non è aperto né facilmente consultabile ed accurato. L'informazione non è pronta, presente, occorre sempre richiederla e rielaborarla prima di poter avere il dato utile, con tempi che spesso sono decisamente lunghi. Sotto il profilo delle informazioni commerciali e di marketing il reperimento delle informazioni è ancora più complesso. La BCC non possiede un sistema informativo di marketing e il modo disordinato e non uniforme con cui ci si scambia le informazioni e si conserva memoria del passato ha creato notevoli difficoltà. Sarebbe necessario rivedere il complesso ed articolato sistema informativo sulla strada della semplificazione e della completezza dei dati dei quali occorre conservare anche una memoria storica.

Tralasciando i profili connessi alle difficoltà strutturali ed entrando nello specifico della ricerca empirica presentata in questo capitolo, una difficoltà iniziale da superare ha riguardato la condivisione del progetto ed in particolare la comprensione delle motivazioni che ne erano la base da parte degli organi di governo aziendali. Il superamento di questa difficoltà è avvenuto attraverso un confronto e un dibattito su alcuni temi incrociati: il ruolo centrale del socio nelle Banche di Credito Cooperativo e dunque la possibilità di avviare un chiaro programma di orientamento al socio; la condivisione di scelte ed obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione e dunque la conoscenza e la "conoscibilità" degli intenti strategici; la qualità della relazione e dell'offerta. Dall'approfondimento di questi temi è nata la volontà degli organi di governo aziendale di accettare la sfida della BSC, o meglio di tentare questa strada per "imparare" ad approcciare congiuntamente più problematiche, per sviluppare una visione d'insieme innovativa e per dare al socio un ruolo di primo piano come si conviene.

Sul piano pratico la struttura della BSC ipotizzata al capitolo 5 di questo lavoro non ha posto particolari difficoltà se non quelle connesse al reperimento dei dati per il calcolo degli indicatori. L'azienda dispone di bilanci previsionali ed è stato possibile anche individuare i diversi parametri di controllo, che rappresentano un aspetto delicato che influenza l'esito della ricerca.

Portare a termine questo lavoro e poter valutare l'esito di un'applicazione pratica al modello ipotizzato ha rafforzato la convinzione iniziale che la BSC possa supportare adeguatamente il

processo di orientamento al socio delle BCC. Le motivazioni a supporto della validazione delle ipotesi iniziali sul modello di BSC sono molteplici. Riprendiamo il quadro delle ipotesi e proponiamo per ciascuna le proposizioni di validazione ricordando che la macroipotesi è declinata in microipotesi di ricerca dunque avremo bisogno di supportate le seconde per validare la prima.

Tavola 86 *La validazione delle ipotesi sul modello BSC per il Credito Cooperativo*

MACROIPOTESI (Hp 1): Focus sulla soddisfazione del socio/cliente <i>La BSC è uno strumento di riorientamento dell'organizzazione verso la soddisfazione della base sociale e come tale in grado di supportare l'azienda nella realizzazione compiuta della sua missione mutualistica e di banca del territorio.</i>	
MICROIPOTESI (Hp 2): Focus sulla mutualità <i>Le quattro prospettive di analisi rilevano gli aspetti più coerenti con un orientamento al socio/cliente</i>	MICROIPOTESI (Hp 3): Focus sulla territorialità <i>La BSC integra con successo la visione socio-ecologica del processo di erogazione del servizio bancario.</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Il modello si presenta come una struttura dinamica in senso temporale, ovvero può consentire un confronto delle performance della stessa BCC nel tempo, consentendo alla banca di dare dimostrazione continua del suo miglioramento al socio; - Il modello è una struttura dinamica in senso spaziale, ovvero può consentire un confronto fra le BCC; questo aspetto può anche condurre sulla strada della determinazione di standard qualitativi minimi fra le banche del sistema cooperativo, dando al socio un'ulteriore garanzia di orientamento alla sua soddisfazione; - Il modello è una struttura semplice, che può essere comunicata al socio nelle sue linee generali e può aprire un dibattito e un confronto aperto e trasparente, migliorando notevolmente i rapporti banca-socio. - Il modello consente di indagare a fondo gli aspetti critici connessi alla posizione del socio e di valutare le sue attese; - La BSC ipotizzata rileva il modello di servizio applicato dalla banca nei confronti del socio ed i vantaggi che questi ricava dal suo status; - Il modello gli aspetti della gestione che influenzano maggiormente il giudizio del socio orientando in questo modo in via continuativa l'organizzazione su percorsi di qualità sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> - Il modello evidenzia le caratteristiche di legame della banca con il territorio rilevando il contributo all'economia dello stesso attraverso gli indicatori della finanza; - Il modello propone la valutazione delle relazioni con soci e clienti esprimendo in tal modo la qualità del legame esistente con il territorio; - Il modello integra i test sulla soddisfazione del personale indagando ulteriormente gli aspetti connessi al sistema delle relazioni territoriali; - La valutazione dell'adeguatezza organizzativa esprime la capacità dell'impresa di rispondere alle attese del territorio

Fonte: *ns elaborazione*

6.4 Prospettive possibili per la BSC e il sistema del Credito Cooperativo

Il modello di BSC proposto in questo lavoro rappresenta un primo sforzo di convertire sul piano pratico l'intenzione delle BCC di essere orientate alla soddisfazione del socio. Il modello non è perfetto; eventuali adattamenti ed evoluzioni sostanziano il percorso di ricerca che con questo lavoro si intende semplicemente avviare.

In presenza di una struttura organizzativa che non presenti vincoli particolari sotto il profilo della pianificazione strategica e della gestione del patrimonio informativo, il modello BSC presentato in questo lavoro può svilupparsi in diversi ambiti, corrispondenti ad altrettanti filoni di ricerca:

- 1) *Ambito economico-aziendale.* Si può sviluppare un raccordo logico, causale e funzionale con il budget ed utilizzare quest'ultimo come strumento pratico in grado di portare la strategia a tutti i livelli dell'organizzazione?
- 2) *Ambito marketing e finanza.* Nota la componente relazionale del Credito Cooperativo e l'importanza del tema della territorialità è possibile integrare all'interno della BSC in maniera più articolata ed accurata il valore prodotto nei confronti di alcuni *stakeholder*, quale, a titolo esemplificativo, la comunità di riferimento?
- 3) *Ambito organizzazione aziendale e sistemi informativi.* In che modo è possibile raggiungere il massimo livello di dettaglio per la BSC ovvero il singolo dipendente? E' certamente possibile costruire la BSC secondo un processo di *drill-down* tale per cui dal *set* di indicatori principali si giunge a cascata ad individuare ulteriori indicatori della performance personale del dipendente in relazione al FCS da indagare. In questo modo si persegue anche il doppio obiettivo della partecipazione a tutti i livelli dell'organizzazione e dell'incremento della produttività spinta dal confronto e dalla motivazione. Una intranet aziendale potrebbe anche integrare un sistema di questo tipo mettendo a disposizione del dipendente dati quali-quantitativi in grado di incidere sul suo modo di lavorare quotidiano: l'intento non sarà quello di sviluppare un controllo serrato del dipendente, ma di motivarlo al lavoro orientandolo verso il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

Restano inoltre da considerare i possibili sviluppi della ricerca con riferimento all'implementazione su scala nazionale della BSC. L'applicazione del modello con riferimento all'intero sistema del Credito Cooperativo è un'eventualità non da escludere se si pensa alla possibilità di implementare specifici software e alla già esistente operatività integrata fra le BCC sotto il profilo dei servizi, della pianificazione strategica e della comunicazione di marketing. In linea prospettica una tale visione potrebbe rendere interessante e credibile anche il confronto internazionale con le performance, e quindi le BSC, di banche straniere della stessa matrice. A tal proposito possiamo riferirci al sistema delle banche Raiffeisen in Germania per le quali già esiste un'ampia casistica di BSC applicata come abbiamo avuto modo di vedere nel quinto capitolo di questo lavoro. Il modello tedesco si dirige già da tempo verso un'impostazione che attribuisce centralità al socio e ai valori della cooperazione di credito discostandosi in parte per le linee metodologiche dal modello proposto per le BCC. Il superamento delle differenze metodologiche tra i due modelli potrebbe facilitare il confronto internazionale: il ricorso a strumenti standardizzati semplifica la valutazione e, ricordiamolo, attraverso la percezione delle differenze i processi di conoscenza risultano facilitati.

L'applicazione "allargata" su scala nazionale della scheda presuppone anche la ricerca di un adeguato equilibrio fra la pianificazione strategica locale (singole banche) e nazionale (intero sistema del Credito Cooperativo) e presuppone l'individuazione di indicatori comparabili e *benchmark*. In quest'ottica la singola banca avrebbe come riferimento una BSC con una doppia lettura in grado di rispondere a due domande specifiche:

- in che misura la banca ha realizzato la strategia pianificata localmente?
- in che misura la banca ha contribuito alla realizzazione degli obiettivi strategici del Credito Cooperativo a livello di sistema?

Un altro aspetto interessante della prospettiva allargata su scala nazionale è quello legato alla prospettiva finanziaria della BSC che potrebbe integrare anche il valore della marca. Tale valore non avrebbe senso se inserito nella BSC di una singola Banca di Credito Cooperativo dal momento che il *brand* è soggetto a programmi di marketing centralizzati e che gli effetti di tali programmi vanno a ripercuotersi sulle singole BCC che sono ciascuna autonoma ed indipendente. Il *brand* “BCC” non è circoscritto: esiste esclusivamente su scala nazionale e questo è un dato imprescindibile nonché un vincolo per lo sviluppo di ricerche in questo ambito. Il problema da affrontare è il seguente: come si concilia il *brand* nazionale BCC con le sue declinazioni territoriali? Quali sono i parametri per definirne il valore?

Tavola 87 Possibili sviluppi della ricerca

<i>Ambiti di ricerca</i>	<i>Singola banca</i>	<i>Sistema del Credito Cooperativo</i>
Economico-aziendale	Budget come pratico strumento per la diffusione degli intenti strategici	Confronto nazionale ed internazionale delle performance
Marketing e finanza	Integrazione in BSC del valore prodotto nei confronti dei diversi <i>stakeholder</i>	Integrazione in BSC del valore della marca; confronto nazionale ed internazionale delle performance; alleanze strategiche e <i>co-branding</i>
Organizzazione aziendale e sistemi informativi	Raggiungimento del massimo livello di dettaglio per la BSC fino al dipendente sfruttando le potenzialità dei sistemi informatici e migliorando la motivazione	Confronto nazionale ed internazionale delle performance

Fonte: *ns elaborazione*

Di fatto la possibilità di familiarizzare con lo strumento BSC offre al Credito Cooperativo anche la possibilità di affrontare sfide nuove fra le quali si collocano alleanze strategiche in linea con il brand ed il sistema dei valori cooperativi. La BSC ad esempio, ricorrendo ad opportuni indicatori, può essere utilizzata per monitorare l'andamento di un'iniziativa di *co-branding*. Gli indicatori consentiranno in questo caso di controllare non solo le performance, ma anche l'andamento costante dell'alleanza, monitorata *step by step* massimizzando i risultati ottenibili in termini di componenti sia strategiche (mission, vision, valori, obiettivi strategici) che operative, determinando la condizione di “simmetria informativa” necessaria per il successo dell'iniziativa²³⁷.

E' evidente come nello scenario dei possibili sviluppi per la ricerca balza in primo piano l'aspetto connesso al confronto internazionale. Anche una piccola banca del territorio oggi è immersa nell'economia globale. Non c'è “granello di sabbia” che possa dirsi estraneo alle dinamiche internazionali e non c'è ricerca scientifica, tecnologica, sociologica che possa rimanere chiusa in se stessa senza contestualizzarsi in una prospettiva allargata.

Nell'ottica dell'economia globale l'evento che sembra più lontano da noi finirà per colpirci quando meno crediamo sia possibile e nelle modalità più impensabili. L'onda d'urto può espandersi senza fine per anni arrivando a colpirci nei punti deboli senza un collegamento che possa sembrare logico. Il motivo di questa illogicità è semplice: nessun modello statistico-economico e nessun calcolatore è in grado di gestire un patrimonio informativo che è sempre più qualitativo e sempre meno quantitativo. Esistono nessi logici che soltanto la sintesi “umana” delle informazioni giuste è in grado di far emergere. Non si tratta di mero intuito, ma del possesso delle giuste informazioni per governare l'impresa ed il sistema economico. Ciò che sfugge, nella maggior parte dei casi, è

²³⁷ Cfr. SIANO A., TUCCILLO C., COSIMATO S. (2011), *Balanced Scorecard e co-branding: un possibile connubio*, Esperienze d'Impresa, n. 1.

qualcosa che non si può contare, approssimare ad una funzione matematica o prevedere dai dati storici. Ciò che sfugge è la conoscenza dell'intensità e della convinzione con cui il cliente acquista il nostro prodotto, ignoriamo la misura della motivazione dei nostri dipendenti, siamo incapaci di guardare agli altri per apprendere, non comprendiamo la direzione dei mercati o ciò che la tecnologia può offrire. Non comprendiamo quanto sia importante appropriarsi delle informazioni giuste.

I modelli economico-statistici/quantitativi hanno miseramente fallito nel prevedere e prevenire le crisi che si amplia sempre di più con effetti a catena devastanti. Il fallimento di un solo "granello" nell'economia globale trascina con sé ogni granello adiacente finché il disastro raggiunge la dimensione di un'enorme distesa di sabbia. Ci resta allora da chiederci qual è la strada per salvare il singolo granello di sabbia. Forse l'adozione di adeguati strumenti manageriali, primo fra tutti la Balanced Scorecard, possono ridurre il rischio di non conoscenza al punto da prevenire il fallimento e la crisi. Adottare la BSC significa gestire nuove informazioni, appropriarsi di una conoscenza nuova ed evoluta per affrontare le sfide dei mercati.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAM J. (2000), *Getting Everything You Can Out of All You've Got*, St. Martin's Press
- AIROLDI G. - BRUNETTI G. - CODA V. (2005), *Corso di economia aziendale*, Bologna, Il Mulino
- AMIGONI F. (1982), *Dal controllo direzionale al controllo strategico: il Controllo della Dominanza*, Relazione al convegno "Il Controllo Strategico Oggi in Italia: Alcune Esperienze Aziendali", SDA Bocconi Club Controller, Milano, 29-30 aprile
- AMIGONI F. (2001), *Lo sviluppo di un sistema di controllo integrato (Balanced Scorecard)*, XXVII Workshop Club dei Controller "Lo sviluppo di un sistema di controllo integrato (Balanced Scorecard): logiche di progettazione e di funzionamento", Scuola di Direzione Aziendale "L. Bocconi", 19 giugno
- ANGEL R. MARTINEZ-LORENTE, DEWHURST F., DALE B. G. (1998), *Total quality management: origins and evolution of the term*, The TMQ Magazine, Vol. 10
- ANGIOLINI R. (1978), *Un nuovo tipo di budget: il budget a base zero*, in *Banche e Banchieri*, n.1
- ANOLLI M., PETRELLA G. (2007), *Banche locali e banche globali: la partita è tutta da giocare*, in *Vita e Pensiero*, n. 5
- ANTHONY R.N. (1967), *Planning & Control System*, Boston, Harvard Business School Press (traduzione italiana *Sistemi di Pianificazione e Controllo*, Milano, Etas)
- AUBREY C. A. (1991), *La qualità globale nei servizi finanziari*, Milano, Itaca
- BARONE M., FONTANA A. (2005), *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo*, Milano, FrancoAngeli
- BASSI A. (1992), *La riforma delle società cooperative*, Milano, Giuffrè
- BERGAMIN BARBATO M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet
- BIGNE' J.E., BLES A., KÜSTER I., ANDREU L. (2004), *Market Orientation: an Antecedent to the Industrial Manufacturer's Power*, European Journal of Marketing, Vol. 38, n. 1/2
- BIRCHARD B. (1996), *Where performance measures fail*, in *Closing the Strategy Gap*, CFO Magazine, ottobre
- BOCCHINO U. (1994), *Il benchmarking, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Milano, Giuffrè
- BOCCHINO U. (1994), *Manuale di benchmarking*, Milano, Giuffrè
- BOCCONCELLI R. (2004), *Value networks e canali di marketing*, Trieste, Edizioni Goliardiche
- BONFANTE G. (2003), *La società cooperativa*, in "La riforma del diritto societario", a cura della Fondazione Centro Internazionale, Milano
- BONFANTI A. (2009), *Le Banche di Credito Cooperativo. Un futuro che viene da lontano*, Milano, Giuffrè
- BUBBIO A. (1993), *L'Activity Based Costing per la gestione dei costi di struttura e delle spese generali*, Liuc Papers n. 4, Serie Economia aziendale 1, dicembre

- BUBBIO A. (1994), *Il budget*, Sole 24Ore Libri, Milano; BUBBIO A. (2004), *La Balanced Scorecard degli Asset Strategici*, Controllo di gestione, n. 3, Milano, Ipsoa
- BUBBIO A. (2000), *Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*, Amministrazione & Finanza Oro, n. 1
- BUBBIO A. (2001), *Il calcolo dei costi per attività. Activity Based Costing*, Milano, Guerini e Associati.
- BUBBIO A. (2002), *Il calcolo dei costi per attività. Activity Based costing*, Milano, Guerini e Associati.
- BUBBIO A. (2006), *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, Controllo di Gestione, Vol. 3, n. 6
- BRAVARD J. L., MORGAN R. (2007), *I vantaggi dell'outsourcing* (trad. it.), London, Prentice Hall
- BRIMSON J.A. (1991), *Activity Accounting. An Activity-Based Costing Approach*, New York, Wiley (trad. it., *Contabilità per attività. Il nuovo approccio alla contabilità industriale*, Milano, Franco Angeli, 1992)
- BRIMSON J.A., ANTOS J. (1994), *Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and Nonprofit Organizations*, New York, Wiley
- BRUSA L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè Editore
- BRUSA L. (2007), *Attuare e Controllare la Strategia Aziendale: Mappa Strategica e Balanced Scorecard*, Giuffrè Editore, Milano
- BUSACCA B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore strategie di accrescimento*, Torino, Utet.
- CAFARO P. (2002), *La solidarietà efficiente: storia e prospettive del Credito Cooperativo in Italia (1883-2000)*, Milano, Laterza
- CAFARO P. (2010), *Una lunga giovinezza. Chiavi di lettura per la storia del Credito Cooperativo*, Roma, Ecra
- CALEFFI F. (2001), *La pratica del ristorno come elemento di fidelizzazione del socio cliente*, discorso tra gli atti del Convegno della Federazione lombarda delle BCC tenutosi il 13 ottobre 2001. Il discorso è stato ripubblicato con il titolo *La "terza via" del ristorno* in CALEFFI F. (2009), *Il futuro ad occhi aperti. Discorsi e scritti scelti (1997-2009)*, Roma, Ecra
- CAMP R. (1991), *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Milano, Itaca
- CAPADASPE R. (1979), *Le Tableau de bord dynamiques*, Paris, Lavoisier
- CECCARELLI P., CALIA G. (1979), *Vincere con il benchmarking. La gestione aziendale attraverso il confronto*, Sperling & Kupfer
- CERRONE R. (2000), *Il localismo bancario. Attività bancaria e sviluppo economico*, Giappichelli, Torino
- CODA V., (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Milano, Utet
- CONFALONIERI A. (1994), *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*
- COOPER R., KAPLAN R.S. (1988), *Measure the Costs Right: Make the Right Decision*, Harvard Business Review, n. 4

- CHIAPELLO E., DELMOND M.H., (1994), *Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction de changement*, Revue Francaise de Gestion, jan-fev
- CIAMBOTTI M. (2005), *Governo strategico d'impresa. Teoria, modelli e sistemi di pianificazione*, Torino, Giappichelli
- COLLESEI U., CASARIN F., VESCOVI T. (1995), *Customer Satisfaction e lancio di nuovi prodotti*, Micro&Macro Marketing, anno IV, n. 3, dicembre
- COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Torino, Giappichelli
- CRONIN J., TAYLOR S. (1992), *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, Journal of Marketing, Vol. 56, luglio
- CUOMO M.T., METALLO G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Torino, Giappichelli Editore, Torino, p. 9
- D'ANGELO A., ORLANDO A. (2001), *La customer satisfaction. Strumenti operativi a confronto per il benchmark aziendale*, De Qualitate, settembre
- DAVENPORT T.H. (1993), *Process innovation: reengineering work through information technology*, Harvard Business Press
- DE MARCO M., SALVO V., LANZANI W. (1999), *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Milano, Franco Angeli
- DI ANTONIO M. (1995), *Il sistema di programmazione e controllo in banca*, Roma, Bancaria Editrice
- DI ANTONIO M. (2002), *Creazione del valore e controllo strategico nella banca*, Roma, Bancaria Editrice
- DONNA G., (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Roma, Carocci Editore
- DRAGONETTI A., PIACENTINI V., SFONDRINI A. (2008), *Manuale di fiscalità internazionale*, Milano, Ipsoa
- DREW E.H. (1993), *Scaling the Productivity of Investment*, Chief Executive, luglio-agosto
- DRUKER P.F. (1995), *The Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio
- EPSTEIN M.J., WISNER P.S. (2001), *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*, Environmental Quality Management, Vol. 11, Issue 2, Winter
- FABRIS G. (1995), *Consumatore e Mercato: le nuove regole*, Milano, Sperling&Kupfer
- FARNE' S. (2010), *Qualità operativa. Ottimizzare per competere e raggiungere l'eccellenza*, Milano, Franco Angeli
- FELLEGGARA A.M. (1995), *I valori delle immobilizzazioni immateriali nelle sintesi d'esercizio*, Milano, Giuffrè
- FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard. Linking sustainability management to business strategy*, Business Strategy and the Environment, Vol. 11, Issue 5, Settembre-Ottobre

- FINI M., GREGORI P. (2007), *Metodi quantitativi di valutazione e monitoraggio dei rapporti con la clientela. Strategie di Marketing e modelli di Customer Equity*, Working Paper n. 39, ottobre
- FJELDSTAD O.D., STABELL C.B. (1998), *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, Strategic Management Journal, Vol. 19, n. 5
- FREEMAN E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press
- GADDE L-E. (2000), *From Marketing Channels to Differentiated Networks-Distribution Dynamics in a Historical Perspective*, in Dahiya S. (ed.), *The Current State of Business Disciplines*, Spellbound Publications
- GALGANO A. (2008), *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale*, Milano, Guerini e Associati
- GALGANO A. (1993), *I sette strumenti manageriali della qualità*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore
- GALE B.T. (1994), *Managing Customer Value*, Free Press, New York
- GEHRKE I., HORVATH P. (2002), *Implementation of Performance Measurement: a Comparative Study of French and German Organization*, Studies in Financial and Management Accounting, Elsevier Press
- GRANDO A. (1993), *Organizzazione e gestione della produzione*, Milano, Egea
- GUATRI L. (1991), *La teoria di creazione del valore: una via europea*, Milano, Egea
- GUATRI L. (1997), *Valore e Intangibles nella misura della performance aziendale*, Milano, Egea
- GUATRI L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Milano, Egea
- GUTMAN J. (1982), *A Mean-End Chain Model on Consumer Categorization Processes*, Journal of Marketing, Vol. 46, primavera
- HANDY C. (1994), *The age of paradox*, Boston, Harvard Business School Press, trad. it. del 1994, *L'epoca del paradosso. Dare un senso al futuro*, a cura di Gini E. e Melli F., Edizioni Olivares
- HASPESLAGH P. (1982), *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio
- HAYES B.E. (1998), *Misurare la soddisfazione dei clienti*, Milano, Franco Angeli
- HILL N., BRIERLEY J., MACDOUGALL R. (1999), *How to measure customer satisfaction*, Gower
- HOFER C.W., SCHENDEL D.E. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, (trad. it. *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984)
- HOLZLE K., RITTER T., WALTER A. (2002), *Relationship Function and Customer Trust as Value Creators in Relationships: A conceptual Model and Empirical Findings for the Creation of Customer Value*, paper presentato alla Annual IMP Conference del settembre 2002 tenutasi a Dijon, in Francia
- HUEMER L. (2002), *Value Creation Strategies in Supply Networks: the Case of Logistics Service Providers*, paper presentato alla Annual IMP Conference del settembre 2002 tenutasi a Dijon, in Francia
- HUTT M., REINGEN P., RONCHETTO J. Jr. (1988), *Tracing the Emergent Process in Marketing Strategy Formation*, Journal of Marketing, Vol. 52, n. 1
- IASEVOLI G. (1995), *Il processo di rilevazione della customer satisfaction nelle imprese di servizi*, in Micro & Macromarketing, n. 3

- ITAMI H. (1988), *Le risorse invisibili*, Torino, Petrini Editore
- JOHANSSON H.L., MCHUGH P., PENDLEBURY A.L., WHEELER III W.A. (1993), *Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance*, New York, Wiley
- JOHNSON H.T. (1988), *Activity based information*, Management Accounting, June
- JOHNSON H.T., KAPLAN R.S. (1987), *The importance of Long Term Product Costs*, The McKinsey Quarterly, Autumn
- KAHN K., MENTZER J. (1998), *Marketing's Integration With Other Departments*, Journal of Business Research, Vol. 42
- KANO N., NOBUHIKU S., FUMIO T., SHINICHI T. (1984), *Attractive quality and must-be quality*, Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2), aprile
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, n. 1, gennaio-febbraio
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, n. 5, September-October
- KAPLAN R. S. (1994), *Devising a Balanced Scorecard matched to Business strategy*, Planning Review, vol. 22, n. 5, settembre-ottobre
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Strategic learning & the Balanced Scorecard*, Strategy & Leadership, vol. 24, n° 5, settembre-ottobre
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Knowing the Score*, Financial Executive, novebre-dicembre
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, vol. 39, n° 1
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, trad.it. del 2000 *Balanced Scorecard: Tradurre la strategia in azione*, a cura di Alberto Bubbio
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2000), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press
- KAPLAN R.S., NORTON D. (2000), *L'impresa orientata alla strategia, Balanced Scorecard in azione*, Milano, Isedi
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Press
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2006), *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*, Boston, Harvard Business School Press
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J. (1990), *Market orientation: the Construct, Research Proposition, and Managerial implications*, Journal of Marketing, Vol. 54, n. 2

- KOTHANDARAMAN P., WILSON D.T. (2001), *The Future of Competition. Value-Creating Networks*, Industrial Marketing Management, Vol. 30, n. 4
- LABOVITZ G., ROSANSKY V. (1997), *The power of Alignment*, New York, John Wiley & Sons
- LANGERAK F. (2001), *Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salesperson and Surchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers*, International Journal of Research in Marketing, Vol. 18, n. 3
- LAUZEL P., CIBERT A. (1962), *Des Ratios au Tableau de Bord*, Parigi, Entreprise Moderne D'Edition
- LEONI G., RAIMONDI M. (1993), *Un metodo per la misurazione della customer satisfaction*, in AA.VV., *Customer Satisfaction. Misurare e gestire la soddisfazione del cliente*, Torino, Isedi
- LEV B. (2000), *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Washington, Brooking Institution
- LEVI ORELLI R., VISANI F. (2005), *Analisi e gestione dei costi negli enti locali*, Milano, Franco Angeli
- LOCATELLI R. (2001), *Redditività e creazione del valore nella gestione delle banche*, Bologna, Il Mulino
- LOLLI R. (2010), *Le riserve divisibili e indivisibili nelle società cooperative*, Milano, Wolters Kluwer Italia
- MACMILLAN I.C. (1982), *Seizing Competitive Initiative*, Journal of Business Strategy, primavera
- MARCHINI I. (1988), *La contabilità preventiva di esercizio e la contabilità dei costi nell'impresa industriale*, Giappichelli, Torino
- MARRADI A., *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 98
- MARRADI A., GASPERONI G. (2002), *Costruire il dato 3. Le scale Likert*, Milano, Franco Angeli
- MASINI M. (1988), (a cura di) *Prospettive di programmazione e controllo nelle banche*, Milano, Giuffrè
- MASLOW H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, The Psychological Review, Vol. 50
- MATACENA A. (1990), *Impresa cooperativa. Obiettivi finalizzanti. Risultati di gestione e bilanci d'esercizio*, Bologna, Clueb
- MERLINO M. (1992), *La fabbrica competitiva. I processi gestionali*, Torino, Isedi
- MINTZBERG H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliff; trad. It. del 1996, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, a cura di Lanzoni P., prefazione di Colombo G., Torino, Isedi
- MÖLLER A., SCHALTEGGER S. (2005), *The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis*, Journal of Industrial Ecology, Vol. 9, Issue 4, Ottobre
- MOLTENI L. (1993), *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing*, Milano, EGEA
- MOLTENI L., MANOFORTE R. (1998), *La conjoint analysis e il problema delle interazioni fra gli attributi: un'evidenza empirica*, Liuc Papers, n. 58, Serie Metodi quantitativi 8, novembre
- MUNARI L. (2000), *Customer satisfaction e redditività nelle banche*, Banche e Banchieri, n. 2, marzo
- MURRAY H.A. (1938), *Explorations in Personality*, New York, Oxford University Press Inc.

- NELLI R.P. (1994), *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda. Evoluzione, teoria, tecnica*, Milano, editore Vita e Pensiero
- NONAKA I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization Science, Vol. 5, n. 1, febbraio
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press
- NONAKA I., TOYAMA R. (2003), *L'impresa che crea conoscenza*, Sviluppo&Organizzazione, n. 197, maggio-giugno
- NORMAN R., RAMIREZ R. (1993), *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, Harvard Business Review, Vol. 71, Luglio-Agosto
- OLVE N.G., SJÖSTRAND A. (2007), *Balanced Scorecard*, (trad. it. a cura di Laura Gaggini), Milano, Hoepli
- OSNAGO GADDA C. (2001), *Metti a bilancio il capitale intangibile*, Espansione, Aprile
- OSTINELLI C. (1995), *La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'Activity-Based Management*, Liuc Papers n.22, Serie Economia Aziendale, 4, luglio-agosto
- PAROLINI C. (1999), *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*, New York, John Wiley & Sons
- PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY (1985), *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of marketing, n. 49 (4), Autunno
- PARASURAMAN, BERRY, ZEITHAML (1991), *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*, Journal of retailing, n. 67 (4), Inverno
- PENATI C., MIGGIANI F. (1995), *Lo sviluppo delle risorse umane*, in SCOTT W. G. (a cura di) (1995), *Manuale di marketing bancario*, Torino, UTET
- PHYRR P. A. (1970), *Zero-Base Budgeting*, Harvard Business Review, November- December
- PHYRR P. A. (1973), *Zero-Based Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses*, New York, John Wiley & Sons
- PORTER M.E., (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press (trad. It., *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni Comunità, 1987)
- PREDOVIC D. (2004), *La valutazione del marchio*, Milano, Egea
- RAPPAPORT A. (1996), *Enhancing Shareholder Value. A guide for Managers and Investors*, New York, The Free Press
- RENOLDI A. (1992), *La valutazione dei beni immateriali. Metodi e soluzioni*, Milano, Egea
- REICHHELD F. (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press
- REYNOLDS T.J., GUTMAN J. (1988), *Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation*, Journal of Advertising Research, febbraio-marzo.
- RHOADES K. (1988), *The Importance of Consumer Complaints*, Protect Your-Self, gennaio

- RICCIARDI A. (2006), *L'outsourcing strategico*, Milano, Franco Angeli
- RIGBY D. (2001), *Management Tools*, Boston, Bain&Company
- SALANIP.M. (2005), *La responsabilità sociale e la cooperazione*, Rivista della Cooperazione, n° 3
- SCANZIANI V. – TAVECCHIO M., *Tradurre la vision aziendale in obiettivi strategici e operativi con le balanced scorecard*, in *Economia e Management*, n. 1, gennaio, 2001
- SCHNEIDERMAN A.M. (1988), *Setting Quality Goals*, *Quality Progress*, n. 6, Aprile
- SCHNEIDERMAN A.M. (1998), *Are There Limits to Total Quality Management?*, *Strategy & Business*, Second Quarter
- SCHNEIDERMAN A.M. (1999), *Why Balance Scorecard Fail?*, *Journal of Strategic Performance Measurement*, n. 6, January
- SIANO A., TUCCILLO C., COSIMATO S. (2011), *Balanced Scorecard e co-branding: un possibile connubio*, *Esperienze d'Impresa*, n. 1
- SIGWAU J.A. (1998), SIMPSON P.M., BAKER T.L., *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective*, *Journal of Marketing*, Vol. 62, n. 3
- SIMPSON P.M., SIGWAU J.A., BAKER T.L. (2001), *A Model of Value Creation. Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, n. 2
- SHET J.N., NEWMAN B.I., GROSS B.L. (1991), *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*, Cincinnati, South Western Publishing Company
- SPECKBACHER G., BISCHOF J., PFEIFFER T. (2003), *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries*, *Management Accounting Research*, Vienna, Vol.14
- SYMONS R. (1995), *Levels of Control: How Managers Use Innovative Control to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, trad. it (1996), *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare l'impresa*, Franco Angeli, Milano
- TEN HAVE S., TEN HAVE W., STEVENS F. (2003), *Key management models the management tools and practices that will improve your business*, London, Prentice Hall
- TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam
- TOSCANO G. (1991), *Il calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore (Activity Based Costing)*, Milano, Unicopoli
- TOSCANO G. (1994), *Realizzare l'ABC*, *Amministrazione e Finanza Oro*, dicembre, p. 4266
- TROTTA A. (1998), *“Il localismo bancario e la credit view”. Prospettive di sopravvivenza e strategie competitive per le banche locali in un contesto di globalizzazione finanziaria*, Cedam
- TUNISINI A. (1999), *Processi di marketing nei mercati industriali*, Roma, Carocci editore
- VICARI S. (1989), *«Invisible asset» e comportamento incrementale*, *Finanza, Marketing e Produzione*, n.1
- VICARI S. (1995), *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Milano, Egea

- VALDANI E., BUSACCA B. (1995), *La customer satisfaction: specificità, analisi e management*, in *Micro&Macro Marketing*, anno IV, n. 3, dicembre.
- ULAGA W., *Customer Value in Business Markets*, *Industrial Marketing Management*, 2001, Vol. 30, n. 4
- VAN ASSEN M., VAN DEN BERG G., PIETERSMA P. (2008), *Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know*, London, Prentice Hall
- VALDANI E., BUSACCA B. (1992), *Customer satisfaction: una nuova sfida*, *Economia & Management*, n.2
- VENIER F. (2000), *Knowledge management*, *Sviluppo&Organizzazione*, n. 178, marzo-aprile
- VERRUCOLI P. (1958), *La società cooperativa*, Milano, Giuffrè
- WEILLER G. (2004), *Approvvigionamenti: gestione e controllo*, Milano, Franco Angeli, Milano
- WOLLEMBORG L., *La federazione fra le Casse Rurali italiane*, in “La cooperazione rurale”, 15 gennaio 1988, citato in AA.VV. (2010), *Le radici nel domani*, Roma, Ecra
- ZANDA G. (1968), *La funzione direzionale del controllo*, Cagliari, STEF
- ZEITHAML V.A., PAEASUMARAN A., BERRY L.L. (1988), *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York.
- ZEITHAML V.A. (1988), *Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence*, *Journal of Marketing*, luglio