

Anno XIV  
Suppl. n. 4/2020  
dicembre  
ISSN 2498-9657

# RATIO

## Soluzioni

per la gestione d'impresa

*Periodico per la consulenza aziendale e organizzativa*

SUPPLEMENTO

SUPPLEMENTO  
N. 4/2020  
DICEMBRE



Cavalieri Alik - Ritratto di lavoratrice

**Sistema RATIO**  
Centro Studi Castelli Srl

Copia singola € 45,00

Agevolazioni per  
start-up innovative

Controllo statistico  
dei processi

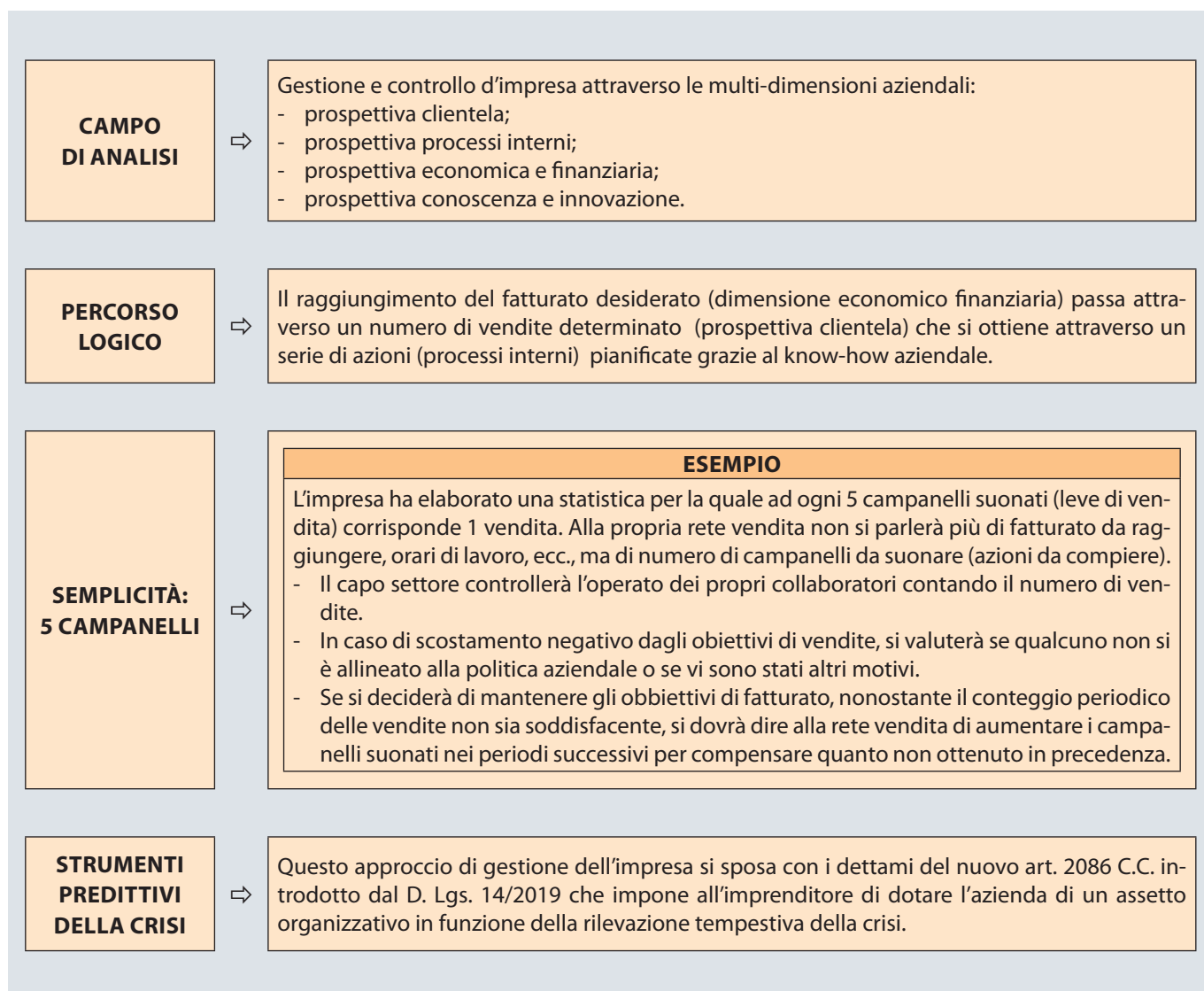
Scheda di  
valutazione bilanciata

Nuovo Patent box

# APPLICAZIONI AZIENDALI DELLA SCHEDE DI VALUTAZIONE BILANCIATA (BALANCED SCORECARD)

**Problema:** i dati di bilancio raccontano poco dell'azienda, sono un'istantanea del passato e non dicono nulla di come sarà il futuro. Si pensi al settore dell'edilizia: agli inizi del secolo, guardando i soli bilanci si poteva presumere che l'epoca d'oro fosse interminabile e in continua ascesa, tuttavia la crisi del 2008 mandò in default moltissime imprese dalle ottime performance economiche-finanziarie. La sola dimensione economica finanziaria non basta più e a sancirlo è anche la nuova normativa introdotta dal D. Lgs. 14/2019.

**Soluzione:** passare dall'analisi del risultato (bilancio) all'analisi delle azioni che portano al risultato. Analizzare i rapporti di causa – effetto, capire i legami di influenza tra le varie dimensioni aziendali e creare un sistema di valutazione dinamico che al mutare di un fattore possa generare risultati predicibili. Queste in estrema sintesi semplicistica sono le basi della Balanced Scorecard (BSC) ideata da Kaplan e Norton alla fine degli anni '90.



## Limiti dell'analisi economico-finanziaria tradizionale

La sola analisi economico-finanziaria, come abbiamo detto, non è utile alla rilevazione tempestiva della crisi dal momento che avviene a posteriori, quando la crisi si è già palesata. In tal senso si è già espressa la giurisprudenza (Tribunale di Milano, Sez. Impr. B, sentenza 21.10.2019; Corte di Cassazione, ordinanza n. 20389/2020) a sancire che la necessità di adeguata organizzazione va ben oltre il mero aspetto economico / finanziario, mostrando le criticità dell'uso di soli strumenti scollegati tra loro come il business plan (strategia aziendale) e il budget (area operativa).

## Ottica predittiva

La Balanced Scorecard (BSC: scheda di valutazione bilanciata), sbarcata in Italia grazie al prof. Alberto Bubbio, offre invece un'ottica predittiva. La caratteristica dinamica e l'interconnessione tra le varie dimensioni aziendali comporta che al variare di un qualsiasi KPI tutto il sistema ne venga influenzato ed aggiornato. La rilevazione periodica ed il conseguente aggiornamento della BSC permetterà di predire sintomi di possibili crisi aziendali molto prima che si abbia l'incidenza sul bilancio e così rispettare l'art. 2086 c. 2, C.C.



Una variazione, per esempio, della prospettiva del cliente avrà impatti sia sui processi interni, che sulla prospettiva economica e i relativi impatti sono prevedibili con largo anticipo rispetto alla rilevazione del risultato.

## Prospettiva del cliente

### ESEMPIO

Prospettiva del cliente – Pensiamo a un dettagliante di abbigliamento che applica i KPI della prospettiva del cliente e che rileva nell'ultimo mese i seguenti dati:

- calo degli accessi in negozio;
- calo del valore medio dello scontrino.

Tale variazione, se dovesse perdurare, avrà un impatto negativo nella prospettiva economica-finanziaria (minori ricavi) e nei processi interni (maggiori costi derivanti dagli invenduti): è possibile calcolare il tutto fin dal primo alert, con la possibilità di porvi rimedio tempestivo o comunque adottare le contromisure idonee, senza attendere l'analisi di bilancio periodica. Quante aziende hanno rilevato il calo dei ricavi solo durante la dichiarazione dei redditi e si sono indebitate nel tempo per mantenere l'attività? Con la BSC si sarebbe potuto gestire il magazzino in maniera diversa (ordinare meno), cambiare le strategie aziendali (diversificare i prodotti), innovarsi (nuove forme di vendita), ecc., o anche decidere di chiudere o vendere prima di avere perdite patrimoniali irreversibili.

## BSC: da dove iniziare

<b>CARATTERISTICHE DELLA BALANCED SCORECARD</b>	<b>Multidimensione aziendale:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prospettiva del cliente;</li> <li>- prospettiva dei processi interni;</li> <li>- prospettiva economico-finanziaria;</li> <li>- prospettiva conoscenze</li> </ul>
	<b>Dinamica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lo scostamento del risultato di un KPI ha impatto su tutte le prospettive aziendali;</li> <li>- le rilevazioni non sono solo il risultato finale, ma anche il punto d'inizio delle nuove azioni e analisi.</li> </ul>
<b>3 ASPETTI PRATICI</b>	<b>Misurazioni qualitative e quantitative:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rendere misurabili anche valori non economici;</li> <li>- le misurazioni vanno valutate nel loro complesso e non singolarmente.</li> </ul>
	<b>Semplificare l'analisi:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gli indicatori devono essere pochi e utili allo scopo. Non si deve misurare tutto, ma solo quello rilevante per le strategie dell'impresa;</li> <li>- l'analisi non si limita ai soli numeri, ma si valutano anche le azioni da compiere.</li> </ul>
	<b>Trasparenza:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'operazione deve essere dichiarata e conosciuta all'interno dell'impresa.</li> </ul>
<b>INIZIARE</b>	<b>Strategia e operatività:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evitare comportamenti di miopia aziendale;</li> <li>- coinvolgimento del maggiore numero di soggetti direttamente o indirettamente interessati in un progetto o nell'attività di un'azienda;</li> <li>- allineare l'azienda agli orientamenti del cliente o viceversa.</li> </ul>
<b>SVANTAGGI</b>	<b>La balanced scorecard non genera il conto economico:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- misura solo i parametri ritenuti rilevanti;</li> <li>- il bilancio consultivo è comunque generato dalla contabilità, come sempre;</li> <li>- il bilancio previsionale è ricavabile grazie alle performance della prospettiva clienti (ricavi) e dei processi interni / conoscenza-innovazione (costi).</li> </ul>
<b>CRITICITÀ</b>	<b>Imprenditore:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la BSC ha successo ma richiede condivisione, per cui una gestione estremamente accentrata rende lo strumento inefficace o comunque ne riduce le potenzialità.</li> </ul>
	<b>Collaboratori:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- introdurre in azienda nuovi sistemi / azioni da compiere potrebbe trovare l'opposizione dei lavoratori considerati in area confort. Per superare lo stallo, è necessario motivare più persone possibili al fine di ottenere le performance desiderate.</li> </ul>

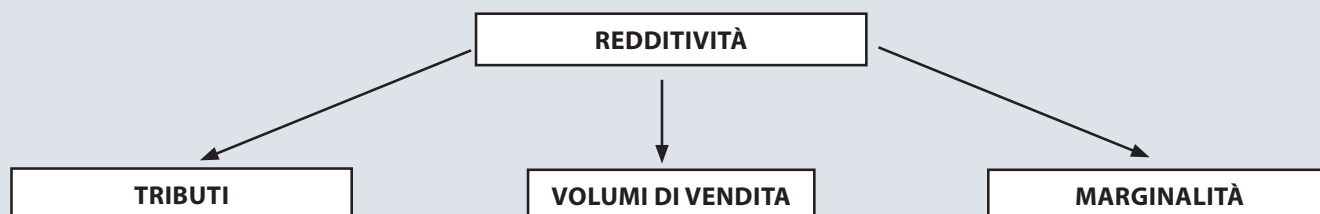
## Costruzione di una BSC

<b>AZIONI PROPEDEUTICHE</b>	<b>Mapa strategica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi di scenario.</li> <li>- Analisi Swot.</li> </ul>
	<b>Fattori critici di successo / Intenti strategici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenze da sviluppare.</li> <li>- Comportamenti premianti da tenere.</li> <li>- Azioni fondamentali da eseguire.</li> </ul>
	<b>Ricerca delle relazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi delle cause e degli effetti.</li> <li>- Risalire alle cause delle cause per una riduzione ulteriore delle variabili.</li> </ul>
<b>ELEMENTI DELLA SCORECARD</b>	<b>Variabili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gli aspetti oggetto dell'analisi.</li> </ul>
	<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gli strumenti per rilevare le variabili.</li> </ul>
	<b>Serie Storica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dati rilevati nel passato.</li> </ul>
	<b>Target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obbiettivi.</li> </ul>
	<b>Azioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cosa fare per migliorare gli indicatori e raggiungere il target prefissato.</li> </ul>

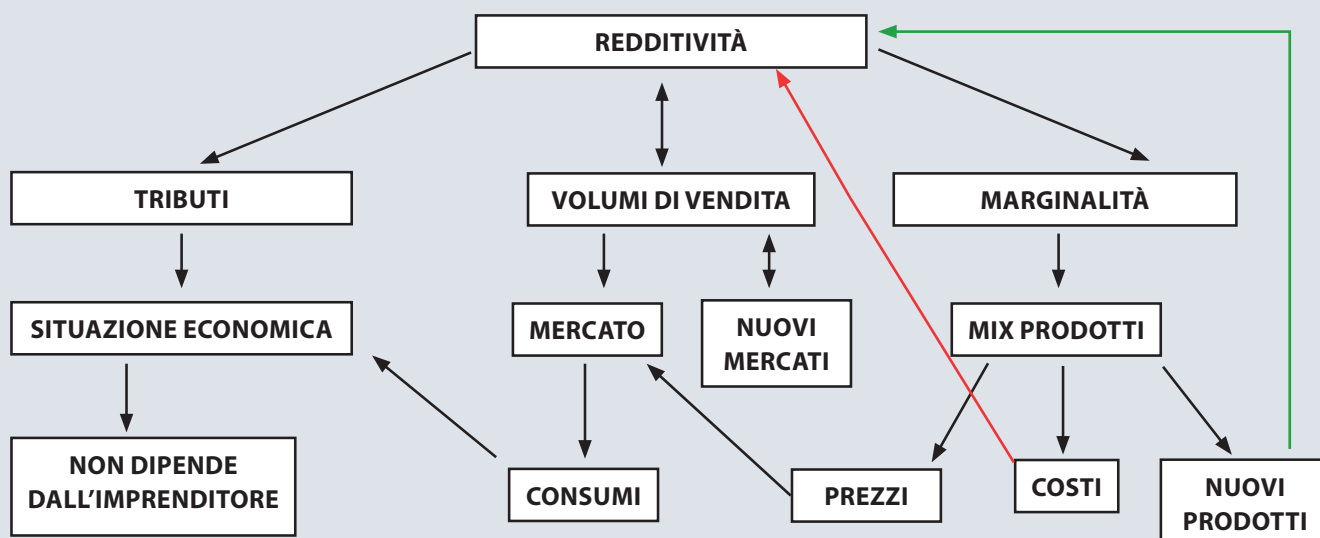
## Esempio di ragionamento per la costruzione di una BSC

Tornando al dettagliante di abbigliamento dell'esempio precedente, l'aspetto che maggiormente lo interesserà nella prospettiva economico-finanziaria è la redditività, ossia quanto guadagna dal proprio lavoro.

Prospettiva Economica – Finanziaria:



La redditività dipende da 3 fattori: dal carico fiscale, dai volumi di vendita e dalla marginalità dei prodotti (vedi grafico).



I tributi dipendono dalla situazione economica del Paese, per cui non sono una variabile controllabile dall'imprenditore, il quale si dovrà concentrare su altri 2 aspetti: volumi di vendita e marginalità.

I volumi di vendita sono legati al mercato, che a sua volta è collegato ai consumi e quindi alla situazione economica del Paese. La via percorribile per aumentare le vendite è aprire nuovi mercati e per farlo serve marketing (prospettiva clientela, processi interni, conoscenza e innovazione), ma anche le forme di vendita dovranno essere riviste (prospettiva processi interni, conoscenza e innovazione). Grazie ai nuovi mercati si potrà, quindi, aumentare la redditività, ma per farlo sono necessari investimenti che seguono variabili diverse da quella economico-finanziaria e ciò dimostra il legame esistente tra tutte le dimensioni aziendali. Al mutare di una variabile, l'intera azienda ne viene coinvolta.

La marginalità è legata essenzialmente a 3 aspetti:

- prezzi;
- costi;
- nuovi prodotti.

**Prezzo** - Il prezzo spesso è determinato dal mercato.

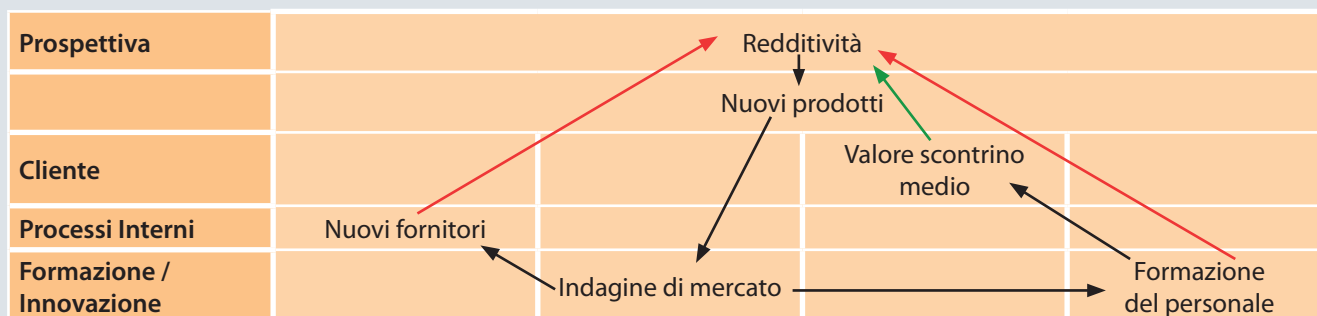
**Costi** - Per modificare i costi si deve ridurre gli sprechi e questa è competenza dell'imprenditore; si ottiene il risultato atteso modificando i processi produttivi grazie alle conoscenze e all'innovazione.

**Nuovi prodotti** - L'introduzione di nuovi prodotti a maggior redditività dipende dalle scelte aziendali; anche qui ci si interseca con le prospettive del cliente, dei processi produttivi e della conoscenza/innovazione.

## Esempio di Scorecard

VARIABILI	INDICATORI	SERIE STORICA	TARGET	AZIONI
Redditività	ROI	8%	10%	Lotta agli sprechi Mix prodotti

La costruzione della BSC si sviluppa continuando l'analisi di rapporti causa-effetto delle azioni selezionate per la prospettiva economica finanziaria.



Sempre semplificando al massimo e continuando sull'esempio del dettagliante di abbigliamento, si evince che tutte le prospettive incidono sulla redditività: infatti un'azione di una qualsiasi dimensione aziendale influenza tutta l'impresa. Il lancio di nuovi prodotti richiederà infatti una ricerca di mercato (innovazione), trovare nuovi fornitori (processi interni), formazione del personale (innovazione). La stessa formazione del personale (innovazione) potrebbe aiutare a ridurre gli sprechi (economico-finanziario), ma anche ad aumentare il valore medio dello scontrino (clientela).

Il passo successivo è quello di individuare per ciascuna variabile i propri indicatori, i dati della serie storica (se esistenti), gli obiettivi da raggiungere e le azioni per ottenerli, proprio come fatto per la redditività.

Create tutte le varie scorecard, si avrà una BSC dove ogni scheda influenza l'intero sistema, rappresentando un sistema a ciclo continuo.

## Esempio pratico: 5 campanelli di vendita

Tornando all'impresa del riquadro iniziale "semplicità: 5 campanelli" supponiamo che 1 vendita corrisponda a € 1.000,00 e che si voglia arrivare a un fatturato mensile di 16.000,00 €: in tal caso, si dovranno suonare 80 campanelli (16.000,00 € / 1.000,00 € = 16 vendite X 5 campanelli = 80).

PROSPETTIVA ECONOMICA – FINANZIARIA			
Obiettivo	Azioni da compiere		
Fatturato	Numero campanelli da suonare		
16.000 €	80		
<b>COSTRUITA LA BSC</b>	<b>Messa in opera:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coinvolgere nel processo più persone possibili</li> <li>- ciascun soggetto o team deve sapere cosa fare e come farlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Settore vendite per il numero di campanelli da suonare</li> <li>- Settore produzione per i prodotti necessari</li> </ul>
	<b>Verifica periodica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- azioni compiute;</li> <li>- risultati ottenuti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sono state effettuate le 16 vendite?</li> </ul>
	<b>Aggiornamento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confermare il previsto / predetto;</li> <li>- modificare i risultati attesi o aggiustare le azioni da compiere per ottenere quanto desiderato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sì, bene</li> <li>- No, sono state fatte solo 10 vendite. Il mese prossimo si dovranno suonare 110 campanelli (80 del mese + 30 delle vendite manca del mese scorso)</li> </ul>
<b>SCORCIATOIE</b>	Una BSC tanto è più personalizzata per l'impresa e tanto migliori saranno i frutti del suo uso. Per chi volesse provare lo strumento senza investire troppe risorse, sono disponibili software chiamati cruscotto (la maggioranza sono in lingua inglese) con una serie di variabili preimpostate. L'imprenditore dovrà solo adeguare la propria azienda al fine di ricavare i KPI necessari e analizzare i report scaturenti. Anche in quest'ultimo caso un miglioramento delle performance aziendali è facilmente prevedibile.		