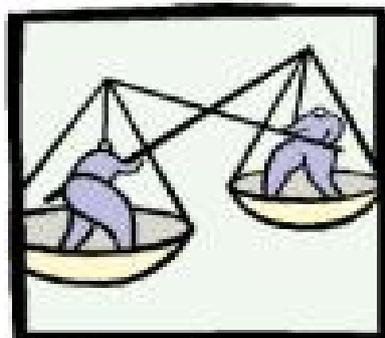


# 1. Perché alcune BSC hanno successo mentre altre falliscono?



di Milena Viassone e Elena Pesce (\*)

## 1.1. La BSC come strumento efficace per il cambiamento strategico.

*Questo studio si fonda sulla premessa che a circa tredici anni dalla sua introduzione la BSC spesso non è ancora correttamente compresa ed applicata; nel corso del tempo, infatti, si sono registrati tanti casi di successo quanti quelli di insuccesso. L'apparente semplicità della Balanced Scorecard ha indotto molti manager a sottostimare le difficoltà di*

*implementazione di questo sistema. Esso ha la capacità di accrescere la consapevolezza della strategia all'interno dell'organizzazione ed incrementare le performance finanziarie, ma, sempre più frequentemente, questi obiettivi non vengono realizzati.*

La continua evoluzione degli scenari macroeconomici ha imposto alle aziende la ricerca di modelli innovativi per fronteggiare le innumerevoli sfide

di una concorrenza sempre più agguerrita; questo significa operare in un ambiente estremamente dinamico, dove per gestire la volatilità è indispensabile avere *strategie efficaci e sistemi di controllo efficienti*. La metodologia della Balanced Scorecard, nata nel 1992 con un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review da Robert Kaplan della Harvard Business School di Boston e David Norton del Norton Nolan Institute dal titolo: “The Balanced Scorecard. The measure that drive performance”, soddisfa pienamente questa esigenza aziendale; essi svolsero una ricerca su un gruppo di imprese americane di successo per verificare quali parametri di misurazione esse utilizzassero effettivamente. L’indagine era basata sull’ipotesi che le sole variabili economico-finanziarie non fossero sufficienti a spiegare le performance ottenute da queste aziende. Performance che solo un approccio più “bilanciato”, che considerasse anche altre variabili di diverso tipo, poteva giustificare. I due autori definirono la Balanced Scorecard come un metodo che permette di descrivere una strategia in funzione di quattro prospettive:

- a) La prospettiva finanziaria
- b) La prospettiva dei clienti
- c) La prospettiva dei processi interni
- d) La prospettiva della crescita e dell’apprendimento

Il diagramma rappresentato nella Fig. 1 dovrebbe chiarire meglio il concetto.

a) La prospettiva finanziaria

La prospettiva finanziaria analizza i risultati realizzati in relazione alla strategia dell’azienda in termini finanziari. Gli indicatori presi in considerazione sono:

- lo *Shareholder Value Approach*, in cui la determinazione del “valore azionario” è dato dalla differenza tra le passività e il Capitale Netto, mentre il “valore societario” è dato dalla somma tra passività e valore azionario. Il valore azionario, ossia il valore dell’azienda per gli azionisti, è rappresentato dalla differenza tra il valore societario, determinato sulla base della stima dei flussi di cassa dati dalla differenza tra le entrate e le uscite previste negli esercizi futuri (Discounted Cash Flow: flussi di

cassa futuri scontati) e le passività aziendali, desumibili dallo Stato Patrimoniale.

- *l'Economic Value Added* è una metodologia basata sul confronto del ritorno del capitale investito in azienda con il costo dei fattori che lo hanno generato. L'EVA consente di capire se il management sia in grado di produrre profitti superiori rispetto al rendimento che il capitale investito in azienda produrrebbe se fosse investito in attività rischiose.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{C})$$

Dove:

- NOPAT = Net Operating Profit After operating Taxes (Utile operativo netto dopo le imposte operative)
- WACC = Weighted Average Cost of Capital (Costo medio ponderato del capitale)
- C= Net Invested Capital (Capitale investito netto).
- *Il ROI (Return On Investment)*, dato dal rapporto tra il reddito operativo lordo della gestione

caratteristica e il capitale investito. Esso esprime la percentuale di redditività operativa, ossia il rendimento offerto dal capitale investito nell'attività tipica aziendale

- *Il ROE (Return On Investment)*, dato dal rapporto tra utile d'esercizio e capitale proprio, quest'ultimo ottenuto escludendo dal patrimonio netto l'utile d'esercizio. Il risultato indica la redditività del capitale di rischio, cioè dei mezzi impiegati dai soci o dal proprietario in azienda.

- *Il ROS (Return on sales)*, dato dal rapporto tra reddito operativo lordo della gestione caratteristica e ricavi netti di vendita. Il tasso esprime la redditività delle vendite indicando quanto residua dopo la copertura di tutti i costi della gestione caratteristica.

L'attenzione rivolta verso indicatori di tipo finanziario è sicuramente indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa, ma non sufficiente; infatti, l'evoluzione dei mercati e la rapidità con cui le aziende devono muoversi per affrontare i continui cambiamenti delle regole nel gioco competitivo, stanno portando ad un sostanziale ripensamento del modo

di misurare le performance aziendali.

Il nuovo approccio focalizza l'attenzione, in modo particolare:

1. sulla creazione di valore quale obiettivo di ogni impresa;
2. sulla creazione di valore, mirata a soddisfare tutti i portatori di interesse nell'azienda.

b) La prospettiva dei clienti

Nelle organizzazioni che operano in regime di libera concorrenza e di mercato, l'attenzione riservata al concetto di qualità del prodotto o servizio erogato fonda la sua ragion d'essere nel clima di competitività in cui tutte le aziende si trovano ad operare. L'impresa ha bisogno di un consumatore soddisfatto e fidelizzato, poiché l'aumento della soddisfazione rappresenta un investimento redditizio e da privilegiare se l'obiettivo è l'incremento delle quote di mercato. I manager devono individuare, pertanto, per ogni Area Strategica di Affari, i clienti e le misure di performance. Le misure principali devono far riferimento ai fattori critici (customer driver) per l'acquisizione ed il mantenimento dei

clienti, in ciascun segmento di mercato.

I fattori di successo dell'impresa, determinati in funzione delle esigenze della clientela, potrebbero essere rappresentati da lead time brevi, dalle consegne on-time, dalla capacità di anticipare i bisogni emergenti, dall'approccio con cui si intendono soddisfare questi nuovi bisogni. In questa prospettiva le misure più importanti fanno riferimento a :

- quota di mercato dei vari prodotti e servizi;
- tasso di fidelizzazione dei clienti
- capacità di acquisizione di nuovi clienti
- il grado di soddisfazione dei clienti (customer satisfaction)
- il livello di redditività del cliente
- gli attributi del prodotto e servizio richiesti
- le relazioni con il cliente
- l'immagine e la reputazione.

c) La prospettiva dei processi interni

La prospettiva della gestione dei processi interni deve consentire ai manager di definire i processi "critici" in cui l'azienda deve eccellere per conseguire gli obiettivi finanziari e di customer-based.

Si tratta di processi che, per il valore che creano, sono in grado di attrarre e mantenere i clienti, oltre ad offrire agli azionisti aspettative di elevati ritorni finanziari.

I sistemi di misurazione tradizionale si focalizzano sui clienti già acquisiti e sull'offerta dei prodotti in essere, allo scopo di controllare e migliorare i processi già esistenti.

Gli indicatori più significativi nella prospettiva di business interno sono rappresentati da quelli che consentono di valutare i processi operativi in termini di:

- costi delle attività che ne fanno parte, attraverso la tecnica di Activity Based Costing;
- gestione economica delle stesse attività, attraverso la metodologia di Activity Based Management;

- la qualità dei processi, sulla base del Business Process Reengineering.

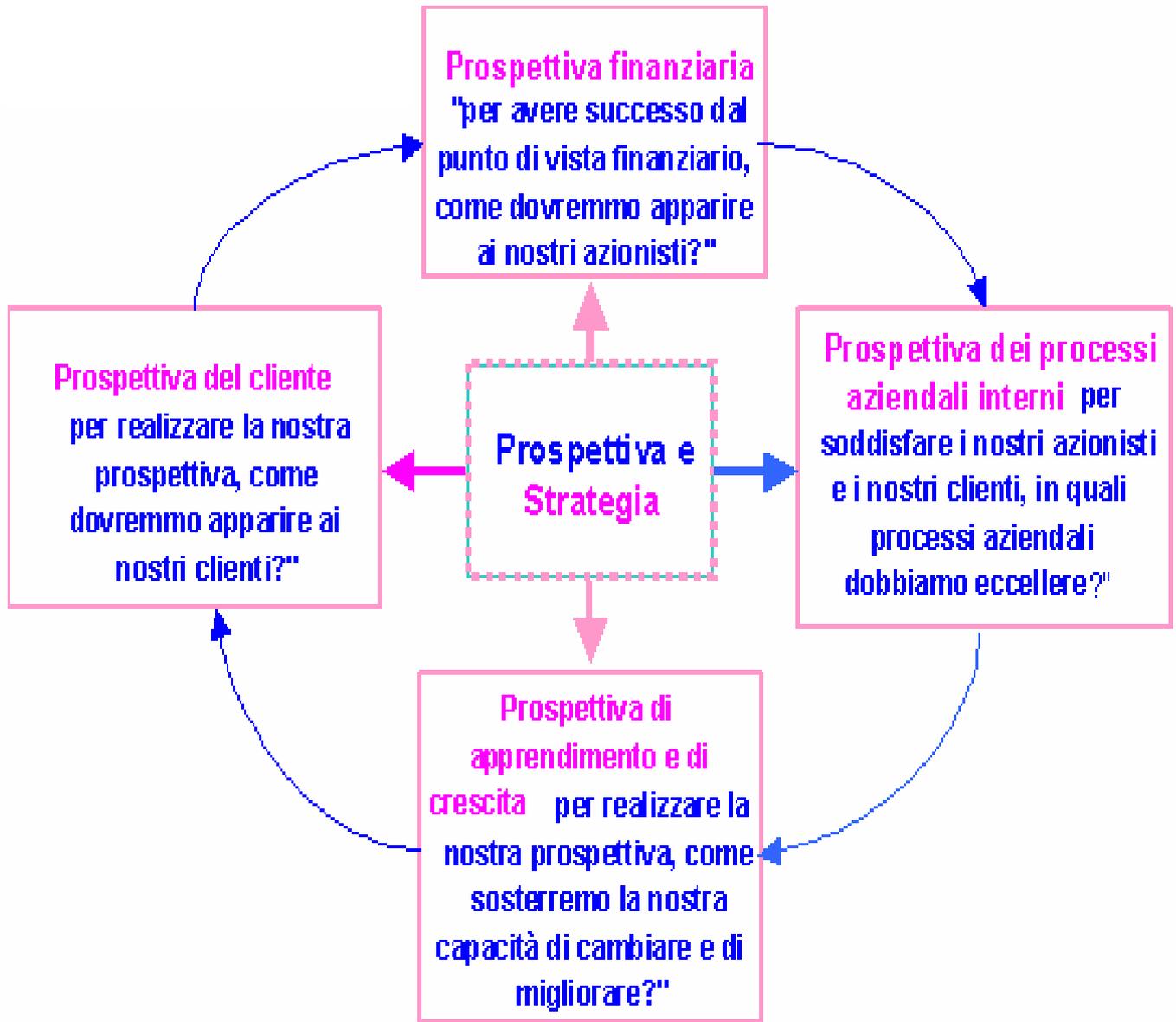
I metodi tradizionali di rilevazione dei costi delle attività erano basati sul concetto di full costing; essi attribuivano i costi diretti (manodopera e materiali) in relazione all'utilizzo dei fattori ad essi collegati e i costi indiretti, considerati fissi, sulla base di parametri convenzionali. La metodologia ABC si propone come una attribuzione dei costi per esigenze di misurazione, sulla base della tecnica di **Activity Based Costing**, con l'obiettivo di attribuire i costi delle risorse aziendali alle attività da queste sviluppate ed i costi delle attività agli oggetti (in particolare i prodotti) dei costi per poter permettere di prendere correttamente le decisioni più importanti.

La metodologia ABC è quindi uno strumento che consente di individuare la soluzione di particolari problemi legati a prodotti e dovuti a vincoli di produzione connessi, non ai corrispondenti volumi, ma alle attività che generano questi prodotti,

e di evitare lo spreco di risorse impiegate nelle proprie attività operative.

delle loro prestazioni, al fine di indirizzare le risorse aziendali verso quelle attività significative, tanto per

**Fig. 1. Prospettive e strategia**



L'utilizzo delle informazioni derivanti dalla metodologia ABC è la base per una strategia di Activity Based Management in base alla quale il miglioramento di qualità, tempi, e costi passa attraverso le gestione dei processi aziendali e la valutazione

il cliente quanto per il funzionamento dell'azienda, che presentano una prospettiva di redditività maggiore e di migliorare il modo in cui le stesse attività vengono svolte.

Lo sviluppo di una nuova visione di azienda come somma di processi che

porta valore ai clienti determina l'esigenza di miglioramenti continui alla base di una nuova filosofia manageriale nota come Business Process Reengineering, la quale impone un ripensamento del modo di lavorare basato su processi, assieme alla necessità di dotarsi di un nuovo sistema informativo e di misurazione delle performance, fondato su soluzioni tecnologicamente evolute, e di un nuovo sistema di valori focalizzato sulla soddisfazione del cliente.

d) La prospettiva della crescita e dell'apprendimento

La prospettiva della crescita e dell'apprendimento può essere intesa come:

- prospettiva di innovazione e vantaggio competitivo tesa ad evidenziare l'infrastruttura necessaria all'impresa per competere con la propria organizzazione nel lungo periodo. La crescente competitività dei mercati richiede da parte delle imprese un aumento delle loro capacità in termini di valore per i loro clienti e gli azionisti, oltre che un impegno nell'innovare strumenti

e tecnologie, soprattutto in un'ottica di crescita nel medio/lungo termine. L'analisi della competitività fa riferimento al posizionamento dell'impresa nel mercato rispetto alla concorrenza, in relazione alla qualità delle risorse a disposizione intese come livello di prestazione e come potenziali capacità di sviluppo. Gli indicatori più appropriati a misurare le performance sotto questa prospettiva fanno riferimento al turnover delle competenze per la gestione e lo sviluppo delle risorse chiave, al time to market, agli indici di flessibilità e di soddisfazione del cliente, agli indici per la misurazione del miglioramento continuo.

- prospettiva del mercato: in questo caso i manager individuano i segmenti di mercato in cui l'azienda può competere. La conoscenza dell'ambiente competitivo è indispensabile per poter fronteggiare efficacemente le minacce e sfruttare al meglio le opportunità che si presentano. Gli indicatori più importanti riguardano la quota di mercato posseduta nei vari segmenti, il tasso di crescita del mercato, il grado

di concentrazione e di differenziazione.

- prospettiva della cultura e apprendimento: la cultura aziendale è costituita da abitudini ma anche da formazione e continuo apprendimento, in grado di orientare i comportamenti degli individui nello svolgimento delle loro attività. L'ambiente in cui operano le imprese di oggi impone un continuo aggiornamento delle conoscenze e competenze in modo da indirizzare la competitività verso i livelli di eccellenza richiesti dal mercato. Gli indicatori più importanti riguardano, pertanto, il valore delle competenze e il peso delle ore/giornate di formazione.

In particolare il metodo permette di definire per ciascuna delle prospettive obiettivi, misure, azioni e relazioni di causalità tra gli obiettivi delle differenti prospettive.

La BSC si configura come una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione allo scopo di tradurre missioni e strategie in una serie

completa di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione.

Se è vero che: "è impossibile gestire quello che non può essere misurato", la BSC serve proprio a tradurre la strategia in obiettivi e misure tangibili attraverso l'individuazione di un insieme coerente di indicatori di performance. In questo modo l'attuazione e la gestione di una strategia aziendale può essere monitorata attraverso dei periodici feedback "oggettivi".

La BSC ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine, ponendo a confronto misure finanziarie e non, indicatori ritardati e indicatori di tendenza, prospettive di performance interna e di quella esterna.

Le fasi principali che caratterizzano la metodologia della BSC sono:

### 1. L'articolazione della strategia dell'impresa

La strategia dell'impresa discende e deve essere coerente con la missione aziendale. È necessario definire le componenti chiave della stessa strategia e le sue direttrici di sviluppo. Di

conseguenza saranno sviluppati i principali obiettivi, opportunamente articolati secondo le quattro direttrici chiave: del business, della clientela, dei processi e dell'apprendimento continuo.

## 2. L'identificazione degli indicatori chiave delle performance

In questa fase è necessario mettere a punto non solo specifiche metriche di confronto e verifiche relative alla produttività aziendale, ma anche indicatori delle performance dell'intera azienda e di ogni singola funzione, processo e attività. Agendo in questo senso saranno identificati, per ogni obiettivo aziendale, i risultati da raggiungere a cui verranno associati sistemi ed indicatori di misura basati su dei target condivisi. Alcuni esempi: l'obiettivo da raggiungere è l'affidabilità delle consegne e il target condiviso può essere il lead time, la riduzione dei tempi di consegna, la percentuale di errori di consegna e così via; l'obiettivo da raggiungere è l'efficienza produttiva e il target condiviso può essere il grado di utilizzazione degli impianti, il livello di inefficienza produttiva, la riduzione dei costi per nuovi processi produttivi.

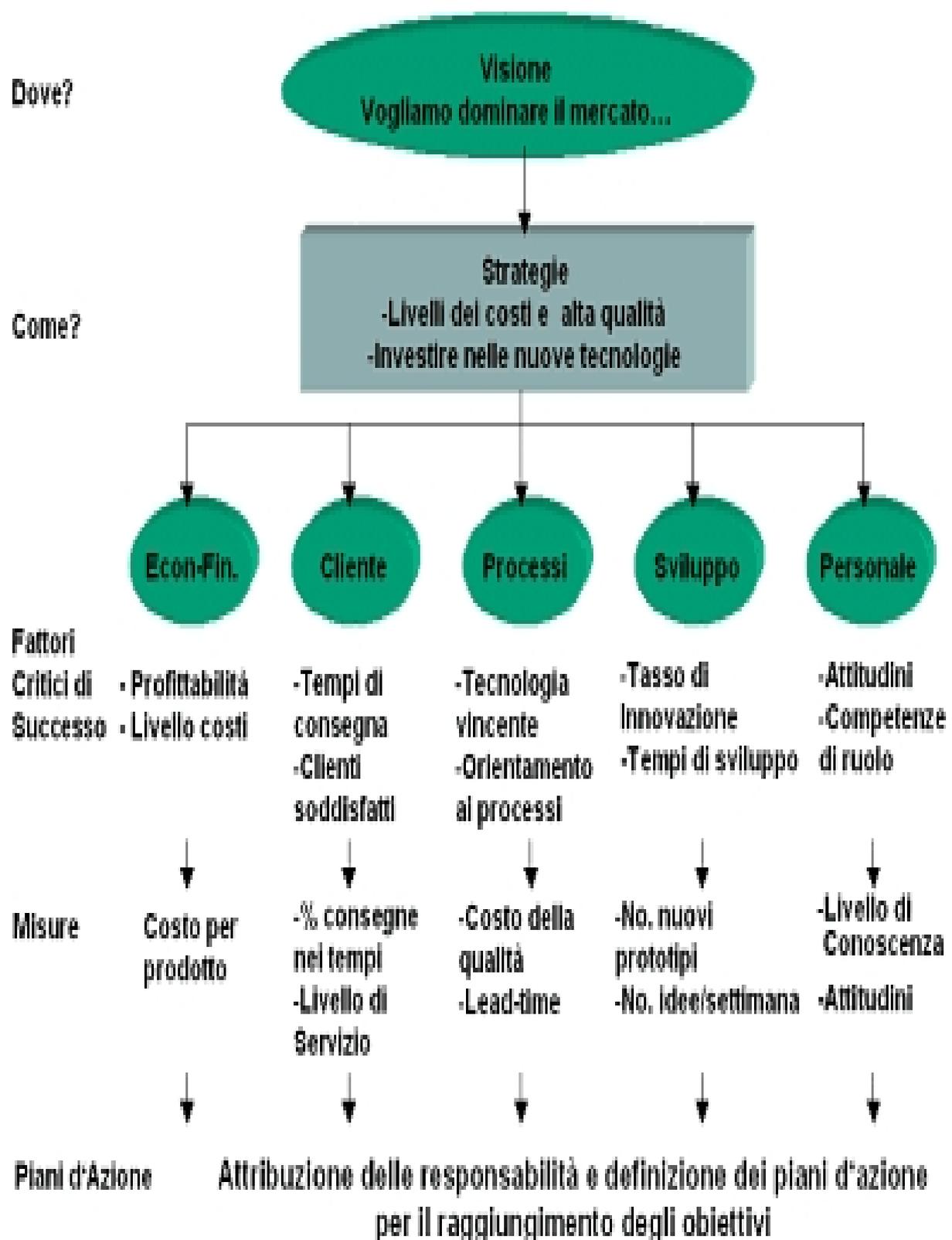
## 3. L'identificazione delle cause-effetto

Ogni obiettivo individuato dovrà essere l'anello di una catena di relazioni causa-effetto che rappresentano la strategia. Sarà necessario individuare i nessi di causa ed effetto tra i diversi obiettivi strategici e le metriche individuate.

## 4. Tradurre la strategia in un piano di azione (1)

Il singolo obiettivo viene assegnato a ciascun manager che sarà responsabile di definirne il piano d'azione. Di conseguenza sarà sviluppato in maniera organica il piano complessivo di azione strategica.

**Fig. 2. Un esempio di Balanced Scorecard**



### 5. Messa a punto di un piano di reporting

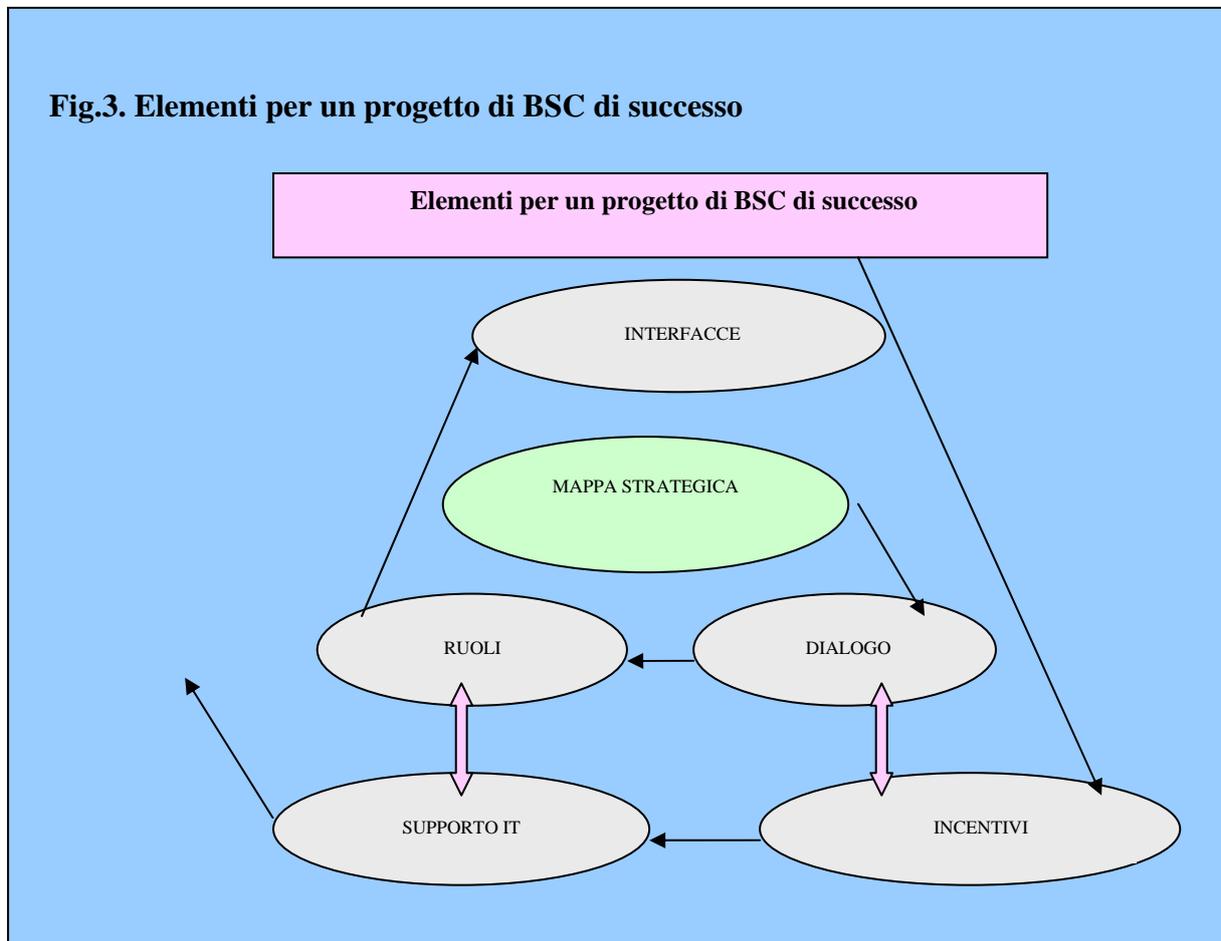
Nel corso del processo di definizione della BSC, viene delineato un sistema di reporting per la rilevazione periodica dell'efficacia di ogni singola misura e per l'analisi degli scostamenti nonché delle azioni correttive da intraprendere.

La Fig. 2 riporta un generico esempio di Scorecard. Dopo esserci posti domande quali “Dove vogliamo andare? Come vogliamo diventare

creare facilmente una Scorecard, ma creare una scorecard gestibile è una cosa molto più complessa.

### 1.2. **Caratteristiche di una BSC di successo .**

Al fine di implementare una BSC utile ed efficiente è necessario effettuare alcune scelte cruciali. La metodologia della BSC può venire



leader del mercato? Quali sono le prospettive in cui dobbiamo eccellere?” occorre definire le responsabilità ed i piani d’azione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. E’ possibile

applicata dalle varie organizzazioni in modi diversi e per il raggiungimento di obiettivi differenti; è, quindi, comprensibile che un progetto di BSC in cui non vi sia accordo sullo scopo da

raggiungere sarà destinato a fallire. E', dunque, indispensabile individuare i problemi chiave da affrontare in ogni progetto di scorecard. Da uno studio effettuato nel 2004 (2) da quattro autori svedesi (Nils-Göran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy e Sofie Roy) sono emersi sei principali elementi che sembrano caratterizzare i progetti di BSC di successo (Fig. 3).

Gli elementi rappresentati nella figura dovrebbero essere affrontati nell'ordine illustrato dalle frecce. Occorre partire dal centro (mappa strategica) e creare collegamenti e interdipendenze dagli elementi più interni a quelli più esterni. Occorre ora analizzare brevemente ciascuno di essi:

- Mappa strategica: è necessario ricordare che il principale punto di forza della BSC consiste nel facilitare la comunicazione della strategia non unicamente al livello più elevato bensì all'intera organizzazione. Il punto di partenza di un progetto di BSC può dunque essere unicamente la visualizzazione della strategia. La mappa strategica si presenta quindi come l'architettura logica a supporto della descrizione della strategia, utilizzata per rendere esplicite le ipotesi implicite della stessa, attraverso i

rapporti causa-effetto che collegano i risultati previsti dalla strategia con i *driver* che porteranno ai risultati strategici lungo le quattro prospettive della BSC (3).

- Dialoghi: un secondo elemento essenziale per il raggiungimento di una BSC di successo è costituito dalla necessità di identificare quei dialoghi in cui le scorecards devono essere usate. Occorre domandarsi se è preferibile una rapida introduzione del nuovo strumento oppure un'immissione sul mercato maggiormente selettiva. E' essenziale riflettere a lungo su questo quesito e giungere ad una visione chiara delle proprie intenzioni. L'enfasi in azienda dovrà quindi essere posta sulle seguenti fasi:

- discussione della mappa strategica
- omologazione dei collegamenti-interdipendenze
- determinazione collettiva degli obiettivi
- analisi dei risultati

- Ruoli: i progetti di BSC hanno molto spesso un portavoce per ogni unità in cui la BSC è introdotta. Questi

“ambasciatori della BSC” dovranno quindi possedere quale requisito fondamentale un’elevata credibilità tra i propri impiegati. Verrà istituito perciò un coordinatore di BSC in ogni business unit. Il compito più difficile per l’azienda sarà quello di comprendere in che modo assegnare le responsabilità; questo in parte dipenderà dalle risposte fornite alle due precedenti problematiche (visione strategica e dialoghi). Ogni organizzazione che decide di introdurre un modello di BSC deve rapidamente prendere una posizione sulle tre problematiche fin qui introdotte.

□ Interfacce: alcune organizzazioni risolvono il problema dei dialoghi introducendo molte scorecards interconnesse. Alcune aziende possiedono infatti scorecards per molti livelli dell’organizzazione. Attraverso queste interfacce è possibile individuare come le scorecards si relazionino una con l’altra. Una volta decisa la tipologia di scorecards da utilizzare è importante esprimere la propria opinione relativamente alle loro interfacce. Negli U.S.A., per esempio viene normalmente imposto il massimo grado di uniformità.

□ Incentivi

Il quinto elemento da analizzare è quello relativo agli incentivi; occorre, infatti, sempre fornire ai dipendenti una motivazione per incrementare la propria efficienza. In alcune imprese internazionali esistono dei veri e propri schemi di incentivazione nei quali i bonus attribuibili ai dipendenti sono correlati ai risultati delle scorecards.

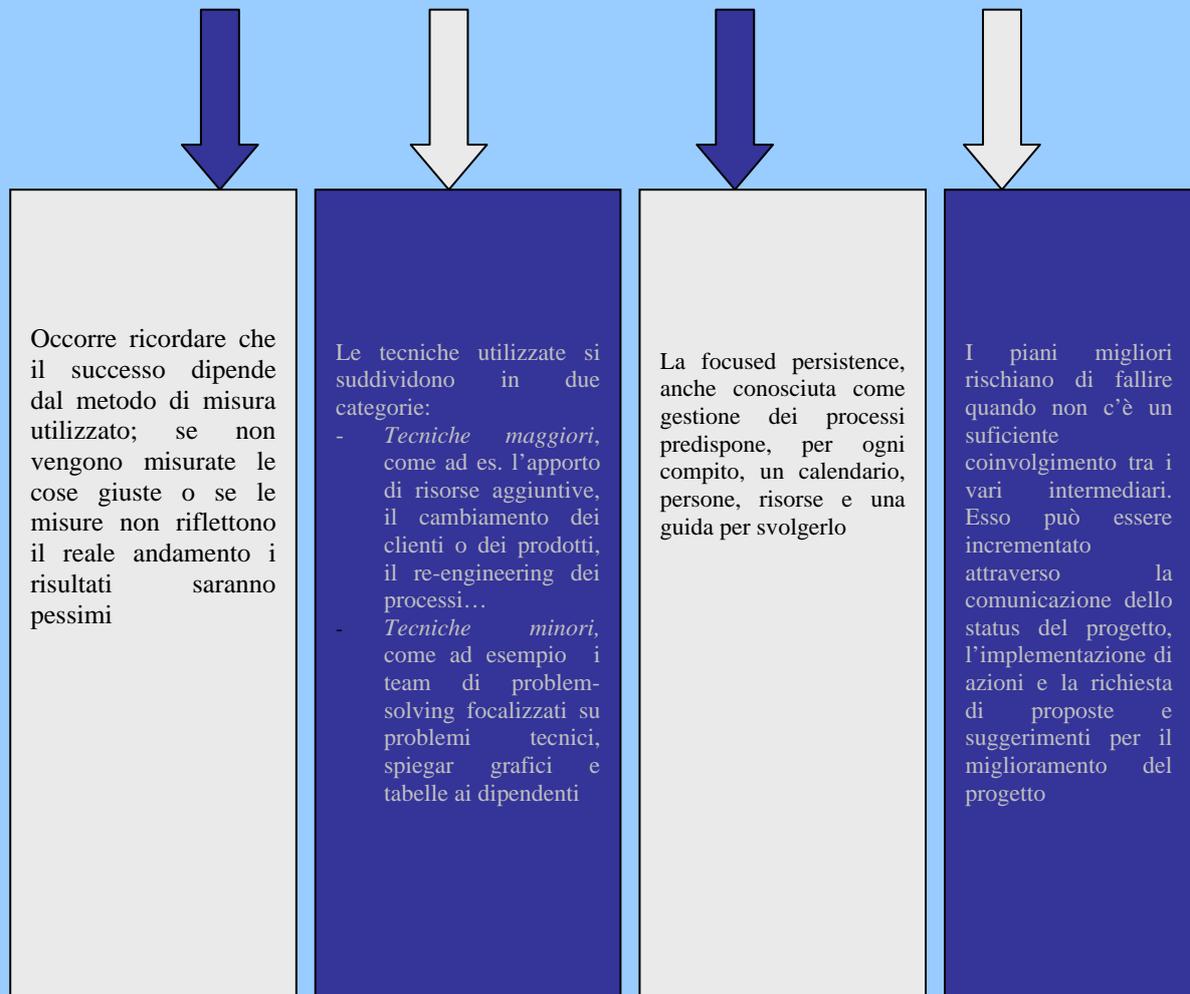
□ Soluzioni IT.

Non è sempre necessario investire in un sistema informativo per rendere attuabile la BSC anche se molti manager nutrono questa convinzione.

Un’impresa può pensare ad esempio che una soluzione IT possa essere utile nella fase iniziale del progetto di BSC ovvero quando si procede alla creazione delle mappe strategiche; occorre inoltre ricordare che un sistema IT dovrebbe essere utilizzato nelle attività di gestione strategica: quando l’impresa decide di compiere determinate azioni l’informazione relativa all’iniziativa dovrebbe essere già entrata nel sistema e dovrebbe creare un ciclo di feedback per permettere al consumatore di verificare se l’azione ha fornito gli effetti attesi. Occorre, infine, ricordare

**Fig. 4. Equazione di una BSC di successo.**

$$\text{SUCCESSO} = \text{Misura} \times \text{Tecniche} \times \text{Focused persistence} \times \text{Consenso}$$



che l'impresa, al fine di raggiungere il successo nell'implementazione della BSC dovrà evitare numerose trappole; l'ultimo passo consisterà dunque nell'individuare i drivers che stanno dietro ad un progetto di BSC di successo. Senza la completa conoscenza di questi drivers

l'organizzazione rischia di spendere molto denaro, tempo e sforzi ottenendo pessimi risultati. Questi drivers si suddividono in quattro categorie:

- *Ambientali*: tutti quei fattori esterni all'organizzazione come il ciclo economico, le politiche locali, nazionali e globali, ecc.

- *Organizzativi:* sistemi interni all'organizzazione come la strategia dell'impresa, il sistema delle risorse umane, politiche, procedure, struttura organizzativa
- *Di gruppo:* processi di lavoro, relazioni, responsabilità, compiti, ecc.
- *Individuali:* personalità, stile di gestione, abilità, comportamento, competenze.

E' quindi possibile concludere che il successo/insuccesso ottenuto nell'implementazione di un progetto di BSC può essere rappresentato attraverso la l'equazione evidenziata dalla Fig. 4.

Tenere ben presente i fattori di questa equazione nel momento in cui ci si appresta a costruire un sistema di BSC accresce le opportunità di successo.

#### **1.4. Quali sono le cause del fallimento di un progetto di BSC?**

Da una recente ricerca effettuata dal Gruppo Hackett è emerso un dato preoccupante; un'analisi condotta su 2.400 imprese ha evidenziato il fallimento del 70% delle implementazioni della BSC effettuate negli U.S.A. e in Europa. Sono stati effettuati molti studi al fine di

individuare le principali variabili all'origine dell'insuccesso di un processo di BSC e, di particolare rilievo, è risultato il contributo apportato da Schneiderman (4); egli individua tra le cause di insuccesso della BSC le sei seguenti variabili:

- *Le variabili indipendenti della BSC sono impropriamente ritenute i principali driver per la soddisfazione degli stakeholder:*

bilanciare correttamente i diversi tipi di variabili non è un'operazione semplice. L'unico approccio che sembra portare al successo della BSC consiste nell'adattare la metodologia e gli strumenti utilizzati nel QFD (Quality Function Deployment). Questo consiste nel:

1. Stabilire a priori i bisogni degli stakeholder relativi alle necessità di miglioramento della nuova strategia
2. Classificare quantitativamente i processi in base al loro impatto complessivo su queste necessità
3. Creare una metrica appropriata per i processi posizionati in cima alla lista

E' stato riscontrato in numerosi casi che l'attività di gruppo unita a questo tipo di approccio non solo crea consenso nel proprio team ma dà anche origine ad una storia che assume un valore inestimabile in quanto comunica la logica della BSC al resto dell'organizzazione.

□ Le metriche non sono sufficientemente definite.

Mentre i parametri finanziari provengono da circa un secolo di miglioramenti e aggiustamenti, quelli non finanziari sono relativamente nuovi. Spesso occorre cambiare la metrica ma non il processo ad essa sottostante; occorre quindi effettuare una distinzione tra metriche dei risultati e metriche del processo. Le prime sono maggiormente utilizzate come strumento di gestione e sono quelle che compaiono in uno scorecard mentre le seconde sono maggiormente utilizzate dai team di perfezionamento dal momento che essi focalizzano la loro attenzione sui processi sui quali i miglioramenti hanno un impatto maggiore.

Le metriche necessitano comunque di essere definite e sostenute in un

processo top-down e bottom-up che unisca la conoscenza specifica degli esecutori del processo con la prospettiva generale del dirigente. A tale scopo alcuni criteri validi sono i seguenti:

- Semplicità di comprensione
  - Tendenza a zero dei difetti
  - Avere un processo formale per le loro continue revisioni
  - Facilità di accesso per i soggetti interessati
- Gli obiettivi di miglioramento sono negoziati e non basati sulle necessità degli stakeholder: una BSC necessita di precisi obiettivi e strutture; sfortunatamente molti obiettivi sono soggetti a negoziazione ma occorre fare alcune precisazioni: gli obiettivi specifici, infatti, dovrebbero essere decisi in base alla conoscenza dei mezzi utilizzati per il loro raggiungimento; normalmente succede che, se l'obiettivo è troppo basso si otterranno risultati inferiori a quelli potenzialmente ottenibili, mentre se esso è troppo elevato verranno conseguiti risultati inferiori alle

aspettative altrui; sarebbe quindi utile stabilire obiettivi utilizzando criteri razionali.

- Non esiste un sistema che permetta la diffusione degli obiettivi dai livelli elevati a quelli più bassi

Molti parametri non finanziari hanno unità di misura non comparabili; il valore della diffusione delle scorecards dai livelli alti a quelli bassi dell'organizzazione consiste principalmente nel fornire una certa omogeneità alle attività di miglioramento.

- Un sistema di miglioramento all'avanguardia non è utilizzato

Da numerose ricerche emerge un dato particolarmente preoccupante: un numero elevato di aziende ben note non possiede una metodologia di miglioramento ufficiale basata su un approccio scientifico ma continua ad affidarsi alla tecnica dei tentativi.

- Non esiste un collegamento tra i risultati finanziari attesi e quelli non finanziari.

Le due tipologie di dati presenti nelle scorecards sono collegate da un'equazione metaforica. Mentre i parametri non finanziari costituiscono le variabili indipendenti, quelli finanziari rappresentano le variabili dipendenti. Alcune organizzazioni vorrebbero quantificare questo legame. In realtà l'intervallo di tempo intercorrente tra i risultati finanziari e quelli non finanziari può essere molto più lungo del previsto; prima di tutto vi è il lasso di tempo in cui i consumatori devono percepire il cambiamento e convincersi che esso è permanente e, successivamente il periodo necessario agli stessi per cambiare i loro modelli di acquisto. L'intervallo di tempo fra queste due diverse categorie di risultato può avere un'ampiezza di anche 5-10 anni.

## Note.

(\*) Milena Viassone è una dottoranda in Direzione aziendale (XX ciclo) della Facoltà di Economia di Cassino; Elena Pesce è una dottoranda in Economia aziendale (XIX ciclo) della Facoltà di Economia di Torino.

1) Kaplan e Norton hanno evidenziato un'equazione logica fondamentale nella gestione strategica di un'organizzazione:

Ottenere i risultati strategici =

Descrivere la strategia

+

Misurare la strategia

+

Gestire la strategia

2) Olve N., Petri C., Roy J. e Roy S., Maggio-Giugno 2004, Twelve years later: understanding and realizing the value of Balanced Scorecard, Ivey Business Journal, pagg. 1-7.

3) Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., 2005, Balanced Scorecard: ambiti e modalità di

applicazione, Controllo di gestione, n. 1, pag. 8.

4) Shneiderman A. M., January 1999, Why Balanced Scorecard fail, Journal of strategic performance measurement, pagg. 6-9.

## Bibliografia.

Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., 2005, Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione, Controllo di gestione, n. 1, pag. 8.

Kaplan R. S., Febbraio-Marzo 1997, Why does Business Need a Balance Scorecard, Journal of strategic performance measurement, Vol. 1, N.1, pag. 5.

Kaplan R. S., 1994, Companies as Laboratories, in The Relevance of a Decade, Paula Barker Duffy (ed.) (Boston: Harvard Business School Press), pagg. 179- 182.

Kaplan R. S., Norton D. P., Febbraio-Marzo 1992, The Balanced Scorecard-Measures that drive performance, Harvard Business Review, pagg. 71-79.

Kaplan R. S., Norton D. P.,  
Gennaio-Febbraio 1996, Using the  
Balanced Scorecard as a strategic  
management system, Harvard  
Business Review, pag. 75.

Olve N., Petri C., Roy J. e Roy S.,  
Maggio-Giugno 2004, Twelve years  
later: understanding and realizing  
the value of Balanced Scorecard,  
Ivey Business Journal, pagg. 1-7.

Shneiderman A. M., Gennaio 1999,  
Why Balanced Scorecard fail,  
Journal of strategic performance  
measurement, pagg. 6-9.

Shneiderman A. M., 1996, Metrics  
for the Order Fulfillment Process,  
Journal of Cost Management, Part 1,  
pagg. 30-42.

Shneiderman A. M., Aprile 1988,  
Setting Quality Goals, Quality  
Progress, pagg. 51-57.

Shneiderman A. M., Aprile/Maggio  
1998, Measurement, the Bridge  
Between the Hard and Soft Sides,  
Journal of Strategic Performance  
Measurement, pagg. 14-21.

Shneiderman A. M., 1998, Are  
There Limits to Total Quality  
Management?, Strategy & Business,  
pagg. 35-45.

Stasey R., 1998, The Evolution of  
ADI's Scorecard, in New  
Management Accounting, How  
Leading-Edge Companies Use  
Management Accounting to  
Improve Performance, William F.  
Christopher (ed.), pagg. 85-101.