

**Tesi di Maria Rosaria Germano**  
**La Balanced Scorecard come strumento di valutazione della**  
**performance: il caso Tarì Scpa**

**Abstract**

Il mio lavoro ha natura prettamente tecnica e persegue l'obiettivo di illustrare le potenzialità strategiche di uno strumento per il controllo di gestione chiamato Balanced Scorecard attraverso l'applicazione pratica al caso Tarì Scpa.

La tesi si divide in due capitoli; nel primo capitolo ho analizzato le peculiarità, i pregi ed i limiti della scheda di valutazione bilanciata, cercando di seguire lo schema classico di Balanced Scorecard così come fu proposto dai suoi ideatori, R.S. Kaplan e D.P. Norton, attraverso la pubblicazione del primo articolo sull'argomento apparso sull'Harvard Business Review nel 1992 e dal titolo "*The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performances*". Nel secondo capitolo ho tentato di costruire una Balanced Scorecard per il centro orafa il Tarì, mettendo in pratica tutti i concetti che ho potuto valutare durante l'analisi teorica.

La BSC come strumento di controllo strategico è basata su una serie bilanciata di indicatori gestionali strettamente collegati con la mission e la strategia aziendale. Attraverso la BSC è possibile osservare quattro prospettive di analisi: la prospettiva dei clienti, la prospettiva dei processi interni, la prospettiva dell'apprendimento e della crescita e la prospettiva economico-finanziaria. Le quattro prospettive mettono in evidenza come, nel turbolento contesto competitivo attuale, sia necessario superare i semplici parametri economico-finanziari al fine di misurare con un ridotto numero di indicatori-chiave, tutti collegati tra loro, ma anche correlati alle attività operative e strettamente coerenti con gli obiettivi strategici, ciò che è veramente critico per il futuro dell'azienda.

L'idea di applicare questo strumento al Tarì nasce dalla valutazione dell'importanza strategica dello stesso nell'ambito del settore orafa campano. Nel giro di pochi anni infatti il Tarì è riuscito a modificare radicalmente il modo di fare impresa delle tante piccole aziende di settore, facendosi promotore del Made in Italy nel mondo. Il Tarì è una società consortile per azioni, situata presso la zona industriale di Marcianise in provincia di Caserta, che si propone di offrire servizi innovativi, studiati appositamente per le esigenze gestionali della 370 imprese insediate, tutte operanti nel settore orafa. Una attività fondamentale del Tarì è l'organizzazione di fiere di settore, che ogni anno attirano almeno 7000 operatori, e sono una buona occasione di incontro sia per le imprese insediate che per gli espositori.

Una premessa, prima di proseguire è fondamentale, il Tarì SCPA non utilizza la BSC come strumento di controllo di gestione, il sistema attualmente in uso è basato sulla centralità del budget, mentre il management è direttamente coinvolto sia nella attività di pianificazione che in quella di controllo, ma le decisioni più critiche vengono prese dal consiglio di amministrazione e dall'assemblea dei soci.

Partendo dal contesto economico di riferimento, caratterizzato negli ultimi anni da vari cambiamenti e considerando la struttura peculiare delle imprese campane operanti nel settore orafa (dato che almeno il 92% di queste e da considerarsi come piccole imprese), ho tentato di costruire una scheda di valutazione bilanciata per il Tarì, con l'obiettivo di proporre un modello che potesse rispondere a tutte le nuove esigenze delle imprese operanti nel settore orafa, rinforzando le loro capacità competitive senza però perdere di vista le caratteristiche individuali di ciascuna di esse. Il lavoro non pretende di essere completo né esaustivo, per due ragioni, la prima consiste nel fatto che per costruire una BSC efficiente sono necessarie una lunga esperienza e forte conoscenza dello specifico business, la seconda riguarda il fatto che per valutare la bontà della scheda proposta sarebbe necessario un lungo periodo di implementazione in azienda.

Nel costruire la BSC per il caso Tarì, ho cercato di rispettare alcuni principi ovvero:

- La superiorità della prospettiva della clientela su tutte le altre, in primo luogo sia perché il Tarì SCPA è una società che persegue scopi differenti rispetto a quelli di una società lucrativa, in secondo luogo perché, anche dai colloqui che ho potuto intrattenere con il management aziendale, si evince che il cliente è posto al centro di tutta l'azione strategica;
- Il secondo principio riguarda l'introduzione di una quinta prospettiva, la prospettiva della comunità, in quanto ho notato come il Tarì non solo svolge un'importante funzione economica ma anche sociale;
- Inoltre ho cercato di effettuare un'analisi dei rapporti di causa-effetto tra le diverse prospettive proposte nella scheda; andando successivamente ad individuare per ogni prospettiva gli indicatori più adeguati a valutare il grado di raggiungimento dei diversi obiettivi.

Nel costruire la scheda di valutazione bilanciata per il Tarì ho preso in considerazione gli obiettivi di fondo espressi nella mission aziendale e sulla base di questa ho individuato i principali obiettivi che il Tarì persegue nelle diverse aree di creazione del valore attraverso l'analisi delle quattro prospettive più una, la prospettiva della comunità, al fine di sottolineare

come il Centro sia diventato un punto nevralgico nell'economia campana che va oltre il settore orafa.

Nella prospettiva della clientela ho individuato due tipi di clienti, i soci del centro, che usufruiscono dei servizi interni pagandoli sia direttamente, attraverso fatturazioni specifiche, sia indirettamente attraverso le quote condominiali e i clienti dei soci, tipicamente dettaglianti che accedono al centro per rifornire i loro negozi. L'obiettivo del Tarì nei confronti dei propri soci è quello di soddisfarli con servizi ad alto standard di qualità, aumentando la fidelizzazione verso i servizi offerti internamente. Per cui ho proposto indici quali la soddisfazione del socio, valutabile attraverso appositi questionari da somministrare periodicamente, e la fedeltà dei soci ai servizi interni offerti dal Tarì, valutabile attraverso il rapporto tra il numero di servizi che mediamente vengono richiesti internamente e il numero di servizi di cui i soci si servono esternamente.

Inoltre il Tarì, al fine di sostenere il processo di internazionalizzazione delle imprese insediate, realizza alcune iniziative che potrebbero essere valutate considerando il rapporto tra il numero di operatori nazionali e numero di operatori esteri partecipanti ad ogni manifestazione fieristica oppure la valutazione dell'incremento percentuale annuo delle vendite all'estero delle imprese insediate.

E' da notare comunque che una buona performance nei confronti dei dettaglianti aumenta indirettamente anche la soddisfazione dei soci.

Nella prospettiva dei processi interni ho rispettato lo schema classico di catena del valore, il processo innovativo all'interno del Tarì viene realizzato attraverso un laboratorio scientifico, con l'obiettivo di svolgere attività di ricerca e di sviluppo a sostegno del settore orafa. Attualmente sono in corso progetti su una nuova tecnica per la titolazione dell'oro, (analisi fluorescenza a raggi X) e sull'analisi di nuovi materiali da utilizzare nelle gioielleria più creativa. Gli indicatori più adeguati a valutare il grado di raggiungimento di questi obiettivi sono l'indice di accuratezza dell'analisi dei materiali con la tecnica a raggi X rispetto alle tecniche tradizionali, il numero di nuovi materiali studiati e poi impiegati effettivamente nell'attività produttiva. Gli obiettivi che invece il Tarì persegue dal punto di vista dei processi operativi sono quelli di fornire servizi in modo tempestivo e rispettando un alto standard qualitativo, questi vengono perseguiti attraverso una serie di procedure elettroniche sia per gli accessi al centro sia per tutte le richieste di intervento e di manutenzione. Gli indicatori da me ritenuti più adeguati in questo caso sono il tempo medio di erogazione di un servizio e numero di informazioni trasmesse durante l'erogazione dei servizi. I servizi post-vendita che il Tarì

offre sono soprattutto di tipo informativo, con l'obiettivo di tenere informati i clienti sulle iniziative del centro, anche attraverso azioni di telemarketing e tramite l'invio di cataloghi. Questo aspetto viene valutato attraverso la tempestività dell'informazione ed il grado di aggiornamento delle informazioni trasmesse.

Nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita il Tari persegue l'obiettivo di incrementare il commitment del proprio personale e di mantenere alto il livello di preparazione dei dipendenti. Per questo motivo si è dotato di un sistema informativo molto efficiente dove le comunicazioni avvengono attraverso collegamenti wireless. L'efficienza del sistema informativo può essere determinata guardando a indici quali la percentuale di processi per i quali è disponibile un feedback in tempo reale relativo alla qualità del servizio erogato e al tempo di ciclo impiegato, ed inoltre la percentuale di dipendenti a stretto contatto con i clienti che può ricevere tempestivamente informazioni su di essi. Sempre al fine di aumentare il coinvolgimento del personale si tenta di renderlo il più possibile partecipe nelle scelte aziendali, ad esempio prevedendo procedure idonee a raccogliere consigli e suggerimenti, e valutando questa azione attraverso l'individuazione del numero di suggerimenti per dipendente e del numero di consigli che sono stati effettivamente realizzati. Sono previsti, inoltre, corsi di aggiornamento per diverse tipologie di dipendenti e questa azione potrebbe essere valutata attraverso il coefficiente di copertura strategica della posizioni chiave.

Come detto precedentemente, per valutare l'azione del Tari anche del punto di vista sociale ho deciso di introdurre una quinta prospettiva, la prospettiva della comunità. L'obiettivo che persegue il Tari in questa prospettiva è quello di fungere da vettore di sviluppo per l'intera zona industriale di Marcianise, attraverso una serie di progetti, non solo di tipo commerciale, ma anche nel campo edilizio e nel settore delle vie di comunicazione. A questo proposito l'azione del Tari può essere valutata ricorrendo ad indicatori che tengano conto del valore attuale degli investimenti in questa zona rispetto agli investimenti fatti in passato. Altra azione sociale svolta dal Tari è quella nel campo della formazione, il Tari gestisce una scuola con diversi obiettivi, ovvero quello di formare le risorse giovani per renderle più competitive sul mercato del lavoro e creare nuovi sbocchi occupazionali, a questo proposito ho proposto indicatori quali il numero di corsi organizzati ed il numero di studenti poi inseriti in contesti lavorativi.

Ultimo anello dell'azione sociale del Tari riguarda il rapporto con le istituzioni e con il mondo delle Università, a questo proposito il Tari ha stretto convenzioni con molte università italiane e anche con la Federico II, con diversi obiettivi, tra cui quello di sostenere il mondo

della ricerca, valutabile considerando il numero di progetti di ricerca avviati tramite queste collaborazioni.

L'ultima prospettiva che ho analizzato è quella economico-finanziaria. Gli obiettivi economico finanziari del Tarì riguardano sia la crescita delle vendite che l'aumento della redditività, che possiamo monitorare attraverso indicatori tradizionali quali il ROE ed il ROI, ma anche tramite analisi del numero di nuovi visitatori annui al centro e dell'incremento del numero di fiere organizzate annualmente. La prospettiva economico finanziaria, è considerata come l'anello finale di una catena circolare, dato che buone performance nelle prospettive precedenti portano a buone performance economiche del Tarì, e queste contribuiscono a loro volta a soddisfare i soci, in quanto partecipanti agli utili del centro.