

ABC, *balanced scorecard* e EVA[®]

Un confronto fra tre differenti strumenti per il *value-based management*

di Alberto Lanzavecchia, consulente Ambrosetti Stern Stewart. Professore a contratto Università di Parma.

Premessa*

La ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo e la maggiore complessità nella gestione delle imprese, generata dalla globalizzazione dei mercati e dal crescente ruolo dei mercati finanziari, hanno reso i modelli tradizionali di pianificazione, gestione e misurazione della *performance* obsoleti.

I *manager* si trovano oggi a gestire non solamente l'attività caratteristica, fatta di costi e di ricavi, di ricerca e di sviluppo, ma a gestire il valore dell'impresa nel suo complesso. Questo perché gli investitori istituzionali, così come un qualsiasi azionista di controllo, si attendono ritorni dal proprio investimento in termini di accrescimento del valore inizialmente investito. Ciò implica una maggiore comprensione dei *driver* del valore e la necessità di fissare obiettivi e misurare la *performance* coerentemente con le attese degli azionisti.

Con queste premesse e con tali obiettivi, sono stati architettati nuovi modelli di gestione dell'impresa, basati sulla moderna teoria finanziaria¹ piuttosto che sulla contabilità o sui "quozienti di bilancio".

Si cercherà nel prosieguo del presente contributo di confrontare i tre sistemi che si stanno diffondendo maggiormente nelle imprese italiane: *l'activity-based costing* (ABC), la *balanced scorecard*, e *l'economic value added* (EVA). L'obiettivo non è un'esposizione "accademica" di una materia ben più ampia, ma si cercherà di dare risposta alle domande: quale modello dovrebbe adottare una impresa? Una volta scelto ed implementato un modello di gestione, gli altri vanno ignorati o possono essere utilizzati contemporaneamente?

* Il presente contributo riprende un lavoro di M.Shinder e D.McDowell della *Stern Stewart Europe Ltd.*, disponibile all'indirizzo web: <http://www.eva.com/evaluation/overview.shtml>. Ogni responsabilità per quanto scritto rimane, naturalmente, esclusivamente mia.

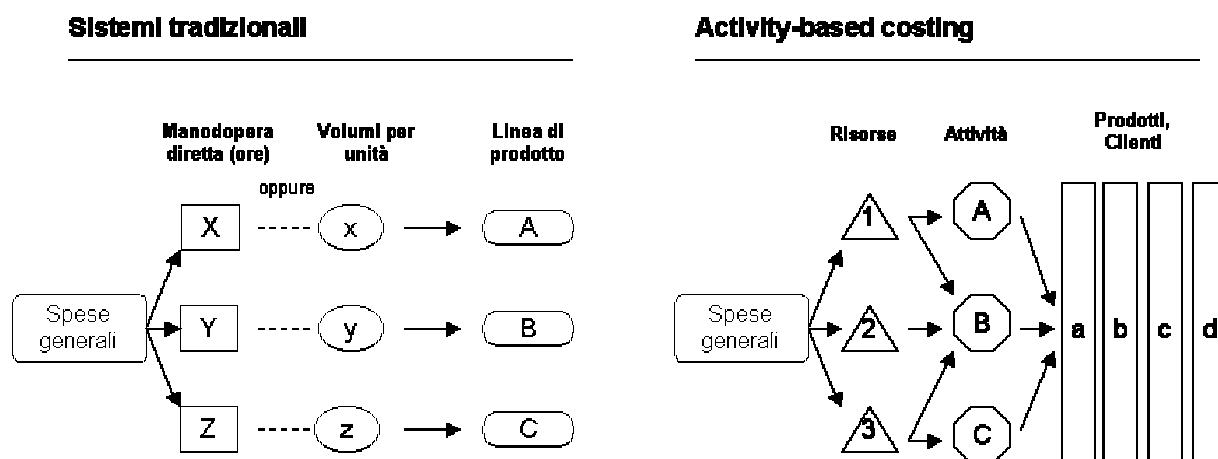
L'ABC

La contabilità tradizionale è basata solo su alcune tipologie di costo, tipicamente il costo diretto del lavoro e i costi diretti di utilizzo degli impianti, ma non è in grado di adattarsi alle più complesse esigenze di un ciclo produttivo che fornisce prodotti differenziati o che combina i diversi fattori della produzione in modo dinamico. I centri da rendicontare e le viste logiche da cui è possibile analizzare un prodotto, un cliente o un canale di vendita si accavallano e necessitano quindi di principi di allocazione e di imputazione dei costi assai più complessi. Basti pensare ad una transazione di compravendita: il prodotto venduto potrebbe essere standard o assemblato per il cliente, potrebbe interessare canali di vendita differenti (*retail, wholesale, internet*, rappresentanti, corrispondenza), coinvolgere un cliente particolare (segmentato per tipologia, per *client manager*, per *area manager* o nuovo) e utilizzare una forma di pagamento particolare. La contabilità tradizionale non è in grado di rendicontare correttamente questa semplice operazione perché sono necessarie alcune convenzioni e regole tipiche di un moderno controllo di gestione. L'attribuzione dei costi di struttura, se non finalizzata ad un obiettivo, rischia tuttavia di compromettere l'informazione sui costi specifici del prodotto/cliente/canale. Purtroppo, assai spesso, le imprese si dotano di sistemi di *reporting* utili per l'analisi finanziaria, ma fuorvianti per l'analisi di redditività della unità rendicontata: ciò porta inevitabilmente ad assumere decisioni non corrette.

L'ABC è un sistema di misurazione che fornisce un costo specifico per ogni prodotto, servizio, cliente, ecc. analizzando ciascuna attività necessaria per produrre, fornire il servizio o servire il cliente, ecc. al fine di migliorarne l'efficienza.

La differenza rispetto ad un sistema tradizionale è illustrato nella figura 1. Per esempio, un certo prodotto pur dal rapido ciclo produttivo potrebbe giacere a lungo nel magazzino o attendere troppo tempo la spedizione, ma tali inefficienze non verrebbero rilevate dalla contabilità interna. Quando i costi indiretti sono ripartiti utilizzando una sbagliata chiave di allocazione, i prodotti/clienti appariranno più o meno costosi di quanto non lo siano in realtà.

Figura 1 - L'allocazione dei costi: l'impianto tradizionale e l'ABC



L'ABC è utilizzato per identificare tutte le fasi del processo, dirette ed indirette, ed allocare i costi associati a tali attività in modo più preciso. Idealmente, l'ABC è utilizzabile in tutti i settori industriali, ma negli Istituti di Credito incontra alcune difficoltà. In Banca convivono tassi di trasferimento interni, costi centrali elevati (per lo più congiunti) da allocare sui centri di profitto, sistemi informativi condivisi (ma il processo di produzione è immateriale) e dove la struttura è sempre più spesso organizzata per divisioni (prodotti o clienti), pur rimanendo l'esigenza di avere a disposizione viste logiche di analisi trasversali (per es.: redditività del cliente, che utilizza un certo canale di vendita, in una certa area geografica, in un dato momento). Di fronte a tale situazione, tipica di una banca commerciale italiana, l'ABC trova l'insormontabile difficoltà di dover variabilizzare costi fissi, di voler dividere l'indivisibile.

L'ABC risolve molti problemi, ma l'informazione senza l'azione non genera alcun valore. I dati a disposizione devono essere di supporto alle decisioni e ogni singola decisione deve essere presa per raggiungere un obiettivo.

Tuttavia, molte implementazioni di ABC sono solo finalizzate a catturare ogni tipologia di costo e provvedere alla loro imputazione, senza quindi obiettivi specifici.²

Inoltre, non viene mai considerato il costo del capitale impiegato, ad esempio, per l'attività produttiva (capitale fisso) o per servire un certo cliente concedendogli elevate dilazioni nei pagamenti (capitale circolante). I *manager* devono essere responsabilizzati per i costi/ricavi, ma anche per il capitale da loro gestito: l'informazione fornita da un sistema di ABC non dovrebbe quindi prescindere da tale aspetto. Questo in Banca è ancora più rilevante, perché responsabilizzare per il capitale utilizzato significa responsabilizzare per il rischio.³

Ma anche includendo il costo del capitale nell'ABC, verrebbe comunque fornita una visione incompleta. Benché la comprensione e gestione dei costi sia vitale, i *manager* devono avere sotto

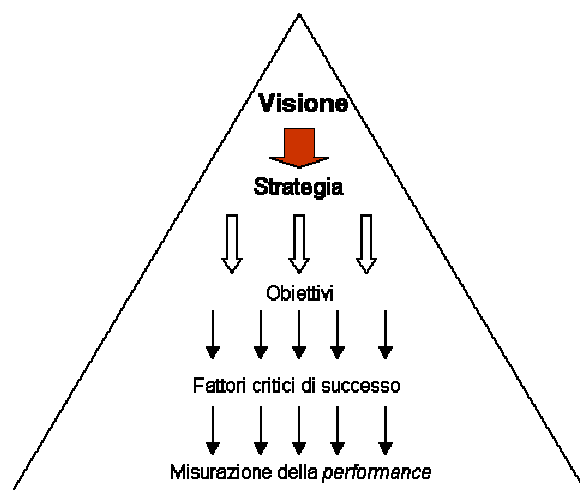
controllo la dinamica e la composizione del fatturato, l'andamento dei volumi, la *customer satisfaction*, il posizionamento di mercato, la motivazione e il coinvolgimento dei propri collaboratori e molti altri fattori. La sola informazione sui costi, per quanto accurata sia, non dice nulla sul valore creato dalla gestione, né fornisce informazioni su altri indicatori di *performance* in grado di migliorare la gestione. La *balanced scorecard* mira a colmare questa lacuna.

La *Balanced Scorecard*

La *balanced scorecard*, per offrire una visione più ampia sul *business*, cattura informazioni finanziarie e non finanziarie, contabili e analitiche, ma anche qualitative. Infatti, una impresa può scegliere diversi indicatori di efficienza di processo, sicurezza sul lavoro o ambientale, *customer satisfaction*, morale dei dipendenti, ecc.: tali indicatori monitorano la *performance* attuale ed evidenziano le aree di miglioramento per il futuro.

La *balanced scorecard* è stata creata da R.Kaplan e D.Norton per tradurre la visione e la strategia in obiettivi manageriali.⁴ Ogni impresa focalizzerà l'attenzione sugli indicatori che più rappresentano la strategia perseguita: è il *management* stesso che traduce la strategia in obiettivi misurabili e gestibili (Figura 2).

Figura 2 - La *balanced scorecard* unisce la strategia con la *performance*

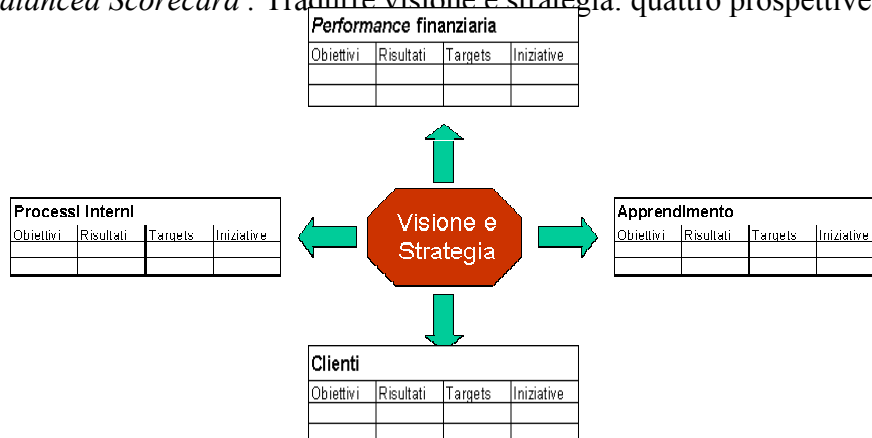


La *scorecard* è una raccolta di dati che aiutano i *manager* a capire meglio la *performance*, analizzando quello che è stato fatto e quello che ancora deve essere fatto: ciò che guida sono gli indicatori che guardano al futuro. Gli indicatori di tipo economico-finanziario forniscono tipicamente informazioni a consuntivo, riassumendo in un numero gli effetti della gestione, ma sono utili per confrontare l'andamento conseguito con gli obiettivi posti dalla strategia.

La *balanced scorecard* interessa normalmente quattro aree: la *performance* finanziaria, i clienti, i processi interni, l'apprendimento. Ognuna di queste categorie avrà un certo numero di indicatori chiave (KPI), tipicamente da due a cinque (Figura 3)⁵. Ad esempio, se la *business strategy* è focalizzata sull'aumento della quota di mercato e la *leadership* di costo,⁶ verranno utilizzati indicatori interni o pubblici relativi alla dinamica delle quote di mercato ricoperte per segmento di prodotti/area geografica e il costo per unità prodotta. Ogni strategia può essere tradotta in KPI che apprezzino il suo andamento e raggiungimento. Se è vero, come è vero, che “è gestibile solo ciò che misurabile”, allora la *balanced scorecard* è un utile strumento, perché sviluppa la consapevolezza e la conoscenza del proprio *business*.

L'ambito di applicazione della *balanced scorecard* è veramente ampio, essendo applicabile non solo alle imprese, ma anche a Istituzioni Finanziarie, Amministrazioni Pubbliche ed Enti *no-profit*.⁷

Figura 3 – La *Balanced Scorecard*. Tradurre visione e strategia: quattro prospettive



L'importante è definire una strategia, degli obiettivi pluriennali e degli indicatori che permettano di apprezzare se la gestione sta andando verso gli obiettivi e quali sono le future azioni da intraprendere a correzione o integrazione dell'andamento attuale.

Tuttavia, la *balanced scorecard* presenta alcuni difetti.

1. Non è semplice costruire *scorecard* con il giusto mix di indicatori finanziari e non finanziari, il “*balanced*” è il fattore critico.
2. Non fornisce al *management* gli strumenti per decidere, cioè non esplicita la relazione tra azioni e risultati. In altri termini, è un sistema di fissazione degli obiettivi e misurazione dei risultati, ma non è un sistema di gestione, perché non aiuta nelle decisioni operative.
3. La strategia deve essere senza dubbio coerente con le attese della proprietà, in modo che gli obiettivi pluriennali saranno fissati con riguardo alla *shareholder value*. Tuttavia, gli indicatori di *performance* periodali inclusi nella *scorecard*, pur esprimendo la dinamica e la

congruenza con l'obiettivo posto (analisi degli scostamenti), non permettono di affermare se il risultato sia "buono" o meno, perché non c'è un *benchmark* di riferimento, né quantificano il contributo al valore di impresa.

4. L'obiettivo del *management* è raggiungere l'obiettivo, ma non c'è alcuno stimolo a fare ancora meglio. Questa caratteristica è comune a tutti i sistemi di gestione per obiettivi (*management by objective*) che non premiano la *sovraperformance*, di qualsiasi dimensione essa sia.

A questi limiti, il sistema EVA cerca di dare una soluzione.

L'Economic Value Added (EVA)

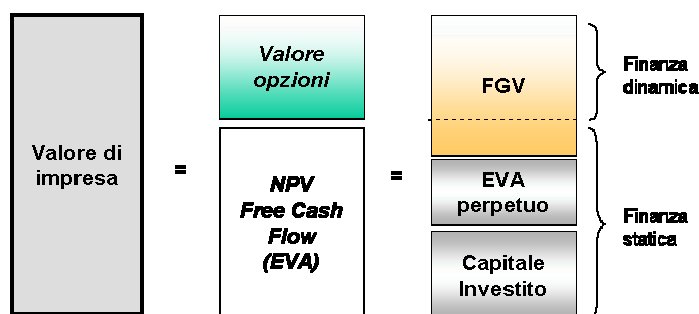
EVA è un sistema di gestione e di incentivazione finalizzato all'accrescimento del valore d'impresa nel lungo periodo.

Questo obiettivo dipende dalla capacità del *management* di produrre in modo costante e duraturo profitti economici soddisfacenti per l'azionista, ossia che il rendimento sia superiore al costo/opportunità dell'aver investito in quella specifica attività.⁸ Se la società è quotata in borsa, l'accrescimento del prezzo delle azioni è solo una conseguenza del maggior valore d'impresa che il mercato prezza in modo esplicito. Il sistema EVA aiuta dunque i *manager* e tutti i suoi collaboratori non solo a meglio comprendere e gestire l'attività corrente, ma a capire e gestire il legame tra decisioni operative ed *enterprise value*.

In effetti, EVA si allontana dall'ABC, in quanto oltre a considerare i valori contabili (civilistici o gestionali) esprime l'impatto che questi producono sul valore creato, in ogni periodo di osservazione, persino nelle scelte marginali. EVA non è solamente misurazione, ma è di supporto alle decisioni.

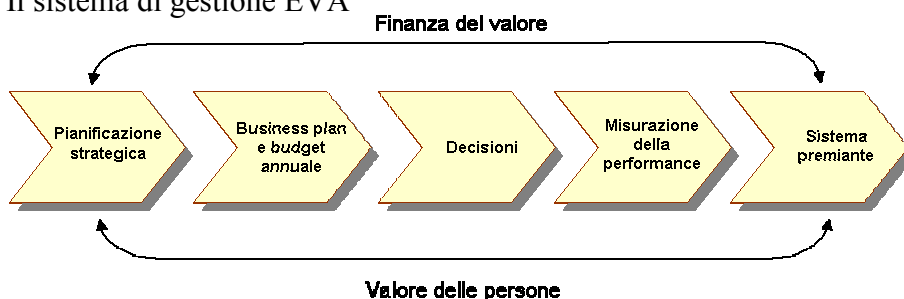
La teoria finanziaria insegna che il valore di una qualsiasi attività finanziaria è dato dal valore attuale netto (NPV) dei flussi finanziari (*cash flow*) che questa genererà in futuro. Ciò è senza dubbio vero, ma esiste una componente di valore che nella "finanza statica" non viene considerato: il valore delle possibilità (opzioni) generato dall'incertezza.⁹ La "finanza dinamica" aggiunge il valore legato alla possibilità di effettuare un successivo investimento, di lanciare un nuovo prodotto, di abbandonare un settore, di entrare in un nuovo mercato, ecc.¹⁰ Il compito dei *manager* diventa allora accrescere il valore di impresa, governando l'attività corrente, pianificando progetti con valore attuale netto positivo e gestendo le opzioni legate al proprio *business* (Figura 4).

Figura 4 – I driver del valore



EVA è affine alla *balanced scorecard* in quanto unisce strategia e *performance*, ma “inizia prima” e “finisce dopo” (Figura 5).

Figura 5 – Il sistema di gestione EVA



In sede di pianificazione, permette non solo di quantificare il valore insito nel piano pluriennale, ma lo confronta con le attese di rendimento dell’azionista. *Manager* e proprietà esprimono obiettivi e risultati con una misura comune: la ricchezza creata. La proprietà può quindi valutare dove, all’interno del Gruppo, si crea o si distrugge valore e il *manager* può pianificare le azioni correttive o di sviluppo ed essere valutato sui risultati raggiunti.

EVA “finisce dopo”, in quanto, allineando gli obiettivi della proprietà con quelli del *management*, trasforma questi ultimi in co-imprenditori, facendoli partecipare cospicuamente al risultato raggiunto. La motivazione, figlia dell’entusiasmo, di ogni collaboratore è rafforzata da un adeguato sistema di incentivi, non solamente monetari. Il “premio” guida i comportamenti: incentivi sbagliati portano ad azioni sbagliate. Incentivando la creazione di valore sostenibile nel tempo, ogni comportamento conflittuale con tale obiettivo non avrà alcun motivo di essere assunto.

Come i tre modelli possono essere usati congiuntamente

I tre modelli nascono come sistemi di misurazione, ma ciascuno cerca di superare gli ostacoli che bloccano un modello alternativo. In altri termini, se fossero utilizzati solamente come misurazione dei risultati, si creerebbe un eccesso di informazioni e di dati che complicherebbero le analisi.

Le informazioni devono essere utilizzate per agire nel miglior modo, l'azione deve essere finalizzata ad un obiettivo, il suo raggiungimento deve essere altamente gratificante: in questa sequenza c'è la complementarietà dei tre modelli.

L'ABC dovrebbe allora fornire la base dati quantitativa, con l'avvertenza che spesso esiste un *trade off* tra accuratezza e semplicità: il principio guida dovrebbe essere allora "a cosa mi serve questa informazione?". Modelli pur precisi e complessi potrebbero non essere gestibili, quindi concretamente inutili.

La *balanced scorecard* dovrebbe individuare quei parametri qualitativi e quantitativi espressione della strategia e dello stato dell'organizzazione nel suo complesso (efficienza, efficacia, KPI delle risorse umane ed uffici centrali, ecc.), per tutti i livelli operativi.

EVA esprime la sintesi della *performance* in un dato periodo di osservazione e permette di esprimere un giudizio sull'operato del *management*. Scendendo all'interno dell'organizzazione, cioè andando ad indagare le determinanti (i *drivers*) del risultato, verranno utilizzati i parametri individuati dalla *balanced scorecard* che, in tal modo, esprime tutte le sue potenzialità in congiunzione con il sistema EVA.¹¹

Il comportamento e la gestione degli individui diventa cruciale. Affinché ogni parte dell'impresa si muova nella stessa direzione, esprimendo le sue sinergie, è necessario fornire un obiettivo comune a tutti. Occorrono poi gli strumenti operativi e le competenze. La conoscenza, è un valore, ma se non è diffusa all'interno dell'organizzazione non produrrà mai il massimo risultato. Il sistema premiante, dovrà allora comprendere incentivi commerciali/di risultato (indicatori della *balanced scorecard*), incentivi legati alla creazione di valore di lungo periodo (bonus EVA) e *stock option* come espressione del riconoscimento dal mercato dei risultati raggiunti.

Conclusioni

L'ABC, la *balanced scorecard* e il sistema EVA sono utili strumenti per il *value-based management* perché, usati congiuntamente, consentono all'impresa di competere con successo nell'arena competitiva attuale.

L'ABC serve per fornire ai *manager* le informazioni riguardanti l'efficienza del proprio business, in termini di costi (incluso il costo del capitale) e di ricavi. La *balanced scorecard* traduce gli obiettivi strategici in un complesso di indicatori parziali, per ogni livello operativo. Il sistema EVA permette di pianificare valore (allineando così obiettivi manageriali con attese degli azionisti), sintetizzare la *performance* periodale in un unico indicatore, chiaro e condiviso all'interno dell'organizzazione, motivare ogni collaboratore al raggiungimento di quell'obiettivo comune grazie ad un sistema incentivante stimolante.

Il sistema EVA non è solamente l'elemento unificatore fra i diversi "linguaggi" aziendali (fatturato, costi, margini, NPV, ROE, ROI, ecc.), ma integra le carenze degli altri sistemi: finalità, obiettivi, strumenti, risultati e sistema premiante diventano espliciti e comuni a tutta l'impresa (o il Gruppo) o parte di essa (*business unit*, centri di supporto, aree, ecc.).

Il sistema EVA introduce un cambiamento di mentalità: da dipendenti a co-imprenditori, motivati ad accrescere il valore della propria attività gestita.

® EVA® è un marchio registrato da Stern Stewart & Co. negli Stati Uniti, Gran Bretagna, Italia e altri Paesi nel mondo. Tutti i diritti riservati.

¹ Con il termine "moderna teoria finanziaria" si fa riferimento ai contributi di Markovitz (sulla diversificazione del portafoglio), di Modigliani e Miller (scelte di struttura finanziaria) e di altri contributi su specifici temi, come il *capital asset pricing model* (Sharpe). Senza dubbio, tuttavia, una nuova frontiera è stata aperta da M. Sholes con i suoi contributi sul valore delle opzioni.

² Ad esempio, la Procter & Gamble utilizza l'ABC per identificare le inefficienze di ogni suo settore e quantificare i risparmi conseguibili dal miglioramento. Cfr.: R.S.Kaplan, R.Cooper, "Cost & Effect", Harvard Business School Press, 1998, pag. 197.

³ Sul ruolo del capitale nella gestione delle Banche si veda: C.Matten, "Managing Bank Capital", John Wiley, 2000.

⁴ Si veda: R.S.Kaplan, D.Norton, "The balanced scorecard – Measures that drive performance", Harvard Business Review, Jan-Feb, 1996.

⁵ Tratta da: R.S.Kaplan, D.P.Norton, "Linking the balanced scorecard to Strategy", California Management Review, 1996.

⁶ Nel passaggio del settore alla fase di maturità molte imprese hanno la tendenza a cadere nella trappola strategica di focalizzarsi sui profitti a breve, riducendo gli investimenti di marketing o di ricerca e sviluppo, a spese della quota di mercato. Questa fattispecie di miopia manageriale indebolisce l'impresa nel lungo periodo. Si veda: M.E.Porter, "La strategia competitiva", Compositori, 1997.

⁷ A Charlotte, North Carolina, US, l'amministrazione comunale utilizza questo sistema per gestire la città. Gli indicatori di *performance* utilizzati includono il livello di sicurezza per gli abitanti, la qualità nei mezzi pubblici di trasporto, parcheggi e viabilità, sviluppo economico, economicità della pubblica amministrazione, ulteriormente declinati e differenziati per quartiere. Si veda: P.Syfert, N.Elliott, L.Schumacher, "Charlotte adopts the Balanced Scorecard", The American City & Country, October 1998.

⁸ La nota formula dell'EVA è: $EVA = \text{Risultato rettificato} - (\text{costo del capitale} * \text{capitale investito})$, oppure $EVA = (\text{ROI} - \text{costo del capitale}) * \text{capitale investito}$

⁹ Anche le più complesse simulazioni di scenario, alla fine, forniscono una visione "statica" dei flussi finanziari previsti, pur motivati da un ventaglio di ipotesi e variabili previste.

¹⁰ Sulle opzioni reali, si veda validamente: M.Amram, N.Kulatilaka, "Real Options", ETAS, 2000.

¹¹ Integrazione peraltro suggerita dagli stessi Kaplan e Norton. Cfr.: "On balance", CFO, February 2001.