



# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO

*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

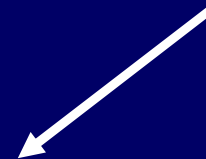
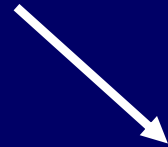
**Tutor**  
Prof.ssa Carmen Gallucci

**A.A. 2010 - 2011**

## FINALITA' DELLA RICERCA

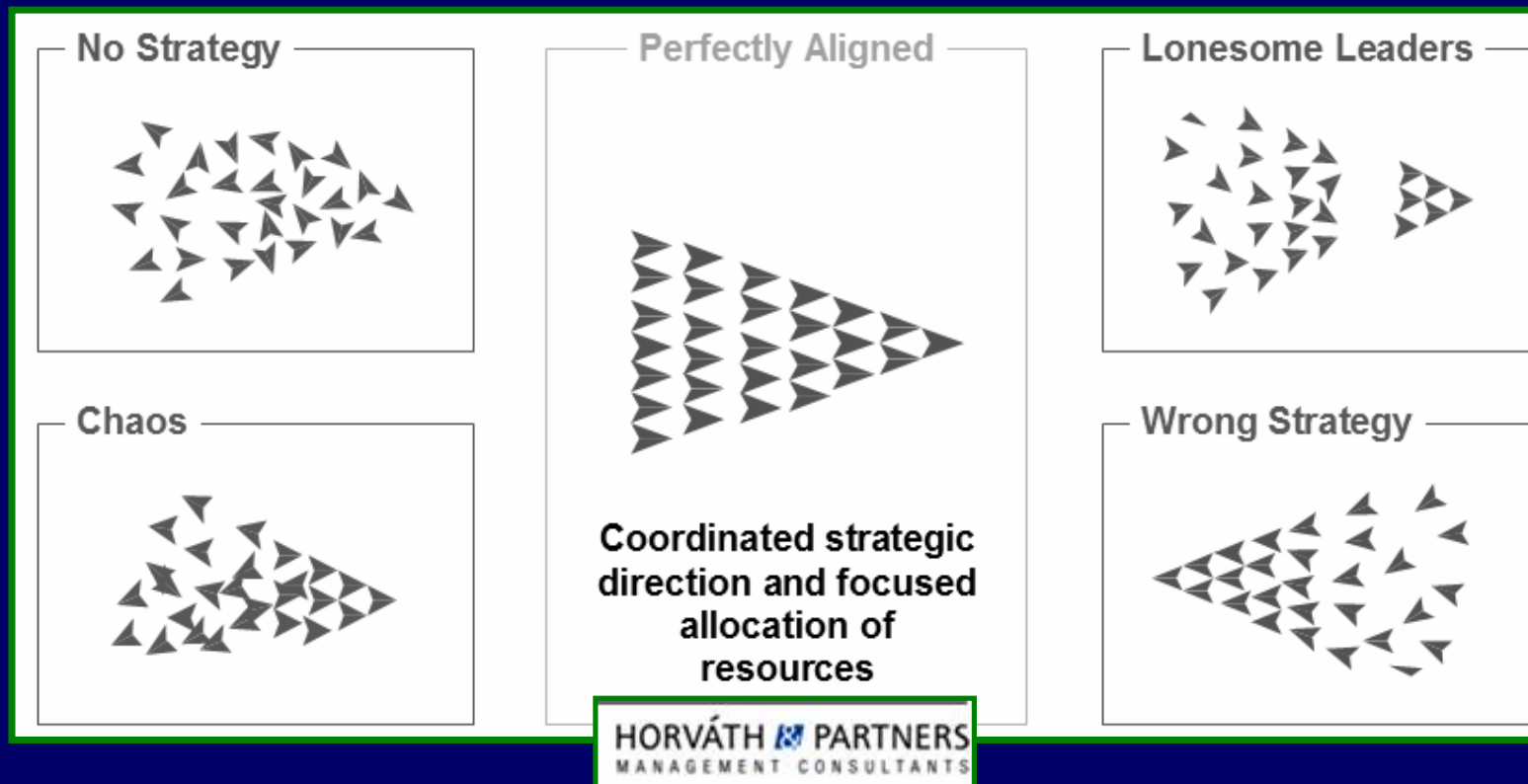
**A) ALLINEAMENTO  
STRATEGICO**

**B) CUSTOMER  
SATISFACTION**



**C) BALANCED SCORECARD**

## A) ALLINEAMENTO STRATEGICO



**All'impresa serve fissare la propria rotta e verificare costantemente se la via intrapresa è quella corretta.**

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

## B) CUSTOMER SATISFACTION

- La crisi induce a riflettere: non c'è posto per tutti. Occorre mettere il cliente al centro di un processo di rinnovamento che non sacrifichi l'efficienza e l'efficacia a tutti i livelli dell'organizzazione.
- L'assenza di nuovi mercati di sbocco sancisce l'importanza della soddisfazione del cliente come chiave per stabilire strategie vincenti di crescita e di potenziamento.
- Le componenti che incidono sulla soddisfazione sono innumerevoli ed occorre un sistema bilanciato per valutarle e monitorarle.
- L'insoddisfazione determina dei costi per le organizzazioni (perdita di opportunità su clienti insoddisfatti, gestione dei disservizi, deterioramento dell'immagine, innalzamento dei costi per la conquista di nuovi clienti)

**Fonti:** GALE B.T. (1994), *Managing Customer Value*, Free Press, New York; ULAGA W. (2001), *Customer Value in Business Markets*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. n. 4; COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Torino, Giappichelli; GRAMMA (1993), *Customer Satisfaction. Misurare e gestire la soddisfazione del cliente*, Torino, Isedi; AA.VV. (1993), *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; VALDANI E., BUSACCA B. (1992), *Customer satisfaction: una nuova sfida*, *Economia & Management*, n.2

## C) BALANCED SCORECARD

L'approccio ampliato della BSC consente di:

- ridurre la volatilità dei livelli di soddisfazione;
- far emergere gli scostamenti dagli obiettivi prefissati facendo tendere l'organizzazione verso la realizzazione della strategia;
- monitorare gli intangibili strategici;
- descrivere la strategia in modo chiaro e comunicarla ai membri dell'organizzazione;
- allineare le risorse aziendali agli obiettivi strategici;
- creare un sistema di misurazione e monitoraggio delle performance;
- legare il budget operativo alla strategia.

**Fonti:** KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, n. 1, gen-feb; KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, gen-feb; 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. (2000), L'impresa orientata alla strategia, Balanced Scorecard in azione, Milano, Isedi; DE MARCO M., SALVO V., LANZANI W. (1999), Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica, Milano, Franco Angeli

## OBIETTIVO DELLA RICERCA

La BSC è la lente attraverso cui guardare l'azienda cogliendone congiuntamente aspetti qualitativi e quantitativi.

Questa lente orienta l'organizzazione alla qualità totale e al miglioramento continuo, presupposti per ottenere la *customer satisfaction*.



## OGGETTO DI STUDIO: IL CREDITO COOPERATIVO

- *“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”.*
- Particolarità:
  - destinazione del reddito prodotto;
  - scioglimento della società;
  - economicità ed efficienza similmente alle imprese *for profit*;
  - agire sociale e solidale similmente alle imprese *no profit*.
- Principi:
  - democraticità
  - solidarietà
  - mutualità } territorialità

# OGGETTO DI STUDIO: IL CREDITO COOPERATIVO

Vincoli strutturali e normativi delle BCC:

- **focus sul lungo periodo:** assenza dell'obiettivo della ripartizione degli utili agli azionisti. In primo piano la sopravvivenza e la prosperità futura dell'azienda;
- **mutualità prevalente e territorialità:** i due vincoli ridefiniscono il sistema delle priorità non orientandolo puramente verso il risultato economico-finanziario;
- **soddisfazione del cliente (e del socio in particolare):** sulla soddisfazione si fonda la *mission* e ogni ipotesi di futuro sviluppo dell'azienda



# LE IPOTESI DELLA RICERCA

## IPOTESI MACRO

### Focus sulla soddisfazione del socio/cliente

*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.*

## IPOTESI MICRO

### Focus sulla mutualità

*Hp 2: Le quattro prospettive di analisi rilevano gli aspetti più coerenti con un orientamento al socio/cliente.*

### Focus sulla territorialità

*Hp 3: la BSC integra con successo la visione socio-ecologica del processo di erogazione del servizio bancario.*

## LA STRUTTURA DEL MODELLO CONCETTUALE

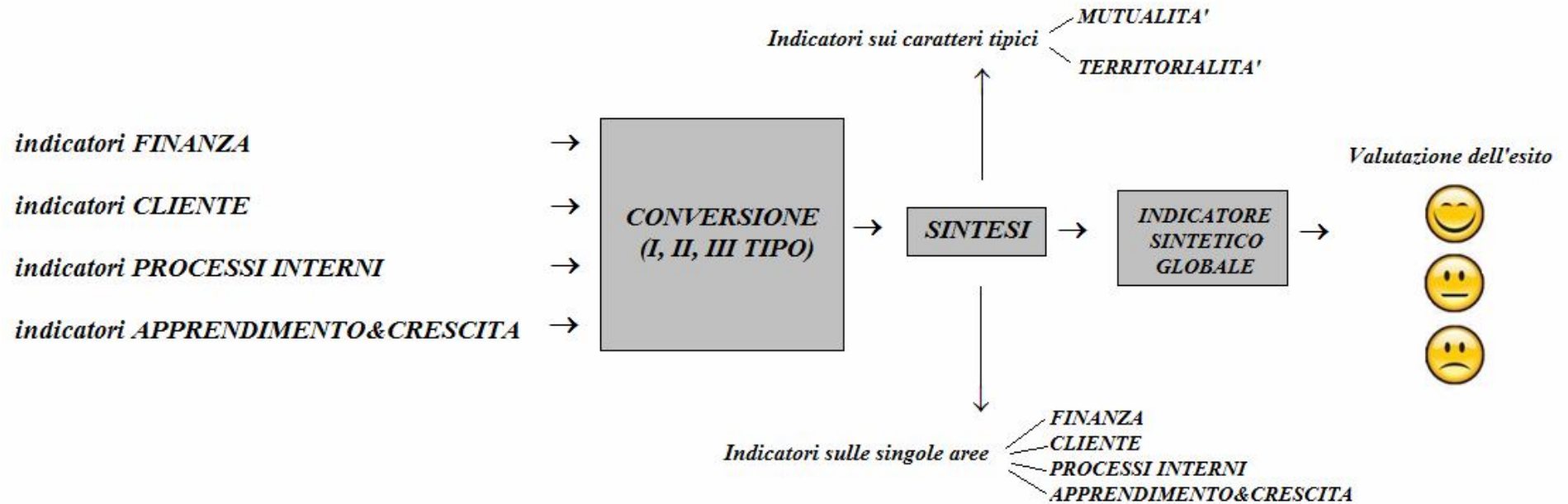
	MUTUALITA'	TERRITORIALITA'
<i>FINANZA</i>	<i>(indicatori)</i>	<i>(indicatori)</i>
<i>CLIENTE</i>	<i>(indicatori)</i>	<i>(indicatori)</i>
<i>PROCESSI INTERNI</i>	<i>(indicatori)</i>	<i>(indicatori)</i>
<i>APPRENDIMENTO&amp;INNOVAZIONE</i>	<i>(indicatori)</i>	<i>(indicatori)</i>

Approcci per la lettura della scheda:

- orizzontale;
- verticale;
- globale.

# LE FASI DELLA RICERCA

# IL PROCESSO DI SINTESI DEI DATI



## LA CONVERSIONE DEI DATI

- *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*).

## STRUMENTI PROPEDEUTICI: IL QUESTIONARIO SULLA SODDISFAZIONE DEI SOCI

**1) 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

## STRUMENTI PROPEDEUTICI: IL QUESTIONARIO SULLA SODDISFAZIONE DEI SOCI

2) 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

## STRUMENTI PROPEDEUTICI: IL QUESTIONARIO SULLA SODDISFAZIONE DEI SOCI

Sintetizzando le risposte fornite il grado di soddisfazione raggiunto dall'insieme dei membri del campione è dato dalla seguente formulazione

$$\text{Indicatore della soddisfazione del socio/cliente} = \frac{\text{Media delle medie dei giudizi di soddisfazione}}{9}$$

Il valore dell'indicatore calcolato concorrerà a formare l'esito in BSC per la sezione "mutualità" della prospettiva Soci&Clienti.



## GLI STRUMENTI PROPEDEUTICI: IL QUESTIONARIO AI DIPENDENTI

Il questionario ai dipendenti è denominato “Pentagramma” ed è costruito in 5 sezioni, ciascuna corrispondente ad un test integrato nella BSC:

- *Sezione A* - **RELAZIONI AZIENDA - SOCIO/CLIENTE** (esito “Test di positività delle relazioni azienda-socio/cliente” nella prospettiva “Soci&Clienti” per la territorialità)
- *Sezione B* - **INNOVATIVITA' E MIGLIORAMENTO** (esito “Test sul grado di innovatività e miglioramento” nella prospettiva “Crescita&Innovazione” per la mutualità)
- *Sezione C* - **CLIMA INTERNO** (esito “Test di positività del clima interno” nella prospettiva “Processi per la mutualità”)
- *Sezione D* - **SODDISFAZIONE DEL DIPENDENTE** (esito “Test sulla soddisfazione del personale” nella prospettiva “Crescita&Innovazione” per la territorialità)
- *Sezione E* - **ADEGUATEZZA ORGANIZZATIVA** (esito “Test di adeguatezza organizzativa” nella prospettiva “Processi interni” per la territorialità)

## *Test Sezione A - RELAZIONI AZIENDA - SOCIO/CLIENTE*

### **LEGENDA**

1 = assolutamente falso

2 = abbastanza falso

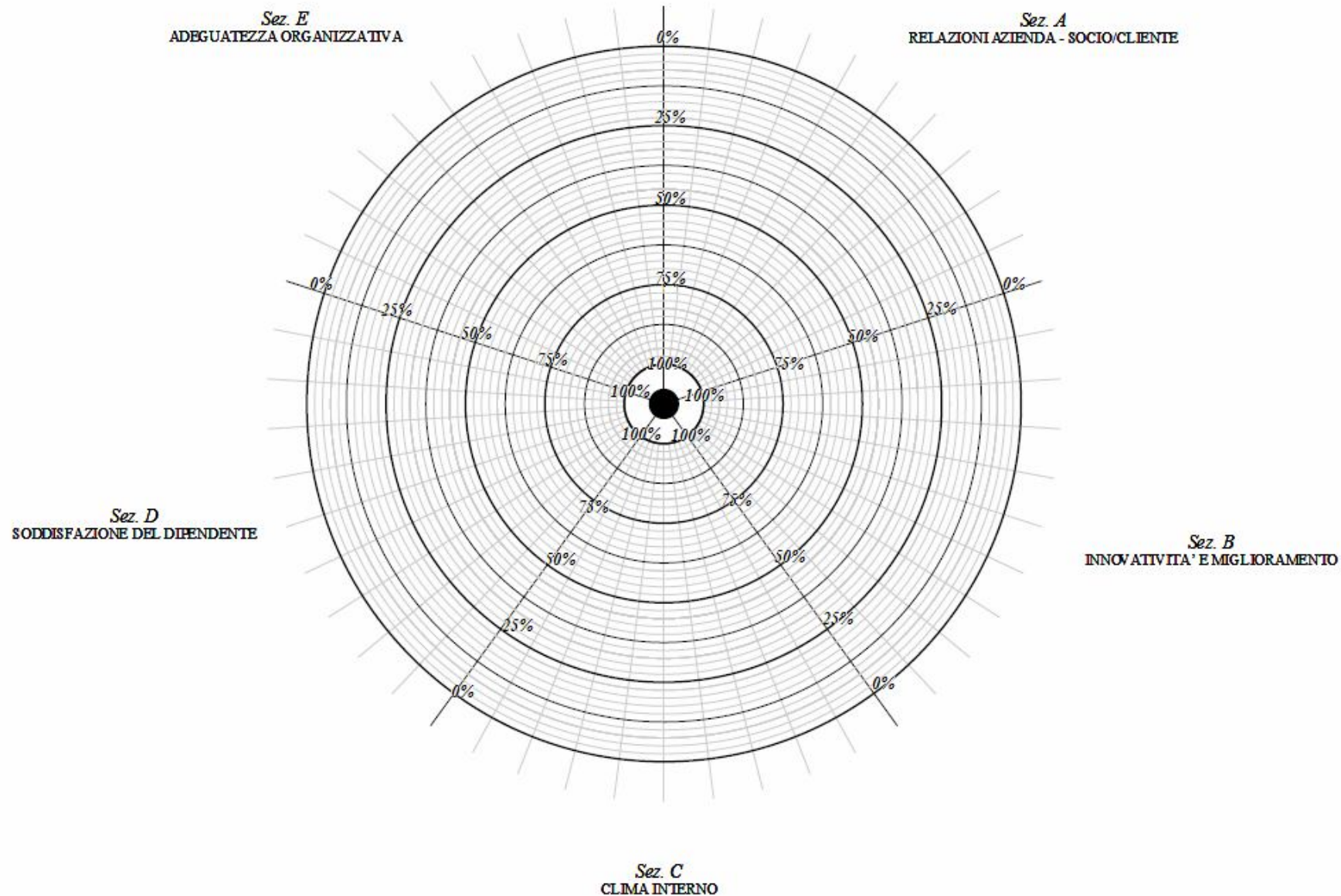
3 = né vero né falso

4 = abbastanza vero

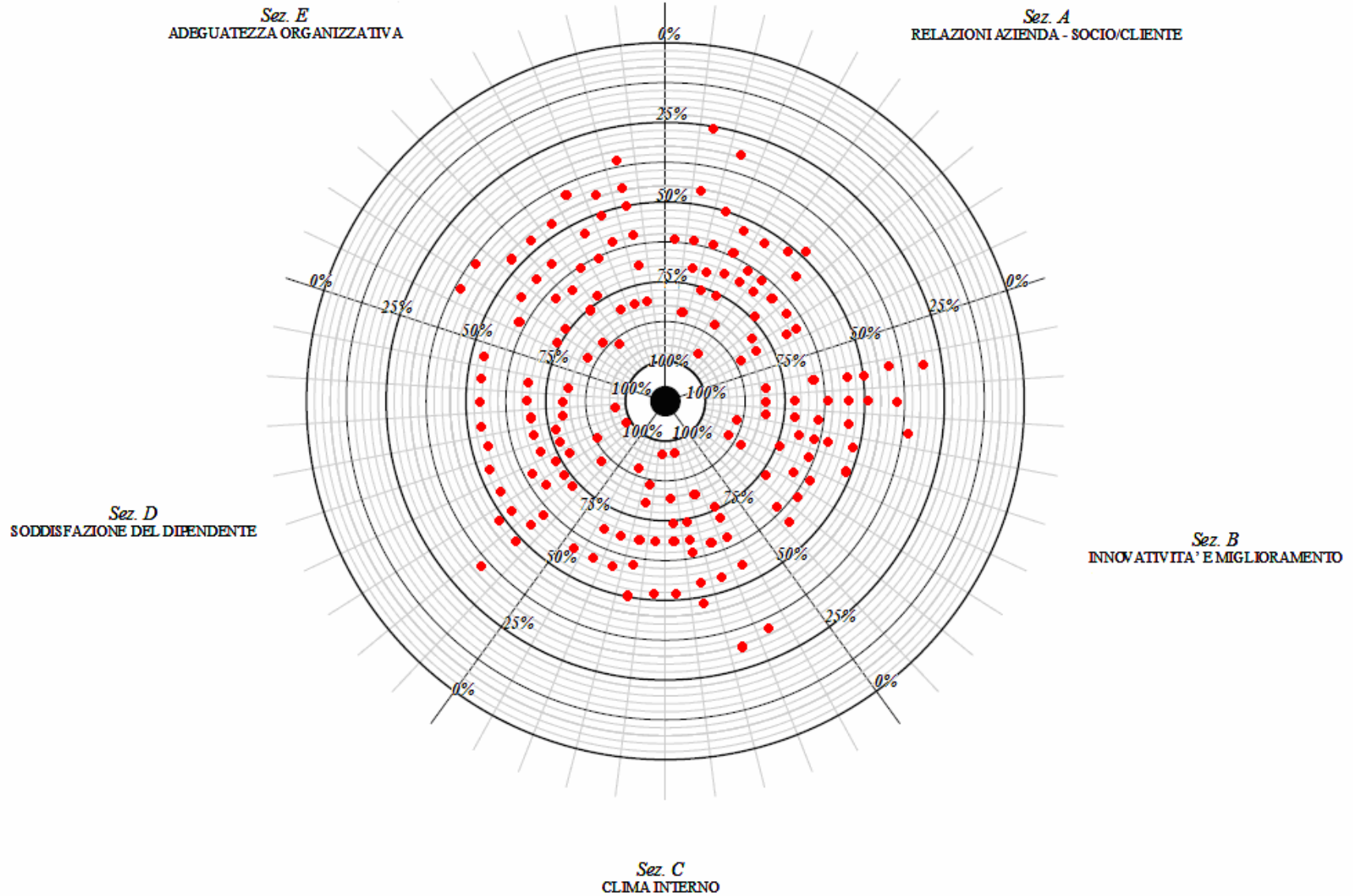
5 = assolutamente vero

	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					

# STRUMENTI PROPEDEUTICI: IL PENTAGRAMMA CIRCOLARE PER TRADURRE I TEST SUI DIPENDENTI



# STRUMENTI PROPEDEUTICI: IL PENTAGRAMMA CIRCOLARE PER TRADURRE I TEST SUI DIPENDENTI



# STRUMENTI PROPEDEUTICI: L'ESITO DEI TEST SUI DIPENDENTI

Il giudizio finale sui test è dato da una media ponderata:

$$\varepsilon_{sez} \approx \frac{p_1 x_1 + p_2 x_2 + p_3 x_3 + \dots + p_n x_n}{N} \times 100$$

Dove:

- $\varepsilon_{SEZ}$  = esito approssimato del test della singola sezione del questionario;
- $p_1, p_2, \dots, p_n$  = 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.

## **STRUMENTI PROPEDEUTICI: LA GENERALIZZAZIONE DEL PENTAGRAMMA CIRCOLARE**

Il numero esiguo di unità di rilevazione facilita il ricorso al questo metodo “visivo”. Per i casi in cui il collettivo indagato è 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 frequente in statistica per approssimare fenomeni e calcoli complessi. La costruzione delle tavole arricchisce il modello e lo rende applicabile per collettivi numerosi



# STRUMENTI PROPEDEUTICI: L'USO DELLE TAVOLE

	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

# VALUTAZIONE DI ATTENDIBILITA' DEI TEST

- 1) **analisi sulla varianza ad un fattore per singolo test ed unità di rilevazione effettuata per riga sui dati raccolti:** valori elevati di varianza sul singolo test confermano la inattendibilità della risposta;
- 2) **analisi sulla varianza ad un fattore per singolo test effettuata per colonna:** verificare della coerenza intersoggettiva delle risposte;
- 3) **verifica e confronto delle *check question* e analisi di correlazione.** Confronto mediante correlazione fra le risposte fornite a domande appartenenti allo stesso campo semantico inserite con finalità di controllo;
- 4) **valutazione dell'eventuale test-retest sulle unità anomale.** Eventuale ripetizione del test per l'eccessiva presenza di anomalie;
- 5) **analisi di attendibilità attraverso lo stimatore "diviso a metà".** Stima di coerenza interna mediante divisione del test in due metà e correlazione dei relativi punteggi. Un alto valore di correlazione indica che i due sottoinsiemi portano un'informazione coerente.

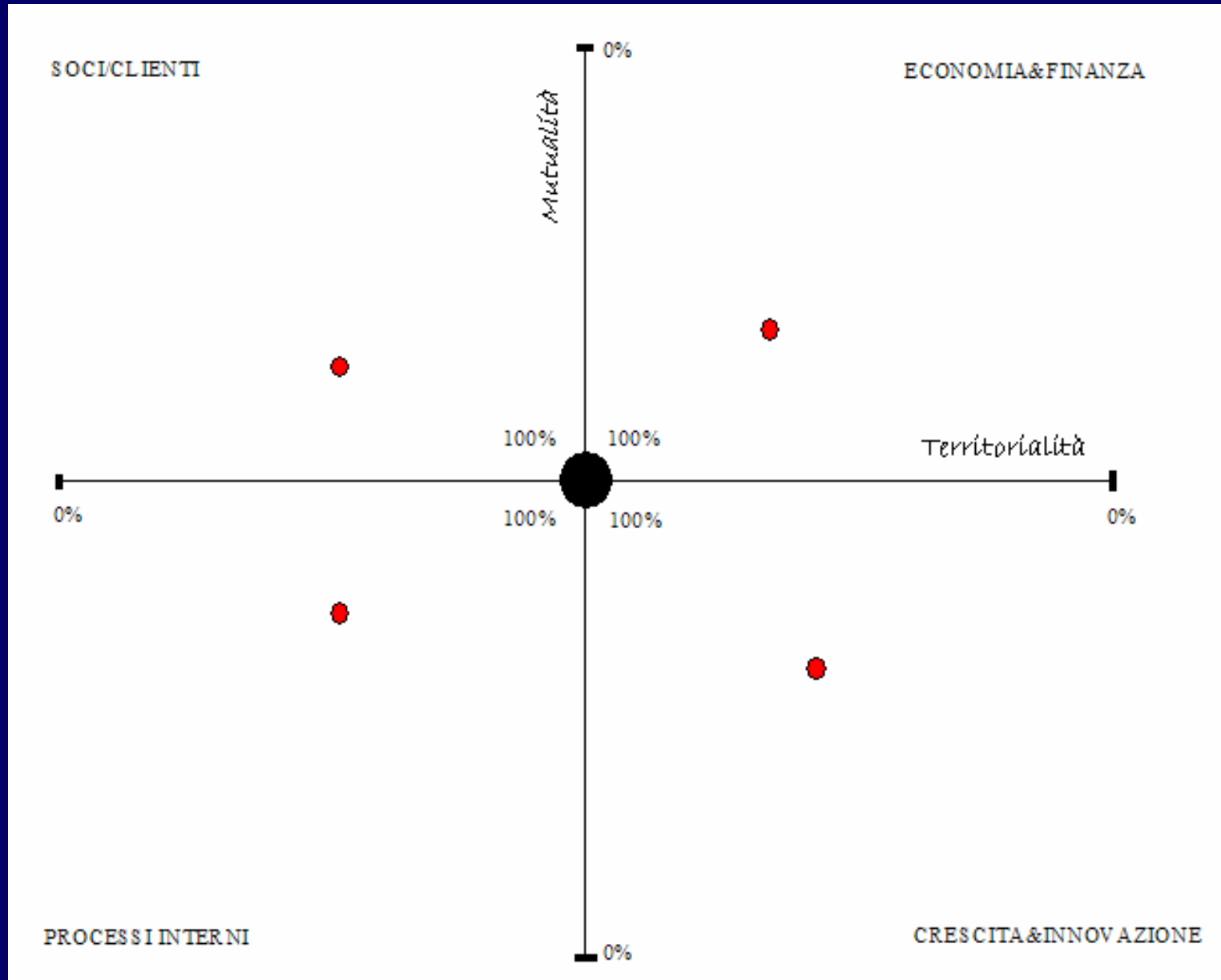


# BALANCED SCORECARD

## PER LA BCC-MONTECORVINO ROVELLA

	INDICATORI	RILEVAZIONE 2010 (h)	PARAMETRO DI CONTROLLO OBIETTIVO 2010 (k)	% RAGGIUNGIMENTO DELL' OBIETTIVO STRATEGICO (h/k)	PESO	% RAGGIUNGIMENTO DELL' OBIETTIVO STRATEGICO PONDERATA	ESITI %	INDICATORE SINTETICO GLOBALE	
<b>ECONOMIA&amp;FINANZA</b>									
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			
<b>SOCI&amp;CLIENTI</b>									
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			
<b>CRESCITA&amp;INNOVAZIONE</b>									
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%		
<b>PROCESSI INTERNI</b>									
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%		

# PRESENTAZIONE DELL'ESITO DELLA BSC



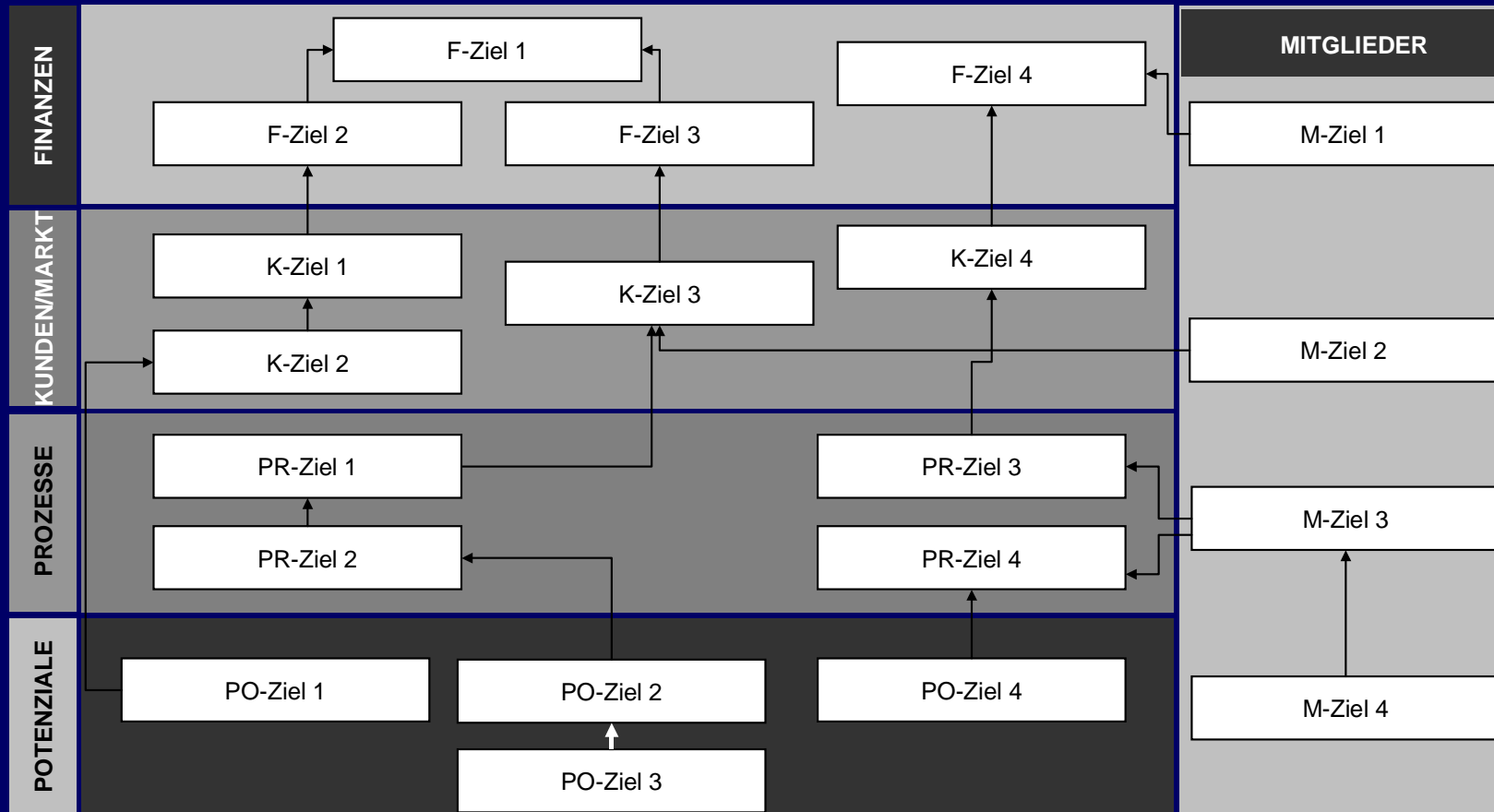
## IL MODELLO TEDESCO BSC DI H&P PER IL CREDITO COOPERATIVO

La BSC costituisce il cuore del processo strategico, il suo “braccio operativo” e strumento tecnico di controllo. Horváth & Partners propone un approccio graduale per l’implementazione della BSC nelle banche cooperative che si accompagna alle fasi del processo strategico come binario parallelo che tende verso la medesima destinazione.

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. Caratteristiche principali:

- 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 gli anni intermedi;
- la soddisfazione del cliente è rilevata trimestralmente attraverso un metodo dedicato (il badge “volto virtuale”);
- comunicazione aperta per elevare al massimo il coinvolgimento dei dipendenti (team di progetto dedicato, rivista interna, interviste *in house*, incontri informativi);
- traduzione chiara, semplice ed efficace degli obiettivi per i dipendenti (il “semaforo”).

# IL MODELLO TEDESCO BSC DI H&P PER IL CREDITO COOPERATIVO: LA RICLASSIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI



Le tendenze nell'approccio alla Balanced Scorecard con riferimento alla fondamentale figura del socio nei modelli tedeschi sono perfettamente in linea con l'impostazione seguita per il modello BSC proposto per le banche del Credito Cooperativo.

# IL MODELLO TEDESCO BSC DI H&P PER IL CREDITO COOPERATIVO

Strategy Map & Balanced Scorecard						
	Strategy Goals		KPI	Target 2008	Actions	Budget
Financials	■ Above-average growth in earnings	~	■ Value proposition	■ 45 Mio. €	■ Top-Management-training	■ XX €
	■ ...	+	■ ROE	■ 12%		
Customers	■ High expansion of service-operations	+	■ Revenue	■ 900 Mio. €,	■ Foster service-sector ■ Rearrange marketing plan ■ Define new target customers	■ XX € ■ XX € ■ XX €
	■ Becoming a premium provider	-	■ Ø Growth rate 05-08	■ 10%		
	■ ...	+	■ ...	■ ...		
Internal Processes	■ Improvement in distribution organization	-	■ Revenue-share of services	■ 55%	■ Design concept "Distribution 2008" ■ Launch activity-based costing ■ ...	■ XX € ■ XX € ■ XX €
	■ Foster co-operation	~	■ % of customers with a significant share in services	■ 70%		
	■ Standardization of product-components	+	■ Image (Scale 1-10)	■ 8,5 Punkte		
Potentials	■ Development of growth-supporting IT-structures	+	■ distribution of new channels	■ 30%	■ Adapt IT-Strategy ■ Training-program 2005 ■ „Our perfect appreciation for our employees“-program	■ XX € ■ XX € ■ XX €
	■ We offer an inspiring working atmosphere	~	■ Index for legal cost	■ - 20%		
	■ ...	~	■ Rating co-operation	■ 80 %		
		~	■ common-part-share	■ 66%		
			■ number of modules	■ 350		
			■ ...	■ ...		
			■ Information Capital Readiness Index (ICR Assessment)	■ 90 Punkte		
			■ Human Capital Readiness Index (HCR Assessment)	■ 75 Punkte		
			■ Motivation(Survey-data)	■ 85%		
			■ ...	■ < 7%		
Strategy Budget						■ XX €

# I DUE MODELLI A CONFRONTO

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



## I RISULTATI DELLA RICERCA: LA VALIDAZIONE DELLE IPOTESI SUL MODELLO BSC

L'implementazione del modello ipotizzato ha rafforzato la convinzione che la BSC possa supportare il processo di orientamento al socio delle BCC. La struttura ipotizzata infatti:

- indaga gli aspetti critici connessi alla posizione del socio e ne valuta le attese;

- rileva il modello di servizio e i vantaggi che il socio ricava dal suo status;

- valuta gli aspetti della gestione che influenzano il giudizio del socio e orienta l'organizzazione su percorsi di qualità sostenibile;

- è una struttura dinamica in senso temporale: consente un confronto delle performance della stessa BCC nel tempo;

- è una struttura dinamica in senso spaziale: consente un confronto fra BCC. Ciò può condurre verso la determinazione di standard qualitativi minimi fra le banche del sistema cooperativo;

- è una struttura semplice da comunicare al socio nelle sue linee generali e può aprire un dibattito e un confronto aperto e trasparente, migliorando i rapporti banca-socio.

## I LIMITI DELLA RICERCA

Il modello di BSC proposto per le BCC rappresenta un primo sforzo di convertire sul piano pratico l'intenzione di queste banche del territorio 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.

Nell'applicazione pratica la volontà di fare ricerca può scontrarsi 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 (pianificazione strategica e gestione del patrimonio informativo), soltanto colmando le quali sarà possibile entrare "a regime" con un progetto di management duraturo ed efficace.



# GLI SVILUPPI FUTURI DELLA RICERCA

<i>Ambiti di ricerca</i>	<i>Singola banca</i>	<i>Sistema del Credito Cooperativo</i>
<b>Economico-aziendale</b>	Budget come pratico strumento per la diffusione degli intenti strategici	Confronto nazionale ed internazionale delle performance
<b>Marketing e finanza</b>	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
<b>Organizzazione aziendale e sistemi informativi</b>	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