

La Balanced Score Card (Bsc)

di Fulvio Paparo*

Come migliorare la capacità dell'impresa nel formulare e implementare le politiche e strategie di sviluppo in modo efficiente ed efficace al fine di e potenziare il proprio vantaggio competitivo

La *Balanced Score Card* (Bsc) trae la sua origine epistemologica dalla cultura della generazione del valore, essa sta per Scheda di valutazione bilanciata. Bilanciata per l'appunto tra misure di *performance* di natura puramente finanziaria (*lagging indicators*) e misure di *performance* di natura non finanziaria (*leading indicators*), tra misure di risultato e misure che indirizzano le *performance* future.

Le *Score Card* (in italiano "schede") sono uno strumento strategico di *management* attraverso il quale definire e tradurre visione e missione in azioni, pianificare e fissare gli obiettivi in base alle strategie aziendali, potenziare il *feedback* e l'apprendimento nell'organizzazione (*learning organization*).

Essa serve a tradurre la strategia in obiettivi e misure tangibili in un insieme coerente e bilanciato di indicatori di *performance* a essa allineati consentendo di monitorare l'andamento delle proprie *performance* nel tempo.

L'ambito di applicazione della *Balanced Score Card* è ampio, essendo applicabile non solo alle imprese, ma anche a istituzioni finanziarie, amministrazioni pubbliche ed Enti non profit.

È errato considerare la *Balanced Score Card* solo come un semplice metodo per migliorare il sistema di misurazione della *performance* dell'organizzazione, in quanto essa riflette un nuovo modo di gestire l'impresa superando la logica basata sugli indicatori classici di valutazione, direttamente derivati dal bilancio, il controllo di gestione nel senso tradizionalmente inteso.

La Bsc permette di identificare, fra le tante

variabili, quelle che concretamente contribuiscono alla creazione di valore e che, quindi, influiscono sul risultato finale, contribuendo a mantenere o incrementare un vantaggio competitivo.

Le *Score Cards* vanno, in sostanza, viste come un cruscotto attraverso il quale guidare e impostare le strategie dell'organizzazione in maniera efficiente.

La Bsc serve a valutare la capacità dell'impresa nel creare valore nel medio/lungo termine prendendo in considerazione la capacità dell'organizzazione di valorizzare i propri *intangibles assets*, ovvero la propria *knowledge base*.

In figura 1 viene evidenziato il circolo virtuoso della *Balanced Score Card*.

La *Balanced Score Card* (Bsc) fornisce ai manager la strumentazione di cui essi hanno bisogno per dirigere la rotta verso il

futuro successo. Oggi le organizzazioni agiscono in ambienti talmente complessi da rendere essenziale una cognizione precisa dei loro obiettivi e dei metodi per raggiungerli.

Lo *Score Card* misura le *performance* di un'organizzazione tramite quattro prospettive bilanciate:

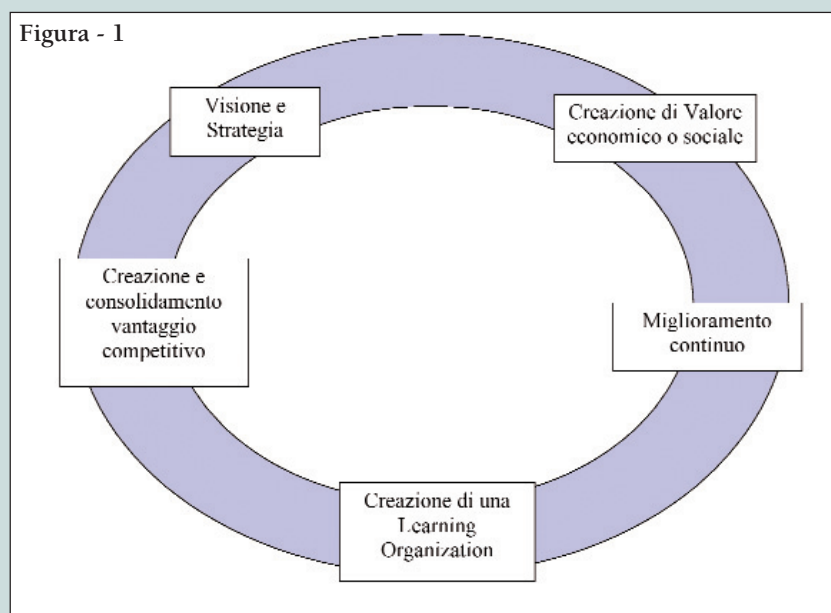
- aspetto finanziario;
- clienti;
- processi interni;
- apprendimento e crescita.

AGIRE PER IL SUCCESSO - L'ambiente dell'epoca dell'informazione, sia per le aziende di produzione che per quelle di servizi, richiede nuove capacità per avere successo competitivo. La capacità di un'organizzazione nel mobilitare e sfruttare il suo *asset* intangibile è diventata di gran lunga più decisiva rispetto a quella di investire e gestire gli *asset* tangibili.

L'*asset* intangibile permette a un'organizzazione di:

- sviluppare rapporti coi clienti che consentano di conservare la fedeltà dei clienti esistenti e di acquisire nuovi segmenti di clientela e nuove aree di mercato che devono essere servite con efficacia ed efficienza;
- introdurre i prodotti innovativi e i servi-

Figura - 1



zi richiesti dai segmenti di clientela obiettivo;

- produrre adeguati prodotti e servizi di alta qualità a basso costo e con tempi decisionali brevi;
- mobilitare le esperienze e la motivazione del personale per ottenere miglioramenti continui in capacità di processo, qualità e tempi di risposta;
- impiegare tecnologia informatica, *database* e sistemi.

Investire nella conoscenza di ogni addetto, gestirla e utilizzarla, è diventato essenziale per il successo delle imprese nell'epoca dell'informazione. Affinché le organizzazioni riescano a trasformarsi per competere con successo nel futuro, devono realizzare varie iniziative di miglioramento, le principali delle quali sono sintetizzabili in:

- *management* della qualità totale;
- sistemi di produzione e distribuzione *just-in-time* (Jit);
- concorrenza *time-based*;
- *lean production/lean enterprise*;
- costruire organizzazioni incentrate sui clienti;
- *activity-based cost management*;
- *empowerment* del personale;
- *reengineering*.

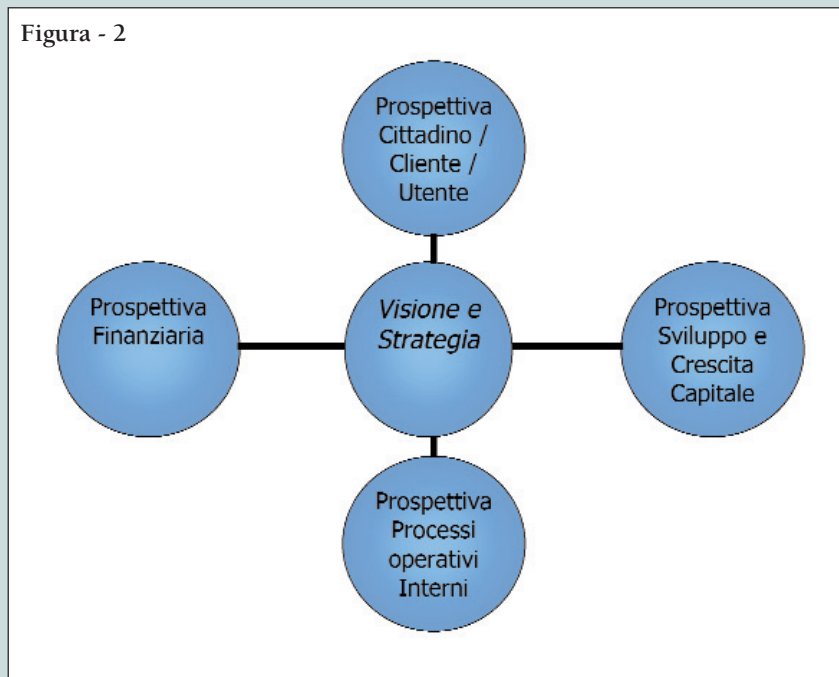
Ognuno di questi programmi di miglioramento ha avuto storie di comprovato successo, sono la promessa di *performance* eccellenti e di maggiore creazione di valore per molte, se non per tutte, le componenti di una società: azionisti, clienti, fornitori e dipendenti.

LA BALANCED SCORE CARD COME SISTEMA MANAGERIALE - La *Balanced Score Card* dovrebbe tradurre la missione e la strategia di un'organizzazione in obiettivi e misure tangibili. Le misure rappresentano un *bilanciamento* fra misure esterne per azionisti e per clienti e misure interne di processi essenziali, innovazione, apprendimento e crescita.

Le misure sono *bilanciate* tra misure di risultato - che derivano dagli sforzi passati - e misure che indirizzano le *performance* future.

La *Balanced Score Card* è perciò più di un sistema di misure tattico od operativo. Le

Figura - 2



organizzazioni innovative impiegano lo *Score Card* come un *sistema di management strategico*, per gestire la loro strategia di lungo periodo.

Si utilizza l'ottica di misura dello *Score Card* per la gestione di processi essenziali:

- chiarire e tradurre la visione e la strategia;
- comunicare e collegare gli obiettivi strategici e le misure;
- pianificare, stabilire i *target* e adeguare le iniziative strategiche;
- aumentare il *feedback* strategico e l'apprendimento.

La potenzialità effettiva della *Balanced Score Card* si realizza quando essa viene trasformata da sistema di misura in sistema di gestione. Sono sempre di più le società che lavorano con la *Balanced Score Card* e che verificano come può essere utilizzata per:

- chiarire e ottenere consenso sulla strategia;
- comunicare la strategia a tutta l'organizzazione;
- adeguare obiettivi settoriali e individuali alla strategia;
- collegare obiettivi strategici con obiettivi a lunga scadenza e bilanci annui;

- identificare e adeguare le iniziative strategiche;
- eseguire revisioni strategiche periodiche e sistematiche;
- ottenere *feedback* per conoscere meglio e migliorare la strategia.

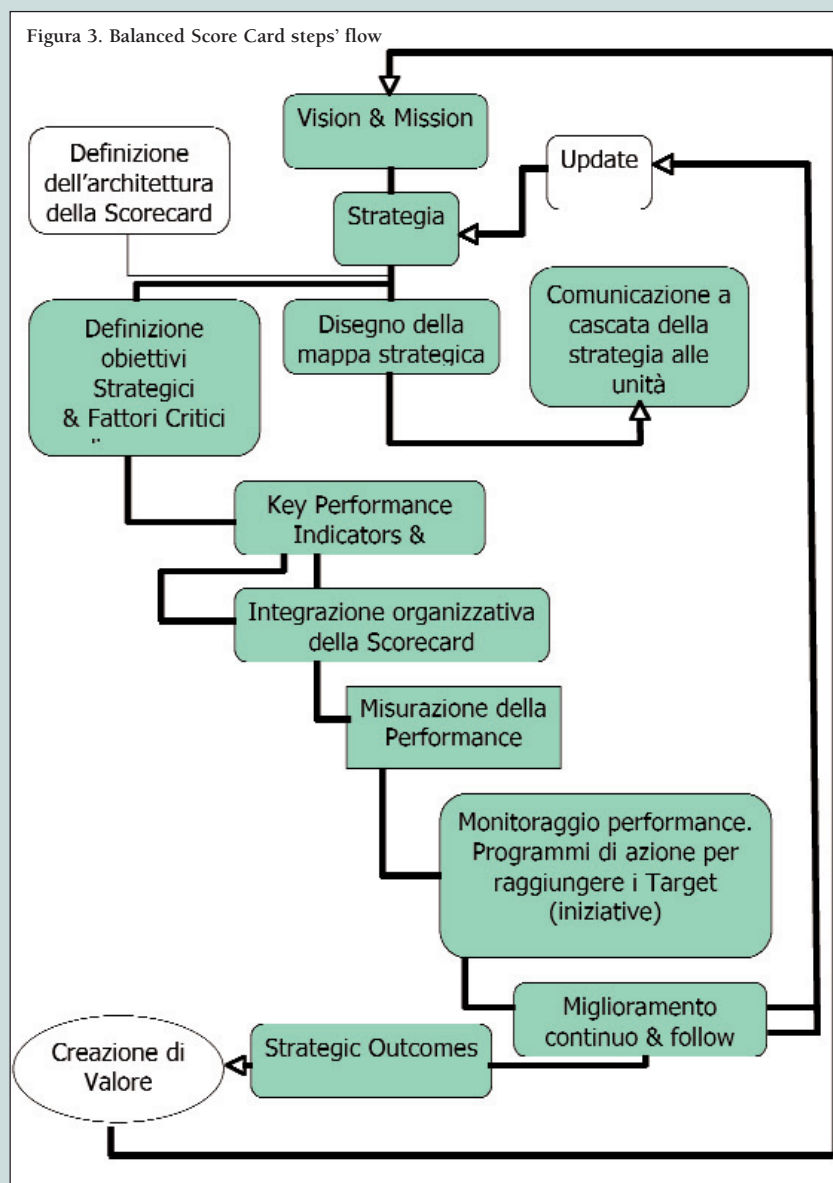
La *Balanced Score Card* riempie un vuoto che esiste nella maggior parte dei sistemi manageriali e cioè la mancanza di una procedura sistematica per implementare e ottenere *feedback* sulla strategia e diventa il fondamento per il *management* delle organizzazioni nell'epoca della conoscenza e dell'informazione.

Le quattro prospettive dello *Score Card* permettono un bilanciamento fra obiettivi a breve e a lunga scadenza, fra i risultati desiderati e gli indicatori di *performance* di quei risultati, e fra le "dure" misure oggettive e le misure più "morbide" e soggettive.

La *Score Card* comunica la visione del futuro all'intera organizzazione. Crea conoscenza condivisa.

La *Score Card* crea un modello olistico di strategia che permette a tutto il personale di verificare come ciascuno contribuisce al successo dell'organizzazione. Senza tale collegamento, gli individui e i reparti pos-

Figura 3. Balanced Score Card steps' flow



sono ottimizzare le loro *performance* locali, ma non contribuire al raggiungimento di obiettivi strategici.

La *Score Card* mette a fuoco gli sforzi di cambiamento. Se gli obiettivi e le misure giusti vengono identificati, probabilmente si verificherà un'implementazione efficace. Altrimenti, gli investimenti e le iniziative andranno perduti.

Obiettivo primario della Bsc è, quindi, quello di aggiungere a una tradizionale modalità di gestione e controllo aziendale il focus su altre tre *non-financial* dimensio-

ni di analisi. La *performance* assume una connotazione multidimensionale scandita dalla qualità e quantità delle prospettive attraverso cui viene costruito il modello di *Score Card*.

La *Balanced Score Card* interessa normalmente quattro aree: la *performance* finanziaria, i clienti/cittadini/utenti, i processi interni, l'apprendimento e il capitale umano, come riportato nel grafico seguente (figura 2):

Il grafico della figura 2 è solamente orientativo in quanto ogni organizzazione può

personalizzare il numero e i contenuti di ogni prospettiva in virtù delle proprie esigenze

La costruzione di un modello di *Balanced Score Card* si propone di definire una strategia, degli obiettivi pluriennali e degli indicatori che permettano di apprezzare se la gestione sta andando verso gli obiettivi strategici e quali sono le future azioni da intraprendere a correzione o integrazione dell'andamento attuale.

Si riporta qui di seguito a titolo di esempio il flusso inerente alle diverse fasi di costruzione e implementazione del modello (figura 3).

Come risulta evidente il primo *step* è individuare la *Vision* aziendale e sulla base di questa capire quale sia la rotta da seguire (la strategia). Va comunicata a tutti i livelli organizzativi la strategia e va definita la mappa strategica.

Vanno fissati degli obiettivi per ognuna delle prospettive della Bsc, alla luce di ognuno degli obiettivi delineati, sono fissati dei fattori critici di successo e in un secondo momento i *Key Performance Indicators* o indicatori di *performance*.

L'impianto architetturale va integrato nell'organizzazione, va misurata la *performance* e monitorata.

Infine devono essere implementati dei piani di azione per raggiungere i *targets* fissati per ciascun indicatore. Il tutto si colloca nella cornice del miglioramento continuo e contribuisce in definitiva alla creazione di valore.

CONCLUSIONI - In conclusione posso affermare, sia come imprenditore e sia in base a un'esperienza pluriennale e di ampio spettro come consulente di Direzione e di *assessor* al Premio Qualità Europa (Efqm), che le organizzazioni seriamente orientate verso un percorso di miglioramento dei risultati di *performance* applicano diffusamente tale metodologia, considerata tra i sistemi di *management* tra i più avanzati e innovativi e che assicura benefici universali e sostanziali nel processo competitivo. ■

*titolare Eqm Consulting