

Balanced Scorecard, una bussola per orientare l'azienda

Sviluppata negli anni '90, la metodologia del Balanced Scorecard viene finalmente adottata da un numero crescente di imprese. Un nuovo approccio per realizzare strategie di successo e gestire con efficacia il cambiamento.

di Nicolò Occhipinti

I tradizionali sistemi finanziari di misurazione delle prestazioni e monitoraggio delle strategie dell'impresa si rivelano sempre più inadeguati a rappresentare in modo corretto la capacità di generare valore nell'attuale contesto economico. Oggi è diventato un fattore critico di successo la capacità di creare valore investendo nella ricerca, nell'innovazione, nei processi, nelle relazioni coi clienti, con i fornitori e con i dipendenti.

E' fondamentale, pertanto, che un moderno sistema di monitoraggio tenga in debita considerazione la capacità dell'impresa di trarre benefici anche dal proprio patrimonio di risorse intangibili: l'acquisizione di nuove competenze e lo sviluppo delle risorse "invisibili" potrebbero comportare un peggioramento delle performance finanziarie a breve termine, benché siano di vitale importanza per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa.

Il **Balanced Scorecard (BSC)**, strumento di sorveglianza strategica ideato nello scorso decennio da Norton e Kaplan, si pone l'obiettivo di rimediare ai limiti dei modelli di monitoraggio tradizionale, così come di tradurre le strategie competitive in indicatori di performance (*scorecard*) assicurando l'equilibrio (*balance*) tra le prestazioni di breve termine, misurate attraverso parametri di natura finanziaria, e quei fattori non finanziari che dovrebbero condurre l'impresa a prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo.

Le imprese italiane hanno cominciato da poco tempo ad adottare il Balanced Scorecard. Secondo una recente ricerca sul grado di diffusione del BSC in Italia, svolta dall'Università Cattaneo-LIUC in collaborazione con OutlookSoft Italia, **un quarto delle imprese intervistate ha adottato o si sta avvicinando alla Balanced Scorecard**. E' una percentuale non elevata rispetto a quella di altri Paesi e alla rilevanza che lo strumento ha nell'aiutare a tradurre la strategia in azioni di gestione operativa, fornendo input strategici al budget. Tuttavia sembra che il BSC, come modello per un efficace controllo di gestione, avrà una diffusione anche in Italia pari a quello che oggi ha il budget.

La struttura del Balanced Scorecard

Il Balanced Scorecard suggerisce di guardare l'organizzazione da quattro differenti prospettive:

- la prospettiva dei clienti;
- la prospettiva dei processi interni di gestione;
- la prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita;
- la prospettiva finanziaria.

Per ciascuna prospettiva, il metodo richiede di definire delle metriche, collezionare i dati e analizzarli.

Nella **prospettiva dei clienti**, l'attenzione è focalizzata sulle performance dell'organizzazione così come sono percepite dai clienti, nella consapevolezza che se i clienti non sono soddisfatti, troveranno prima o poi altri fornitori capaci di venire incontro alle loro esigenze.

Prestazioni scadenti secondo questa prospettiva sono indice di un futuro declino dell'impresa, anche se i risultati finanziari possono apparire buoni.

Gli indicatori chiave da utilizzare sono quelli capaci di misurare la capacità di soddisfare il target di mercato: tasso di fedeltà, grado di soddisfazione del cliente, tasso di acquisizione di nuovi clienti, redditività per cliente, quota di mercato, ecc.

Nella **prospettiva dei processi interni di gestione**, vengono analizzati e monitorati quei processi che esercitano il maggiore impatto sulla creazione di valore e sul consolidamento delle relazioni di mercato (ad esempio, il processo di innovazione dei prodotti, il processo distributivo, il processo di assistenza post-vendita). Le metriche da utilizzare misureranno l'efficienza ed l'efficacia di tali processi, consentendo ai manager di conoscere in ogni momento l'andamento del business e se i prodotti e i servizi rispondono alle esigenze dei clienti.

La **prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita** considera l'attitudine dell'organizzazione e dei singoli individui al miglioramento attraverso l'apprendimento continuo. I rapidi mutamenti tecnologici e culturali caratterizzanti l'attuale contesto socio-economico, infatti, richiedono un continuo miglioramento delle capacità dell'impresa a svolgere quei processi che creano valore per i clienti e per gli azionisti.

Gli indicatori utili a misurare i processi di apprendimento e crescita comprendono il grado di soddisfazione e il tasso di fedeltà dei dipendenti, il livello di formazione e il grado di professionalità del personale, la capacità di trasferire la conoscenza e il livello di eccellenza dei sistemi informativi.

La **prospettiva finanziaria** considera il punto di vista e le aspettative degli azionisti. Il modello di Kaplan e Norton non trascura la necessità di monitorare anche i tradizionali parametri economico-finanziari, ma richiede di "bilanciare" questo tipo di indicatori con quelli relativi alle altre tre prospettive.

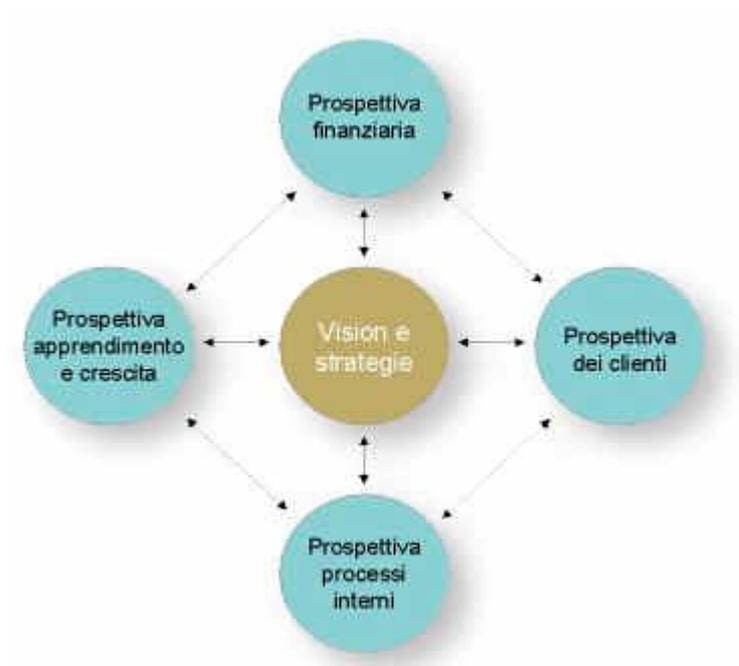


Figura 1 – Struttura base del Balanced Scorecard

Il processo di costruzione del Balanced Scorecard

Il Balanced Scorecard può essere costruito secondo un processo di tipo top-down, anche se è assolutamente richiesto il coinvolgimento e la condivisione di obiettivi strategici ed operativi da parte di tutti i livelli aziendali.

La fig. 2 mostra come questo processo prevede innanzitutto la definizione della vision aziendale, quindi la determinazione degli obiettivi e delle strategie dell'impresa e la loro traduzione in imperativi di creazione del valore, corrispondenti alle quattro prospettive interessate dal Balanced Scorecard.

Dovranno poi essere individuati i fattori critici di successo relativi al raggiungimento degli obiettivi di ciascuna prospettiva e identificati gli indicatori di performance ad essi collegati. Verranno di seguito fissati i valori target che l'impresa si prefigge di raggiungere per ciascun parametro di performance misurato, e ogni singolo obiettivo sarà assegnato alla responsabilità di un manager che dovrà conseguirlo predisponendo adeguati piani di azione.

Il modello costruito non dovrà però essere inteso in maniera rigida, ma adattato al campo di applicazione e alle caratteristiche del business, ricercando sempre il giusto equilibrio che soddisfi gli interessi di tutti i portatori di interesse dell'impresa.



Figura 2 – Il processo di costruzione del Balanced Scorecard

Vantaggi e criticità del sistema

Il Balanced Scorecard fornisce le basi per realizzare strategie di successo e gestire efficacemente il cambiamento in un'impresa. Esso costituisce uno strumento capace di unificare in un unico sistema integrato la definizione della *vision* aziendale, il sistema di monitoraggio delle strategie e la valutazione delle performance dei singoli manager.

La costruzione di un sistema di Balanced Scorecard obbliga il personale a inquadrare in modo differente la propria organizzazione e il proprio lavoro e a pensare in modo strategico. Esso comporta spesso sensibili cambiamenti all'organizzazione e richiede che siano sviluppate e introdotte nuove politiche e procedure aziendali. Per molte imprese, questi cambiamenti possono essere problematici.

Per questo motivo, è essenziale dedicare molta attenzione alla preparazione dell'impresa al cambiamento e introdurre gradualmente il sistema a partire, ad esempio, dalle sue business unit.

E' altresì fondamentale individuare le metriche più adatte a rappresentare il funzionamento dell'impresa e le sue capacità di creazione del valore. Determinare le giuste metriche, però, risulta spesso un'operazione lunga e difficoltosa, in particolare quando si riferiscono a fenomeni di natura non economico-finanziaria.

Ma soprattutto non deve essere sottovalutato il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nella metodologia da seguire e nella definizione degli obiettivi da raggiungere. Uno dei principali motivi di insuccesso del metodo, infatti, è rappresentato dalla decisione di delegare la costruzione del Balanced Scorecard ad uno specifico comitato e di renderlo operativo senza il necessario *commitment* da parte dei manager che dovranno poi operare per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Riferimenti bibliografici

1. Alberto Bubbio, "Il grado di diffusione della balanced scorecard nelle imprese italiane: alcune riflessioni sui risultati di una ricerca", *Balanced Scorecard Review* www.balancedscorecardreview.it/c2005/c0501.htm
2. Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa*, CEDAM, Padova, 2003
3. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, 2002
4. Eric Berkman, "Hot to use the Balanced Scorecard", *CIO Magazine*, May 15, 2002, www.cio.com/archive/051502/scorecard.html
5. Paul Averson, "What is the Balanced Scorecard?", *The Balanced Scorecard Institute*, 1998, www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html

© 2005 – Eccellere – Business Community

L'autore

Nicolò Occhipinti

*Fondatore e Responsabile del progetto di
Eccellere - Business Community*



Opera da più di otto anni nel settore delle telecomunicazioni, con una vasta esperienza nel business development e nella creazione e sviluppo di nuovi prodotti.

Product Marketing Manager presso uno dei più grandi gruppi multinazionali high-tech esistenti in Italia (divisione telecomunicazioni per i Trasporti e la Difesa). In precedenza, ha lavorato per il principale operatore italiano di comunicazioni radiomobili alla progettazione della rete GSM e UMTS.

Laureato con lode in ingegneria elettronica all'Università degli Studi di Palermo, ha proseguito gli studi presso la Facoltà di Economia dell'Università di Genova per il perfezionamento delle competenze di

Marketing, Tecnica della Comunicazione, Economia e Gestione delle imprese.

Ha fondato nel 2004 la Business Community di Eccellere, luogo di scambio di conoscenze e informazioni sul mondo delle imprese.

Collabora al progetto "Guide di SuperEva" del gruppo DADA S.p.A. come redattore della rubrica di Marketing industriale.

L'autore può essere contattato al seguente indirizzo email: nicolo.occhipinti@eccellere.com