

Balanced Scorecard

Concretizzate la visione aziendale

Che cos'è la Balanced Scorecard?

La Balanced Scorecard (BSC) è un approccio finalizzato a supportare la traduzione della strategia in azione. Parte dalla visione e dalle scelte strategiche dell'azienda per arrivare a definire i fattori critici di successo. Le misure rilevanti vengono costruite per supportare la definizione degli obiettivi ed il monitoraggio dei risultati con riferimento alle aree strategicamente critiche. Quindi, la Balanced Scorecard si configura come un sistema di misurazione delle performance, derivato dalla visione e dalla strategia aziendale, per focalizzare gli aspetti più importanti del business. Il concetto di Balanced Scorecard (BSC) supporta la pianificazione e l'implementazione strategica, coordinando le attività delle diverse parti dell'organizzazione attorno ad una comune comprensione e condivisione degli obiettivi, oltre che facilitando la valutazione ed il costante aggiornamento delle strategie stesse.

I tradizionali sistemi di misurazione delle prestazioni, focalizzandosi sui dati contabili, sono divenuti obsoleti e le imprese che competono in contesti complessi hanno la necessità di disporre di strumenti di pianificazione più efficaci. Partendo da tale constatazione, Kaplan e Norton hanno identificato quattro differenti ottiche/prospettive attraverso cui è possibile valutare in modo integrato i risultati aziendali:

- **Prospettiva Economico - Finanziaria** (come siamo visti dai nostri azionisti e conferenti di capitale?)
- **Prospettiva del Cliente** (come siamo percepiti dai nostri clienti?)
- **Prospettiva dei Processi** (quali sono i processi in cui dobbiamo eccellere per creare differenziali competitivi?)
- **Prospettiva dell'Apprendimento e dell'Innovazione** (quali sono le aree che noi dobbiamo presidiare per sviluppare la nostre capacità di miglioramento e cambiamento?)

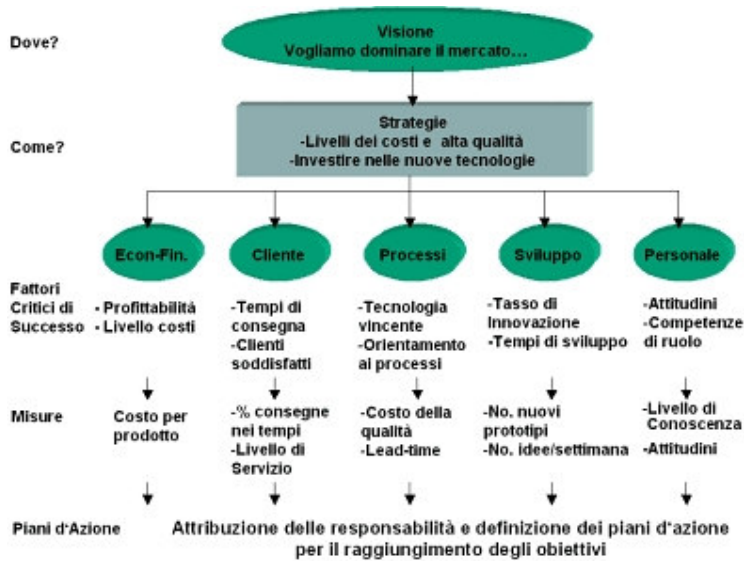
Figura 1:

Creare una Balanced Scorecard. Il processo di costruzione della BSC parte dalla identificazione della visione aziendale per arrivare a definire le priorità strategiche, le prospettive competitive cruciali per l'azienda ed i relativi fattori critici di successo. Definire i Fattori Critici di Successo e le prospettive significa dare una risposta alla domanda di identificazione di ciò in cui è necessario eccellere, per realizzare il successo strategico. Successivamente ci si deve chiedere come assicurarsi che tutto si stia sviluppando così come pianificato. Allora è necessario pensare alle modalità di valutazione della Scorecard. Come gestiamo la Scorecard? Quali persone devono disporre dei report e che cosa deve essere fornito con i report? Si arriva così a definire gli indicatori di performance, i sistemi degli obiettivi e delle relative responsabilità, le modalità di monitoraggio e di valutazione dei risultati. La definizione delle prospettive, degli obiettivi e dei relativi indicatori avviene "declinando" scelte strategiche e fattori critici di successo in obiettivi da realizzare nell'ambito di un predefinito quadro temporale. In pratica si tratta di rispondere alla domanda: che cosa dobbiamo fare, per ogni ottica/prospettiva competitiva, al fine di realizzare gli obiettivi strategici? Che cosa dobbiamo monitorare e tenere sotto controllo al fine di garantire che il percorso tracciato stia portando al raggiungimento degli obiettivi strategici?



Figura 2:

Lo schema sottostante riporta un generico esempio di Scorecard. Dove vogliamo andare? La visione: "Vogliamo diventare leader del mercato." Come? Focalizzandoci sui costi, l'alta qualità ed investendo in nuove tecnologie. Quali sono le prospettive in cui dobbiamo eccellere? Successivamente vengono definiti le responsabilità e i piani d'azione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Potete creare facilmente una Scorecard, ma creare una scorecard gestibile è una cosa completamente diversa!



Benefici

I benefici derivanti dall'implementazione della Balanced Scorecard possono essere così sintetizzati:

- La Balanced Scorecard consente di allineare gli indicatori chiave di performance alla strategia a tutti i livelli organizzativi.
- La Balanced Scorecard fornisce al management una vista complessiva sull'andamento delle attività dell'impresa.
- La metodologia facilita la comunicazione e la comprensione, a tutti i livelli dell'organizzazione, degli obiettivi aziendali e delle scelte strategiche.
- La balanced scorecard consente l'attivazione di feedback che stanno alla base dei cicli di apprendimento strategico di un'impresa.

La Balanced Scorecard consente di ridurre l'ammontare di informazioni che i sistemi aziendali IT devono processare in quanto realmente essenziali per il successo competitivo dell'organizzazione.

La Redazione