

## Balanced Scorecard

La balanced scorecard (BSC) è stata proposta da Kaplan e Norton negli anni '90 come metodo di misura delle performance aziendali e di controllo manageriale. L'idea fondamentale è che la gestione di un'azienda richiede informazioni che riguardano molteplici dimensioni e aspetti (ad es. processi operativi, gestione finanziaria, risorse umane, capacità di innovazione) che devono venire misurati e gestiti in modo bilanciato e coerente con la strategia generale dell'azienda. Per poter realizzare ciò, è necessario un sistema di misura e verifica che consenta:

- di raccogliere un numero elevato di informazioni relative al funzionamento dell'organizzazione, che non si limitino agli aspetti economico-finanziari e che indichino al management le aree dove focalizzare i propri interventi e permettano di esplorare le possibili conseguenze delle decisioni da assumere;
- di bilanciare in modo appropriato tali interventi per evitare che l'intervento in una determinata area possa riflettersi negativamente in un'altra.

La BSC si propone di raccogliere in un unico "report" le informazioni giudicate essenziali per la gestione dell'azienda e il perseguimento degli obiettivi strategici che il management si è dato. Secondo Kaplan e Norton, inoltre, la BSC a differenza dei classici schemi di misura contabili, offrirebbe uno schema di analisi orientato "al futuro", proponendo ai manager indicazioni circa i potenziali effetti futuri delle proprie azioni e decisioni. Lo schema tipo di una BSC è riportato nella figura 1. Inoltre consente di evidenziare e bilanciare sia gli obiettivi di breve termine che di lungo termine.

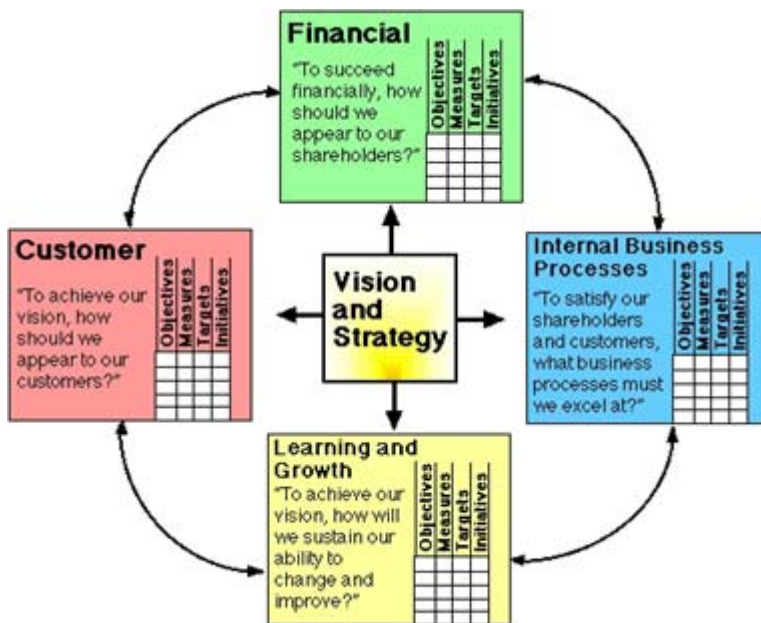


fig. 1. Schema tipo di BSC – fonte: Balanced Scorecard Institute e Kaplan, Norton (1996)

Nella sua versione originale il metodo prevede:

- l'identificazione di quattro fondamentali prospettive rispetto a cui leggere le performance dell'azienda, in particolare:
  - la prospettiva finanziaria, al fine di rispondere all'interrogativo: quali risultati deve presentare la nostra azienda agli azionisti/proprietari per poter dire di avere avuto successo in termini economico-finanziari?
  - la prospettiva dei "clienti", per comprendere quali risultati deve ottenere l'azienda per avere successo sui mercati
  - la prospettiva interna (ossa dei processi interni), per chiarire in quali processi l'azienda deve ottenere buoni risultati e come misurarli
  - la prospettiva dell'innovazione e della crescita ("learning and growth") che offre indicazioni circa la capacità di apprendere, adattarsi e migliorarsi al fine di perseguire i propri obiettivi strategici
- per ciascuna prospettiva di analisi, individuare:
  - gli obiettivi, ossia la descrizione di ciò che si deve ottenere per poter avere successo
  - le misure, ossia il modo in cui il raggiungimento di tali obiettivi verrà misurato
  - i valori target, ossia i valori che ci si pone come obiettivo
  - le iniziative, ossia azioni e programmi chiave per poter raggiungere gli obiettivi

A titolo di esempio,

La BSC si propone come uno strumento per la pianificazione e gestione della strategia aziendale. L'assunto è che per definire una visione strategica ad alto livello per l'azienda e verificare poi la corretta implementazione delle diverse azioni che, ai vari livelli, devono consentire di realizzare gli obiettivi strategici che sono stati proposti, sia necessario un

monitoraggio di diversi elementi che devono confluire in un unico schema o report al fine di verificarne la coerenza e il bilanciamento rispetto agli obiettivi strategici indicati. Secondo Kaplan non si può gestire quello che non si riesce a misurare, e non si può misurarlo se non lo si descrive. Quindi l'idea è partire dalla definizione della strategia generale dell'azienda, la descrizione nei termini delle sue costituenti o elementi chiave (secondo le varie prospettive prima indicate), e quindi l'individuazione delle modalità di misura appropriate (fig. 2).

Ai fini della realizzazione di un sistema direzionale, si può realizzare opportuni report o cruscotti secondo lo schema della BSC. In questo caso si può procedere innanzitutto partendo dalla visione e "mission" dell'azienda e dagli obiettivi strategici (ad es.: "raggiungere la leadership nel nostro mercato"), identificare nelle diverse prospettive gli obiettivi (ad es., per l'area dei processi interni: "raggiungere l'eccellenza in termini di qualità del prodotto"), identificare opportune modalità di misura (ad es., per la qualità del prodotto: "difettosità percentuale"), definire i target obiettivo, e indicare le azioni o iniziative per raggiungerli. Il sistema direzionale potrà quindi venire utilizzato al fine di misurare gli indicatori nel modo più appropriato e presentarli in modo efficace.

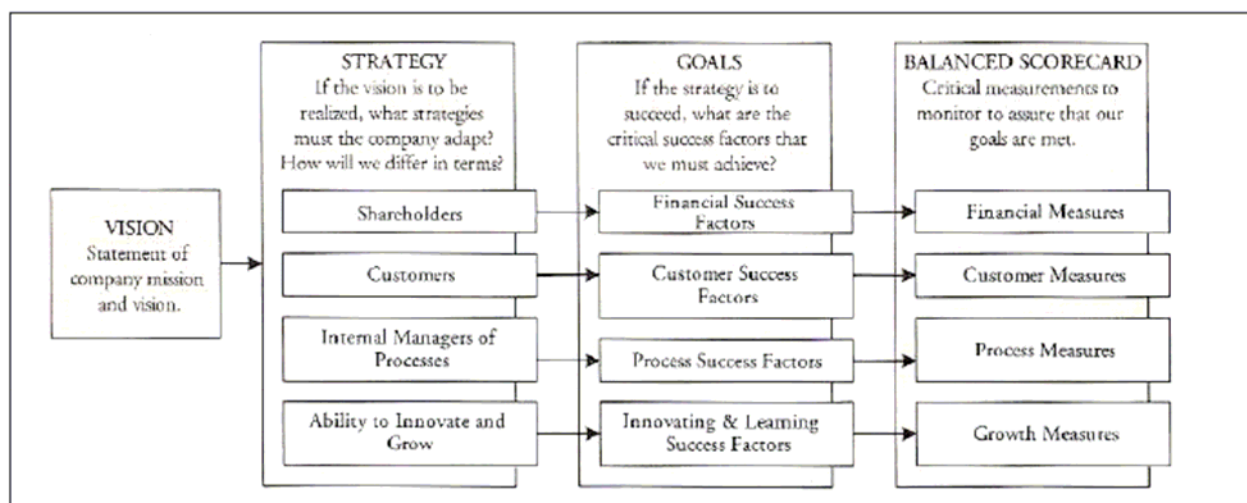


fig. 2. Dalla visione strategica e "mission" dell'azienda alla strategia, agli obiettivi, e infine agli indicatori della balanced scorecard.

## Riferimenti

- Kaplan R S and Norton D P (1992) "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review* Jan – Feb pp. 71–80
- Kaplan R. and Norton D. (1993), "Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, 1993.
- Kaplan R S and Norton D P (1996) "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press
- Balanced Scorecard Institute – [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
- Dispense università di Siena ([http://www.disas.unisi.it/mat\\_did/paternostro/455/Balancedscorecard.pdf](http://www.disas.unisi.it/mat_did/paternostro/455/Balancedscorecard.pdf))