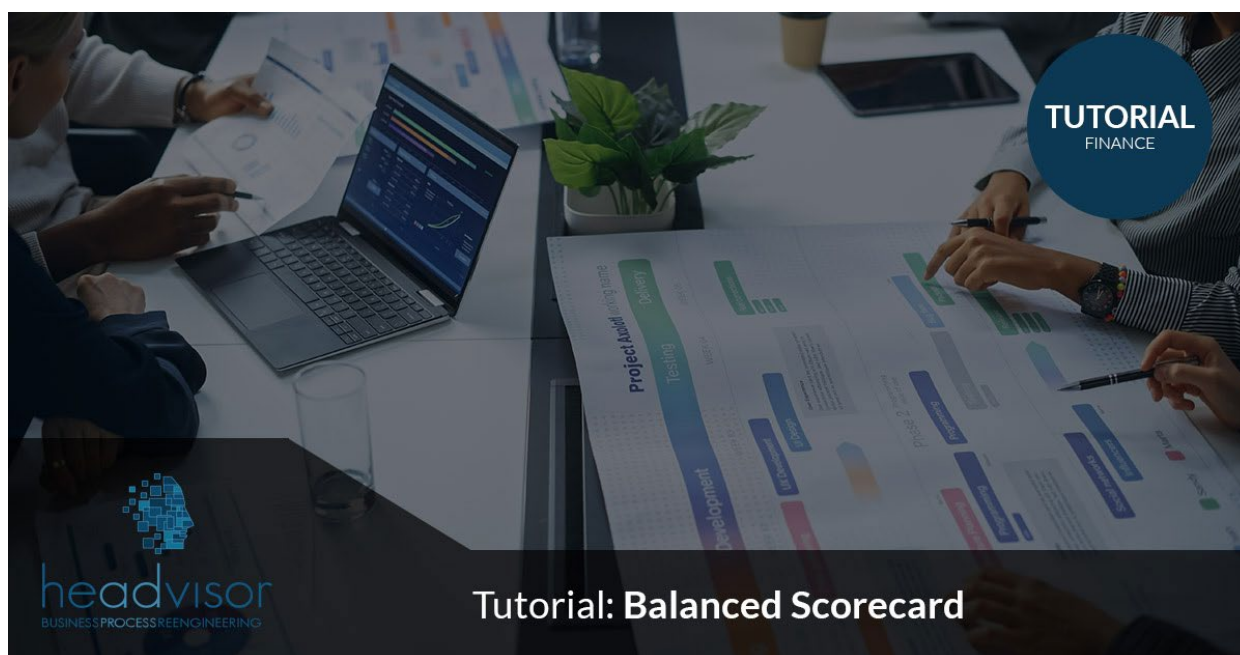


Balanced scorecard: la guida completa

Indice

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">1. Balanced Scorecard: definizione e applicazioni
Pagina 22. Le prospettive della Balanced Scorecard
Pagina 33. Utilità e limiti della Balanced Scorecard
Pagina 54. Balanced Scorecard: la Strategy Map
Pagina 5 | <ul style="list-style-type: none">5. Balanced Scorecard: come implementarla
Pagina 66. BSC in Conclusione
Pagina 77. Headvisor e la BSC
Pagina 7 |
|--|---|



Balanced Scorecard o **BSC**, traducibile in scheda di valutazione bilanciata, è un framework utilizzato nella gestione strategica per la misurazione dei risultati aziendali.

L'obiettivo di questo strumento è quello di aiutare le organizzazioni a trasformare le proprie strategie in azioni concrete e misurabili attraverso delle metriche specifiche.

A differenza di altre analisi relative al lato finanziario e quello gestionale di un'impresa, la **Balanced Scorecard** tiene in considerazione anche altri aspetti, includendo la visione dei clienti, dei processi interni e dell'apprendimento e innovazione come elementi fondamentali e imprescindibili di una buona gestione aziendale.

Negli ultimi anni, questo strumento si è diffuso soprattutto tra le grandi imprese, proprio perchè hanno strutture molto complesse ma anche una grande mole di dati e informazioni da monitorare e valutare durante le proprie analisi.

In questo articolo vedremo cos'è la **Balanced Scorecard (BSC)**, descrivendo i vantaggi e i punti deboli di questo modello e fornendo informazioni su come utilizzarla all'interno della vostra azienda.

Balanced Scorecard: definizione e applicazioni

La **Balanced Scorecard** è un modello di valutazione dei risultati aziendali, utilizzata per facilitare la traduzione di una determinata strategia in azioni concrete.

Le origini di questa analisi parte attorno agli anni 90 quando i 2 studiosi [Robert Kaplan](#), professore ad Harvard, e [David Norton](#), presidente della Nolan Norton, all'interno di un progetto di ricerca intitolato "*Measuring Performance in the Organization of the Future*".

Il nome **Balanced Scorecard** deriva dai tabelloni utilizzati durante le partite di basket e baseball per indicare il punteggio. Tuttavia in questo caso, il risultato esposto, deriva dalla combinazione di diverse variabili e questo richiede un particolare modello di analisi per determinare il metodo di valorizzazione. All'interno del loro studio, Kaplan e Norton analizzarono dodici grandi aziende, le quali avevano diversi problemi legati alla misurazione dei dati utilizzando metodi e strumenti tradizionali. Per questo motivo, queste imprese erano disposte ad utilizzare approcci innovativi per trovare una soluzione efficace e in grado di offrire un vantaggio competitivo rispetto ai competitors.

I due studiosi evidenziarono come, in un contesto sempre più competitivo e innovativo, i classici strumenti per la misurazione delle performance non fossero in grado di fornire alle aziende le giuste informazioni per permettere analisi complesse ed efficaci. Infatti, gli indicatori tradizionali erano troppo statici rispetto al dinamismo e alle nuove sfide che dovevano affrontare le organizzazioni in quel periodo.

È proprio in questo contesto che nacque la **Balanced Scorecard BSC** che, anche se in modo ancora abbastanza grezzo, permise a queste aziende di avere una visione dinamica, globale e veritiera delle proprie performance.

La **BSC** è perciò un sistema utilizzato per misurare le performance aziendali che, partendo dalla vision e dalla strategia dell'azienda stessa, permette agli analisti di individuare gli aspetti strategici di un determinato business attraverso un approccio top-down. Da qui è possibile gestire l'intera strategia dell'organizzazione, traducendola in azioni concrete e misurabili attraverso degli specifici indicatori di performance ([KPI - Key Performance Indicators](#)).

In questo modo, la **Balanced Scorecard** si pone al centro del management, collegando gli obiettivi di breve e medio-lungo periodo e tenendo conto sia di misure di performance puramente economiche (**lagging indicators**) che di misure di performance di natura non economica (**leading indicators**).

Il sistema sviluppato dai suoi due autori, segna dunque il passaggio dal modello di analisi tradizionale, ad un modello caratterizzato da una visione multidimensionale e "bilanciata".

I risultati dello studio condotto, dimostrarono l'efficacia di questo modello, spingendo le imprese ad abbandonare le tradizionali misure basate solamente su indicatori economico finanziari, favorendo invece l'utilizzo di misure in grado di fornire una visione approfondita e realistica dell'azienda.

Negli anni successivi, sempre più aziende decisero di adottare questo modello, ottenendo ottimi risultati grazie alla capacità di questo strumento di integrare indicatori di natura economico-finanziaria e di natura produttiva e di opportunità.

Vennero infatti individuate **quattro aree**, o prospettive, distinte, ma comunque correlate, che devono essere prese in considerazione durante il processo di analisi:

- Economic: Area economico-finanziaria
- Customer: La clientela
- Internal process: Sviluppo dei processi interni
- Learning & growth: Ricerca e sviluppo per l'innovazione e la crescita

Le prospettive della Balanced Scorecard

La **Balanced Scorecard (BSC)** si basa sull'idea che la valutazione delle performance di un'organizzazione dovrebbe andare oltre la semplice analisi finanziaria. Per questo motivo, oltre agli indicatori tradizionali sono state inserite nell'analisi anche altre misure, o prospettive, che rispecchiano gli aspetti critici di un'organizzazione anche nel medio lungo periodo.

Queste quattro prospettive sono le seguenti.

Prospettiva finanziaria

Risponde alla domanda: *"Come gli azionisti percepiscono l'azienda?"*

Attraverso l'analisi di bilancio e dei suoi più comuni [indici di bilancio](#), vengono valutate la redditività e la solidità finanziaria dell'impresa. Alcune delle misure prese in analisi sono il **cash flow**, l'ammontare delle vendite, l'[indice ROE](#), il [ROI](#), l'indice [EBITDA](#), il reddito, etc.

Le informazioni individuate in questa fase verranno utilizzate per orientare la ricerca e la definizione nelle fasi successive.

La **Balanced Scorecard** permette di selezionare gli indicatori con cui valutare il successo di lungo termine di una determinata impresa e le variabili fondamentali per identificare e raggiungere gli obiettivi finali.

Prospettiva della clientela

Risponde alla domanda: *"Come i clienti percepiscono l'azienda?"*

La prospettiva della clientela descrive perciò il punto di vista dei clienti rispetto all'azienda. Per i consumatori, sono importanti fattori diversi rispetto agli investitori.

In questo caso le informazioni vengono raccolte principalmente attraverso analisi di gradimento o questionari, statistiche di vendita dei prodotti e punteggi attribuiti dalle piattaforme online.

Alcuni esempi di misure prese in analisi sono i tassi di guasto e difettosità, i tempi di consegna, il servizio clienti, la soddisfazione del cliente e il prezzo dei prodotti offerti dall'azienda.

Con l'avvento della new economy, il cliente viene messo al centro delle strategie aziendali per la creazione di valore. La **customer satisfaction** (soddisfazione del cliente) diventa perciò un fattore fondamentale, poiché sono proprio i clienti a "tirare" la domanda secondo una logica pull e non push.

Le imprese di oggi non possono più valutare i processi di gestione dei clienti semplicemente in base alle vendite. Al contrario, il **customer management** deve aiutare l'impresa ad acquisire e mantenere rapporti redditizi e di lungo termine, offrendo valore al cliente finale.

Prospettiva di sviluppo dei processi interni

Risponde alla domanda: *"In cosa deve eccellere l'impresa?"*

La prospettiva di processo serve ad analizzare i processi aziendali interni, in particolare quelli relativi ai processi produttivi, valutandoli e individuando opportunità di miglioramento.

Alcune misure prese in analisi sono la produttività, i tempi di ciclo, le misure relative alla qualità e ai costi, oppure i tempi di preparazione dei preventivi e la percentuale di preventivi che diventano vendite.

Prospettiva di ricerca e sviluppo per l'innovazione e la crescita

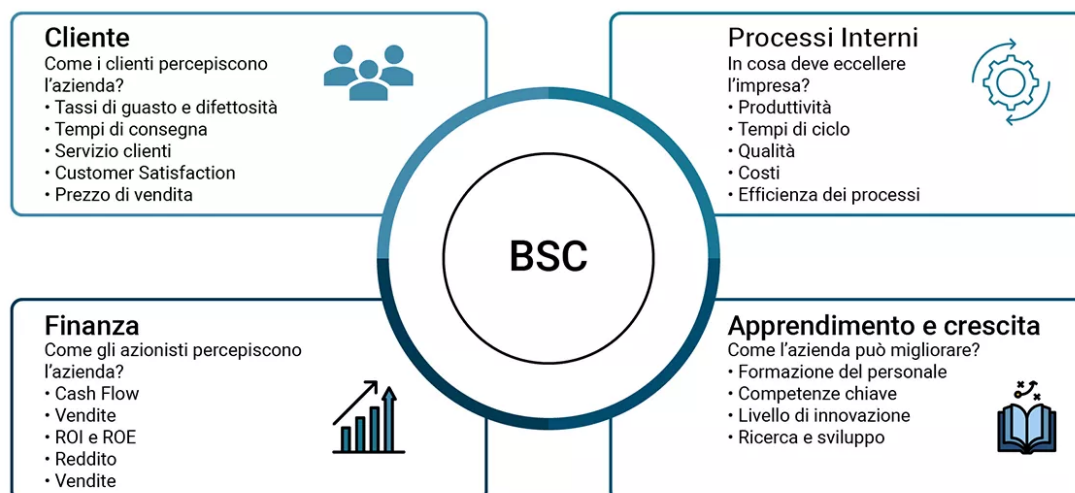
Risponde alla domanda: *"Come l'azienda può migliorare e innovarsi?"*

Partiamo dall'assunto: Se una azienda non evolve in ricerca e sviluppo è una azienda destinata a invecchiare e perdere mercato.

L'obiettivo di questa prospettiva quindi è quello di fornire i driver necessari al raggiungimento degli obiettivi individuati nelle fasi precedenti, effettuando investimenti di ricerca e sviluppo, nelle infrastrutture e nelle competenze dei dipendenti.

A livello economico, attività di questo genere (come quelle di **ricerca e sviluppo** e quelle relative alla **formazione del personale**) sono considerate come un costo. Per questo è importante individuare dei parametri che consentano di valutare i progressi ottenuti attraverso queste attività.

Alcuni dei fattori presi in analisi sono lo sviluppo del personale, le competenze chiave, il livello di innovazione e le attività di ricerca e sviluppo.



Utilità e limiti della Balanced Scorecard

La **Balanced Scorecard** porta diversi benefici all'azienda in cui viene implementata.

Prima di tutto, la **BSC** permette di avere una visione globale delle performance aziendali, identificando punti di forza e di debolezza e identificando delle strategie concrete da mettere in atto per migliorare le performance aziendali.

Ecco alcuni vantaggi derivanti dal suo utilizzo:

- **Visione strategica integrata:** la BSC offre una visione equilibrata dell'impresa, includendo nell'analisi sia componenti finanziarie che non finanziarie, consentendo un'analisi completa delle performance.
- **Allineamento strategico:** aiuta a collegare le attività quotidiane con gli obiettivi di medio lungo termine, garantendo un allineamento tra i vari obiettivi organizzativi.
- **Migliore comunicazione:** la Balanced Scorecard fornisce un quadro chiaro delle priorità e degli obiettivi strategici, migliorando la comunicazione interna all'organizzazione e coinvolgendo i dipendenti nei processi di miglioramento.
- **Misurazione delle prestazioni non finanziarie:** la BSC tiene conto anche degli aspetti relativi alla soddisfazione dei clienti, ai processi interni e allo sviluppo del personale, fornendo una valutazione completa delle prestazioni.
- **Adattabilità:** può essere adattata alle specifiche esigenze dell'organizzazione, personalizzando le strategie e le prospettive proprio in base alle caratteristiche e agli obiettivi della stessa.
- **Miglioramento continuo:** per funzionare al meglio, la Balanced Scorecard richiede uno sforzo coordinato e costante, secondo la logica [Kaizen](#) del miglioramento continuo.

Tuttavia, la **Balanced Scorecard** ha anche dei limiti. Essa è infatti uno strumento complesso che richiede tempo e risorse per essere impiegata e per ottenere dei risultati tangibili.

Inoltre, questa tipologia di analisi fu sviluppata principalmente per le grandi imprese, in cui sono già presenti processi di controllo delle metriche economico-finanziarie e in cui esistono molti dati da prendere in analisi.

Nelle PMI, le logiche relative all'analisi di bilancio e delle performance aziendali sono spesso carenti o inesistenti. In questa situazione potrebbe risultare controproducente utilizzare un sistema così complesso e, in certi casi, difficile da gestire.

Nel caso delle PMI, il consiglio è quello di procedere gradualmente, adottando una **Balanced Scorecard** in forma semplificata. È consigliabile partire dall'analisi della prospettiva economico finanziaria, includendo solamente i [KPI](#) più importanti per l'impresa.

Se l'azienda dovesse crescere e allargare il proprio volume d'affari, si potrà partire da questa base e inserire tutte le quattro prospettive.

Balanced Scorecard: la Strategy Map

Un fattore importante riguardo alla **Balanced Scorecard**, è il fatto che questa si basa sul **principio causa effetto**. Questo indica che le azioni e gli sviluppi di un determinato settore aziendale hanno ripercussioni importanti anche sugli altri reparti.

Perciò, il raggiungimento di un obiettivo in una delle prospettive della **BSC** ha un'influenza diretta anche sulle altre prospettive.

Ad esempio, la prospettiva di sviluppo, relativa alle skills dei dipendenti e al grado di sviluppo dell'azienda, ha un'influenza diretta sull'efficienza con la quale vengono messi a disposizione prodotti o servizi (prospettiva di processo).

Questo influenza a sua volta la prospettiva della clientela in merito al prezzo di vendita e alla soddisfazione dei clienti stessi. Infine, i clienti che acquistano influenzano la prospettiva finanziaria, facendo registrare oscillazioni nei profitti all'azienda.

Lo strumento utilizzato per valutare questo flusso è la **strategy map**, la quale evidenzia come il raggiungimento di un determinato obiettivo di una prospettiva influenzi anche le altre prospettive.

La **strategy map** può essere utilizzata dalle aziende per definire la strategia operativa per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Se, ad esempio, l'obiettivo è quello di aumentare il fatturato, una possibile soluzione è quella di trovare nuovi lead da poter convertire in clienti. Sarà quindi necessario capire come acquisire nuovi clienti, lavorando sulla prospettiva di processo, e capire i presupposti necessari per raggiungere l'obiettivo, lavorando anche sulla prospettiva di sviluppo.

Balanced Scorecard: come implementarla

La creazione della **Balanced Scorecard** coinvolge diversi passaggi e richiede un coinvolgimento strategico sia da parte dei leader dell'organizzazione, che da parte dei responsabili dei vari reparti. È inoltre necessario uno sforzo coordinato e costante, secondo la logica [Kaizen](#) del miglioramento continuo.

Ecco una possibile guida per creare la **Balanced Scorecard**, ricordando che le varie fasi possono essere organizzate in base alla tipologia di azienda e agli obiettivi e che queste potrebbero ripetersi ciclicamente.

1. **Definizione della strategia e dei fattori critici di successo:** comprendere la strategia dell'organizzazione, gli obiettivi a lungo termine, i punti di forza e di debolezza, la mission e la vision. In questo modo si conosceranno i fattori che determineranno il successo della strategia.
2. **Identificare le prospettive:** determinare le prospettive importanti per la tua impresa e per gli obiettivi che vuoi raggiungere, le quali saranno incluse nella **BSC**.
3. **Identificare KPI e metriche:** per ciascuna prospettiva identificare i [KPI](#) per valutare il raggiungimento degli obiettivi strategici, sia alla conclusione delle attività, che durante lo svolgimento delle stesse.
4. **Definizione degli obiettivi:** definire degli obiettivi specifici e stabilire target misurabili, in linea con la strategia complessiva dell'organizzazione, collegandoli con le diverse prospettive.
5. **Pianificazione di risorse e attività:** Identificare le iniziative strategiche e i progetti da mettere in atto per il raggiungimento degli obiettivi della **Balanced Scorecard**. Andranno anche assegnate responsabilità e risorse.
6. **Implementazione e monitoraggio:** Implementare la **BSC** nell'organizzazione, comunicando chiaramente gli obiettivi e, se necessario, fornendo formazione. Creare un sistema di monitoraggio per valutare i progressi e l'avanzamento.
7. **Valutazione e aggiornamento:** Valutazione periodica delle performance rispetto agli obiettivi stabiliti. Se necessario, apportare modifiche per adattarla ai cambiamenti nelle condizioni di mercato o nella strategia aziendale.
8. **Miglioramento continuo:** La BSC è uno strumento per il miglioramento continuo. Vanno perciò analizzati i risultati, trarre insegnamenti e apportare miglioramenti.

BSC in Conclusione

In conclusione quindi, il sistema di **Balanced Scorecard** dovrebbe supportare il processo di decisionale nella strategia aziendale. Deve fungere da quadro di riferimento per evidenziare dinamicamente lo status delle azioni intraprese al fine di migliorare il coordinamento o mitigare eventuali fattori di rischio. Il successo di questo strumento dimostra la grande necessità di integrare le variabili di controllo finanziario con la riconosciuta urgenza di una migliore integrazione delle attività operative.

Headvisor e la BSC

1. La tua azienda ha un sistema dinamico e automatizzato per la raccolta dei dati?
2. Vengono misurate le 4 aree di performance della BSC?
3. Il sistema di monitoraggio BSC è sufficientemente adeguato ed esaustivo?
4. al variare di una metrica vengono modificate anche le altre metriche?

Se vuoi implementare un sistema di monitoraggio e controllo basato sui principi appena descritti contattaci, sarà un piacere sviluppare un progetto assieme.

