

Che cos'è la Balanced Scorecard?

Con il termine Balanced Scorecard (BSC) si fa riferimento al modello di pianificazione e gestione degli obiettivi ideato da Norton e Kaplan (1992, Harvard Business School). Tale modello si basa sull'assunto che il successo dell'azienda dipenda dalla capacità di tradurre la strategia aziendale secondo quattro prospettive focalizzate sulle seguenti domande:

- Economico-finanziaria: come siamo visti dai nostri azionisti?
- Cliente / Mercato: come siamo percepiti dal mercato e, in generale, dai vari stakeholders?
- Processi interni: quali sono i processi in cui dobbiamo eccellere per creare differenziali competitivi?
- Apprendimento / Crescita: quali sono le aree che dobbiamo presidiare per sviluppare le nostre capacità di miglioramento e cambiamento?

Rispondendo a queste domande si individuano i fattori critici di successo (FCS) sui quali l'azienda deve puntare e, sulla base di questi, si definiscono gli indicatori chiave di prestazione (KPI) in grado di misurare e spiegare come ogni fattore contribuisca al conseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

I maggiori ostacoli alla diffusione

Sebbene il concetto di BSC si stia diffondendo, l'utilizzo presso le aziende italiane risulta ancora piuttosto limitato rispetto ad altre realtà internazionali.

I seguenti fattori risultano essere gli ostacoli principali all'adozione:

- Confusione sulle finalità e le potenzialità dello strumento; spesso assimilato ad un qualsiasi altro strumento di controllo e monitoraggio (es. reporting aziendale, Tableau de bord / cruscotto gestionale).
- Difficoltà nell'identificare pochi ma rilevanti indicatori in grado di spiegare l'impatto delle azioni operative sulla strategia aziendale.
- Scarsa applicazione della BSC ai vari livelli organizzativi e tendenza a mantenerla solo in ambito direzionale.
- Timori e pregiudizi sulla complessità nella realizzazione dello strumento e nel successivo utilizzo.

La Balanced Scorecard secondo noi

Secondo la nostra esperienza, la confusione sulle finalità e sulle potenzialità dello strumento BSC, riguarda il fatto che spesso la BSC venga vista dalle aziende come un insieme di indicatori alla stregua di altri strumenti di controllo gestionale.

Ciò che la distingue dai cruscotti gestionali è la finalità di programmazione e pianificazione che avviene attraverso la formalizzazione, condivisione e la comunicazione della strategia aziendale tramite:

1. la formalizzazione degli obiettivi e della mappa strategica,
2. la definizione degli indicatori e dei valori obiettivo,
3. l'identificazione delle azioni necessarie per perseguire gli obiettivi,
4. la misurazione dell'impatto sui risultati aziendali delle azioni messe in atto, valutando lo scostamento fra i valori degli indicatori rilevati e i valori obiettivo fissati.

La lettura congiunta dei valori assunti dagli indicatori economico-finanziari (orientati ad un orizzonte di breve periodo) e degli indicatori di mercato, di processo, di crescita e di innovazione (orientati ad un orizzonte di medio/lungo periodo) spiega come azioni specifiche messe in atto su un'area influiscano sulle altre prospettive e, dall'effetto congiunto, si originino determinati risultati aziendali.

A titolo esemplificativo: "Dalla lettura dei valori rilevati, si evince come l'investimento in innovazione abbia portato miglioramenti nei processi produttivi che hanno permesso di migliorare la qualità del prodotto finito; di ottenere un maggior apprezzamento del proprio marchio da parte del cliente che in ultimo si è riflesso in una crescita del fatturato".

L'importanza di identificare dei KPI tra loro correlati e in grado di spiegare (secondo un legame di causa-effetto) l'impatto delle azioni sulla strategia aziendale è la condizione di successo nonché la difficoltà con cui le aziende spesso si scontrano nel realizzare la BSC.

Nella BSC, la stretta corrispondenza tra gli indicatori di prestazione ed i processi critici aziendali, permette alle diverse aree aziendali di identificare e misurare il contributo delle proprie azioni al miglioramento dei risultati di altre aree e, da ultimo, al conseguimento dei risultati aziendali.

In questo senso, rispetto ad altri strumenti, la BSC crea commitment, integrazione e allineamento all'interno dell'azienda.

La massima espressione delle potenzialità della BSC nel dimostrare il contributo anche di aree ritenute di supporto, come la funzione Risorse Umane (anche nota come HR), si dimostra facendo discendere il modello nella singola area e definendo, a partire dalle strategie aziendali, gli obiettivi di area secondo le quattro prospettive.

In ultimo, per sfatare un pregiudizio piuttosto diffuso, sottolineiamo che realizzare la BSC in azienda non significa necessariamente dover effettuare grossi investimenti in tecnologia e risorse.

Una volta interiorizzato l'approccio, questo strumento è realizzabile, nella forma più semplice, tramite strumenti informatici di comune utilizzo (es. excel), utilizzando indicatori basati su dati reperibili in azienda e coinvolgendo le persone che conoscono e possiedono le informazioni necessarie.

L'utilizzo della BSC per il governo della funzione Risorse Umane

Per la funzione Risorse Umane la BSC rappresenta l'opportunità di pianificare una strategia HR e delle azioni coerenti alla strategia aziendale, misurare e dimostrare il contributo dei processi di sviluppo e gestione delle risorse. Contributo che, utilizzando gli strumenti tradizionali di controllo e monitoraggio, risulta difficile da rilevare e calcolare oggettivamente, poiché si basa su fattori qualitativi (cosiddetti "intangibles") che non vengono solitamente considerati in azienda.

Nell'ambito della BSC aziendale, il contributo della funzione Risorse Umane trova espressione nella prospettiva di apprendimento e crescita che comprende al suo interno elementi di pianificazione e valutazione delle strategie sul capitale umano e organizzativo.

Tuttavia, è altresì possibile realizzare la HR BSC, calando dalla strategia aziendale gli obiettivi di competenza della funzione HR e traducendoli secondo le quattro prospettive in obiettivi specifici di breve e lungo termine focalizzati sui FCS.

Costruire l'HR BSC, significa mettere la funzione 'idealmente' al centro dell'attenzione e rispondere alle seguenti domande:

1. Come contribuiamo a creare valore per i nostri azionisti?
2. Come siamo percepiti dagli stakeholder/clienti interni?
3. In quali processi dobbiamo eccellere?
4. Quali aree dobbiamo presidiare per sviluppare le nostre capacità di miglioramento?

Per visualizzare il seminario in dettaglio, accedere all'[area download](#)