

---

# Che rumore fa la felicità? Il rumore della Balanced Scorecard

---

di

**Publicato il 4 Ottobre 2017**

La Balanced Scorecard è uno strumento di controllo e misurazione della strategia che collega gli obiettivi di medio-lungo termine con quelli di breve termine, bilanciandoli al loro interno: può essere uno strumento utilissimo per assistere i clienti nel migliorare le performance aziendali; il futuro della professione si sta evolvendo e la consulenza diventerà fondamentale per mantenere e acquisire clienti

Prendendo spunto da una famosa canzone del gruppo musicale Negrita mi chiedo: che rumore fa la felicità di un imprenditore?

Forse una fragorosa risata è il “rumore” più bello che possa misurare la felicità di un imprenditore, inteso in senso ampio, mi perdoneranno i puristi del codice civile, come chiunque faccia impresa, comprendendo pertanto anche i professionisti, gli Enti non Commerciali, il management ecc.

Un imprenditore solitamente ride se la propria impresa “va bene”; a questo punto nascono molti interrogativi.

- *Quando un imprenditore può ritenersi soddisfatto dell’andamento della propria attività?*
- *Come è possibile misurare le performance di un’impresa?*
- *Quali sono gli indicatori fondamentali per determinare l’andamento di un’attività?*

Purtroppo (o per fortuna) non esiste una verità assoluta.

Per taluni potrebbe essere di notevole importanza la creazione di reddito, per altri la corretta gestione dei flussi di cassa e, per altri ancora, la conversione di preventivi in ordini.

L’unico punto fermo è che, per ciascuno di noi, la felicità è composta da **variabili differenti**.

È pertanto indispensabile impostare un controllo di gestione “*taylor made*”, cucito su misura del singolo imprenditore.

La domanda che nasce spontanea è: esiste un tale, potentissimo, strumento di controllo gestionale?

SI, SI, SI e ancora SI!

## La Balanced Scorecard

---

La traduzione letterale di questo portentoso strumento è: “scheda di valutazione bilanciata” oppure, come viene spesso definita, “cruscotto di controllo” o “cruscotto aziendale”.

Il nome non riesce ad esprimere appieno la potenza di un tale innovativo mezzo di controllo; cerchiamo pertanto di comprendere come si concretizza e, soprattutto, come può aiutare l'imprenditore a “ridere” sempre più fragorosamente o, quantomeno, a smettere di piangere.

### Cos'è la Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard è uno strumento di controllo e misurazione della strategia che collega gli obiettivi di medio-lungo termine con quelli di breve termine, bilanciandoli al loro interno.

Primo passaggio fondamentale è pertanto delineare una strategia... può sembrare banale, ma pensare astrattamente una strategia è assolutamente diverso rispetto ad esporre tale strategia in un piano, condivisibile, composto da step definiti e da obiettivi misurabili.

In caso di piano astratto, l'imprenditore è inconsciamente indotto ad adattare i propri obiettivi agli accadimenti aziendali, “piegando” la strategia ad eventi esogeni.

In caso di strategia esposta l'imprenditore può verificare l'andamento degli indicatori chiave (KPI: Key Performance Index) utili a determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi necessari ad attuare la strategia delineata.

L'utilità del "materializzare" una strategia astratta in un documento concreto è quella di ricordare a sé stessi quali sono gli obiettivi strategici da perseguire, misurarne il raggiungimento e, non da ultimo, condividere la strategia con i dipendenti, i collaboratori ed i responsabili delle diverse aree.

## **Cosa significa definire una strategia?**

Definire una strategia impone all'imprenditore di:

- ideare un piano strategico che consideri la propria mission (perché esisto?) e vision (dove voglio arrivare ed entro quando?),
- pensare ai propri punti di forza e di debolezza nonché alle opportunità e minacce provenienti dall'esterno (analisi SWOT);
- stabilire le tappe del piano sia nell'oggetto che nella tempistica,
- pensare ad un piano alternativo (il cosiddetto "piano B"), percorribile nel caso in cui l'idea principale non sia perseguibile,
- definire gli obiettivi utili al perseguimento della strategia,
- scegliere gli indicatori utili ai fini del monitoraggio (Key Performance Index).

Definire una strategia significa, in altre parole, trasferire l'idea dell'imprenditore dalla sua mente ad un documento concreto e condivisibile.

## **Le 4 Prospettive considerate dalla Balanced Scorecard**

I metodi tradizionali di misurazione e valutazione delle prestazioni di un'impresa considerano prevalentemente indicatori economici e finanziari.

Se esaminati in modo isolato tali indici, pur essendo di assoluta importanza, nascondono numerosi limiti ed insidie quali, ad esempio, eccellente descrizione del passato ma scarsa previsione del futuro e tendenza a considerare correzioni nel breve periodo che rischiano di sacrificare attività utili nel lungo periodo.

Al fine di colmare queste ed altre lacune, agli inizi degli anni '90 Robert Kaplan e David Norton proposero di integrare la prospettiva economico – finanziaria con quella dei clienti, dei processi interni e quella della crescita ed apprendimento.

**IMPORTANTE: Le 4 prospettive sono tra loro correlate e collegate da legami di causa - effetto.**

Vediamole nel dettaglio.

### **1. Prospettiva economico – finanziaria:**

Tale dimensione è utile per verificare il raggiungimento dell'obiettivo di fondo della gestione di impresa: la creazione di valore per l'investitore.

Le aree valutabili in tale dimensione sono il fatturato, la riduzione dei costi, il miglioramento della produttività, i flussi di cassa.

I KPI (Key Performance Index) utili sono molteplici e differenti in base alle esigenze dell'imprenditore; a titolo esemplificativo possono essere: le fatture emesse, l'incidenza dei costi variabili, gli Oneri Finanziari rapportati alla Posizione Finanziaria Netta, i giorni di incasso clienti e pagamento fornitori, ROI e ROE ecc.

### **2. Prospettiva della clientela:**

L'imprenditore individua i clienti ed i mercati nei quali ha deciso di competere; in questa dimensione è possibile verificare che le misure che qualificano i rapporti con i clienti, e quindi, acquisizione nuovi clienti, fedeltà e soddisfazione, siano in linea con gli obiettivi preposti.

Esempi di indicatori chiave (KPI) utilizzabili: numero di preventivi al mese, % di preventivi trasformati in ordini, fatturato nuovi clienti e fatturato clienti persi, numero e valore dei reclami ecc.

### 3. Prospettiva dei processi interni:

In seguito alla definizione degli obiettivi e delle misure nelle dimensioni economico – finanziaria e della clientela è necessario che l'imprenditore focalizzi l'attenzione sugli indicatori dei processi che consentono il raggiungimento degli obiettivi fissati per investitori e clienti.

I processi da monitorare sono: processo di innovazione, gestionale operativo e di servizio post – vendita.

Esempi di indicatori chiave (KPI) utili: fatturato da nuovi prodotti, la % di ordini evasi nei termini, ore di fermo macchina, giorni di ritardo di consegna, fidi concessi da fornitori, numero di richieste di intervento per cliente, accessi al proprio sito, contatti nei social ecc.

### 4. Prospettiva dei processi interni:

La quarta dimensione fornisce i driver necessari alla realizzazione degli obiettivi individuati nelle precedenti tre prospettive.



Al fine di sostenere una crescita a lungo termine, è necessario focalizzarsi su tre principali elementi:

- persone,
- sistemi,
- processi.

Esempi di indicatori chiave (KPI) utilizzabili: fatturato per dipendente, numero suggerimenti per dipendente, ore training erogate per risorsa, numero accessi a Banche dati, quantità processi informatizzati ecc.

Al termine di questo breve percorso alla scoperta della Balanced Scorecard, è agevole comprendere la straordinaria flessibilità di cui è dotato questo [fantastico strumento di controllo manageriale](#) e, al contempo, l'importanza di comprendere le necessità ed i bisogni della singola impresa, in quanto la

felicità “fa rumore” in modo diverso da soggetto a soggetto.

Ti può interessare anche: [La Balanced Scorecard: breve analisi dello strumento](#)

4 ottobre 2017

Luca Salvetti