

# Balanced scorecard: una visione di azienda a 360 gradi

di [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 6 Ottobre 2018

La Balanced Scorecard è un sistema di visione del mondo aziendale nel suo complesso che può offrire interessanti spunti all'imprenditore nell'analisi della gestione aziendale. Si tratta di uno strumento molto utile per correggere i casi di miopia imprenditoriale, cioè quei casi in cui non si guarda all'azienda nel suo complesso ma ci si concentra solo su alcuni aspetti del suo funzionamento

Ci sono contributi che, per il loro contenuto innovativo, sono in grado di condizionare un'epoca. Per questo BSC - [Balanced Scorecard](#), il primo di una serie di articoli di **R. Kaplan** e **D. Norton**, dedicati allo sviluppo e all'approfondimento applicativo di questo strumento rimarrà nella storia della letteratura di **management**. Correvano l'anno 1992. Non si erano ancora placate le discussioni per le critiche mosse alle "tradizionali" impostazioni di management accounting troppo focalizzate sulla gestione operativa, con conseguenti fenomeni indotti di "miopia manageriale" (R. Kaplan e T. Johnson, 1987). E, di più, si stava affermando l'idea che, per un compiuto apprezzamento della Corporate Performance, non ci si potesse limitare all'osservazione dei soli risultati economico-finanziari. In particolare due articoli su questi temi furono emblematici anche nei titoli: Yesterday's Accounting undermines production di R. Kaplan (1984) e The Performance Measurement Manifesto di R. Eccles (1991). Crollavano dei miti. In questo contesto culturale la Bsc apparve come una proposta semplice, ma ad alto impatto gestionale: tre idee da perseguire, quattro prospettive da considerare per conseguirle e una soluzione per attuarle. **Tre le grandi idee alla base di questo strumento:**

- a) realizzare un collegamento diretto e costante nel tempo tra strategia (missione e obiettivi strategici) e gestione operativa, facilitando un progressivo allineamento di quest'ultima alla prima;
- b) non limitarsi ad osservare i soli risultati economico-finanziari, se si vuole esprimere una compiuta valutazione delle performance aziendali;
- c) cercare di misurare anche quelle variabili che pur essendo di difficile ed oggettiva quantificazione in quanto intangibili hanno, in determinati business, una forte valenza strategica (un esempio emblematico la notorietà del brand), nella convinzione che le persone prestano attenzione solo a ciò che viene misurato ("you get what you measure").

Queste tre idee per essere realizzate richiedono una precisa scelta di metodo: **quali variabili considerare oltre a quelle eco-fin e come organizzarle**. Benché la logica situazionale renda difficile definire a priori quali variabili considerare nella specifica Bsc di un'azienda, si possono però tentare delle generalizzazioni. Kaplan e Norton suggeriscono di considerare quattro macro-aggregati di variabili strategicamente rilevanti, quattro prospettive (*perspective*). Così **la performance aziendale, può essere strategicamente indirizzata e poi monitorata:**

- ancora attraverso i tradizionali indicatori della prospettiva eco-fin, ma valorizzati come indicatori preziosi al fine di guidare le strategie di crescita aziendali e per comunicare con i mercati finanziari (*financial perspective*);
- ricorrendo ad indicatori espressione delle relazioni che l'impresa riesce ad instaurare con i suoi clienti (*customer perspective*), dall'andamento dei quali dipende la capacità nel tempo di mantenere e/o sviluppare i ricavi di vendita;
- attraverso indicatori legati ai processi gestionali critici (*process perspective*) dai quali dipende la capacità di soddisfare prima e fidelizzare poi i clienti e quindi spendendo in modo efficace, destinando prioritariamente risorse ad attività che creano valore per il cliente;
- introducendo un macro-aggregato di variabili, per catturare le performance in un'area nella quale si gioca il successo nel medio/lungo termine dell'impresa; è questa l'area nella quale si tratta di misurare la capacità di un'impresa di apprendere dall'esperienza e di tradurre questo patrimonio di conoscenze in preziosi stimoli per l'innovazione (*learning & innovation perspective*); ed è invece proprio questa una prospettiva spesso trascurata e per la quale bisogna "inventarsi" degli indicatori per misurare anche ciò che è difficile ma imprescindibile tentare di misurare.

Questo è l'impianto metodologico proposto nel tentativo di realizzare un sogno: **tradurre con sistematicità la strategia aziendale in azioni di gestione operativa**. Un sogno affascinante e motivante, che traspariva in molti passaggi dei lavori di Kaplan e Norton e che si esplicitò in modo chiaro nel primo libro dedicato a questo strumento, che titolava così **Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Ma quale soluzione poteva aiutare a realizzare un sogno rivelatosi, sino a quel momento, quasi impossibile da realizzare?** La risposta fu concettualmente ancora una volta semplice: l'elaborazione, in fase di progettazione della Bsc, della "**mappa strategica**". L'elaborazione di questa "mappa" costringe il management a ricercare le relazioni di causa/effetto tra missione, obiettivi strategici e variabili di gestione operativa ad impatto strategico. Poche e selezionate variabili per ognuna delle quattro prospettive, da inserire in Bsc solo se legate da una relazione forte con la dimensione strategica della gestione. Questa mappa, fra l'altro, deve essere il frutto di un lavoro collegiale del team

di vertice. Con la Bsc cambiano le metriche della pianificazione e controllo e cambiano le modalità di approccio a queste attività di direzione. Sono dei cambiamenti profondi. Gestione operativa e strategia vanno monitorati con sistematicità e indirizzati ricercando un costante allineamento tra le azioni che caratterizzano i due momenti gestionali. Così negli anni è diventato sempre più chiaro che la Bsc può e deve essere vista come un Sistema di direzione strategica (management system) a supporto dell'attività di direzione.

*NdR: Potrebbe interessarti anche...[Pratiche di management: come può una strategia di impresa diventare budget?](#) Alberto Bubbio 5 ottobre 2018*

\*\*\*

[Scopri il tool "VISION 360" per la consulenza aziendale](#)