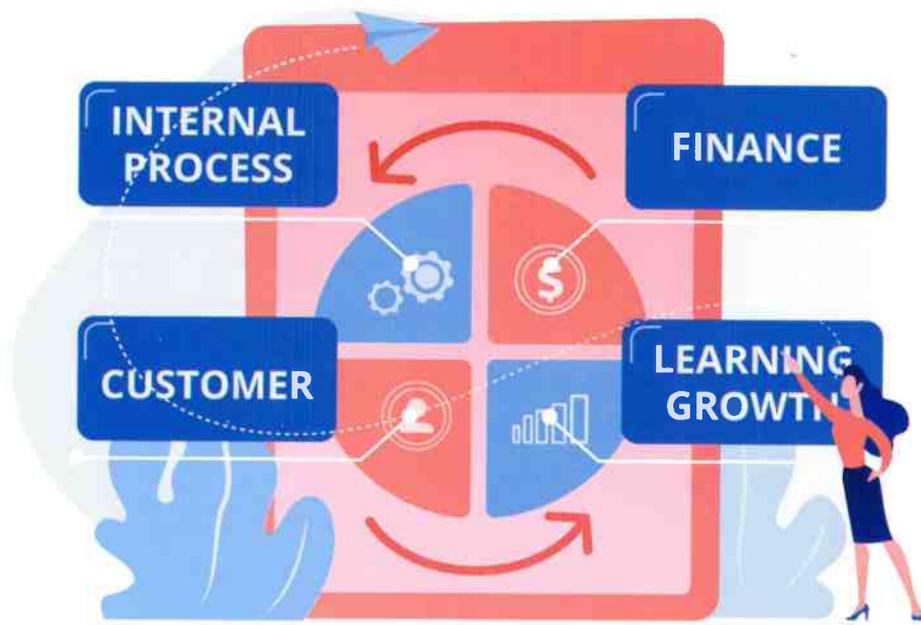


# La Balanced Scorecard



*Ciò che non  
misuri,  
non esiste.  
- Anonimo*

**Un tavolo a 4 gambe su cui appoggiare il futuro  
splendente della tua impresa**

**di Miguel Scordamaglia**

Immagina di dover partire per un viaggio. Prendi un navigatore, imposti l'indirizzo dove vuoi andare e gli chiedi di segnalarti dove c'è traffico per evitare quelle strade che, molto probabilmente, ti farebbero arrivare a destinazione con più o meno ritardo.

Il tuo navigatore, per tutta risposta, ti mostra le strade in cui c'è stato traffico negli ultimi 3 anni, ma nulla ti dice sulla situazione di oggi. In più, nel frattempo, scopri che la tua macchina è diventata come la De Lorean di "Ritorno al futuro", ma

solo con gli indicatori tarati sui dati del passato. E ancora. Mentre eri distratto a guardare gli inutili strumenti, ti hanno coperto il parabrezza e puoi vedere solo con gli specchietti retrovisori.

Pensi a una congiura. E invece no. È proprio in questo modo che vengono governate, ancora oggi, moltissime imprese italiane: guardando solo ed esclusivamente i dati del passato e proiettandoli su un futuro immaginario.

Questo approccio "past looking", che viene anche traslato nel con-

trollo di gestione, diventa del tutto inutile nel contesto in cui ci ritroviamo a vivere. Oggi, dopo un periodo di stravolgimento del mondo che conosciamo, sono cambiate radicalmente la realtà economica e le dinamiche di mercato che ci erano familiari. Con l'aggiunta di una incertezza sempre più marcata sull'andamento futuro delle nostre economie e dei rapporti sociali collegati.

Ecco che però, all'orizzonte, si staglia un nuovo promettente approccio, che in fondo tanto nuovo non è,

molto utilizzato nelle organizzazioni dei paesi anglosassoni e nordeuropei.

Mi sto riferendo alla Balanced Scorecard, presentata da Kaplan e Norton in un articolo del 1992.

- Ma chi sono e come nascono questi due figure e che cos'è questo apparentemente miracoloso strumento?

Robert S. Kaplan e David P. Norton, all'epoca, erano due ricercatori legati ad Harvard, che avevano capito che per governare strategicamente una impresa era necessario misurare non solo gli aspetti quantitativi, cioè i numeri, ma anche gli aspetti qualitativi, cioè quello che si potrebbe chiamare, mutuando dal mondo della borsa, il "sentiment".

- E come si può misurare un sentimento?

Beh, molto semplice: chiedendo alle persone coinvolte!

Hanno quindi sviluppato un metodo che, attraverso quelle che mi piace chiamare le quattro "gambe" del tavolo, riesce a diventare una mappa decisamente accurata di tutte le principali componenti aziendali: quelle quantitative e quelle qualitative.

- E quali sarebbero queste quattro gambe?

Le "gambe" sono:

Prima. Financial-> Economico finanziaria

Seconda. Customer -> Cliente

Terza. Processes -> Processi gestionali

Quarta. Learning and innovation-> Apprendimento e innovazione.

C'è da dire che loro le chiamavano prospettive e le declinavano attraverso una terminologia che individuava le cosiddette "mamme" KPA e i loro "figli" KPI.

- Sì, ma che significano questi nomi insoliti che non daresti a nessun bambino al mondo?

Corretta osservazione. Le KPA sarebbero le Key Performance Areas, cioè le aree chiave di performance dell'organizzazione, mentre i loro "figli", i KPI sono i Key Performance Indicators, cioè gli indicatori chiave di performance o risultato. Sempre dell'organizzazione.

- Ma quello che viene fuori sembra molto complicato, anzi, proprio non si capisce!

Un attimo di pazienza. Meglio ancora, facciamo un passo indietro per allargare la visione è così poter vedere la "big picture" o se preferisci il quadro di insieme.

Nel momento in cui ci troviamo di fronte ad una impresa, costituita o da costituire, che vogliamo governare o gestire abbiamo 2 strade:

1. Past looking. Fare in modo tradizionale e gestirla con lo specchietto retrovisore, misurando la temperatura e i risultati del passato

2. Forward looking. Approcciare la sfida guardando in avanti e seguendo una metodologia che consenta di avere le idee chiare sullo stato attuale e lo stato desiderato e, una volta impostata la destinazione voluta, misurare continuamente i risultati e la temperatura. Momento per momento.

Ecco questo secondo approccio è quello proposto dalla Balanced Scorecard, il quale è preceduto dall'analisi fatta mediante una mappa strategica.

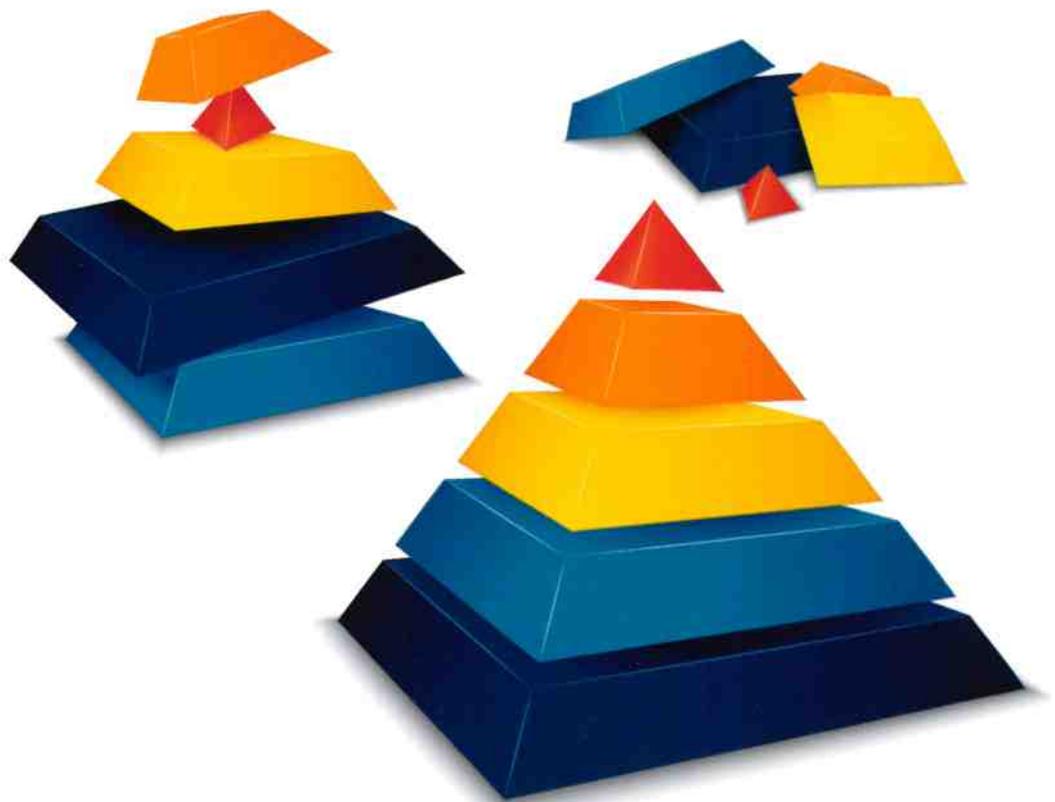
- Inizio a non capire più nulla!

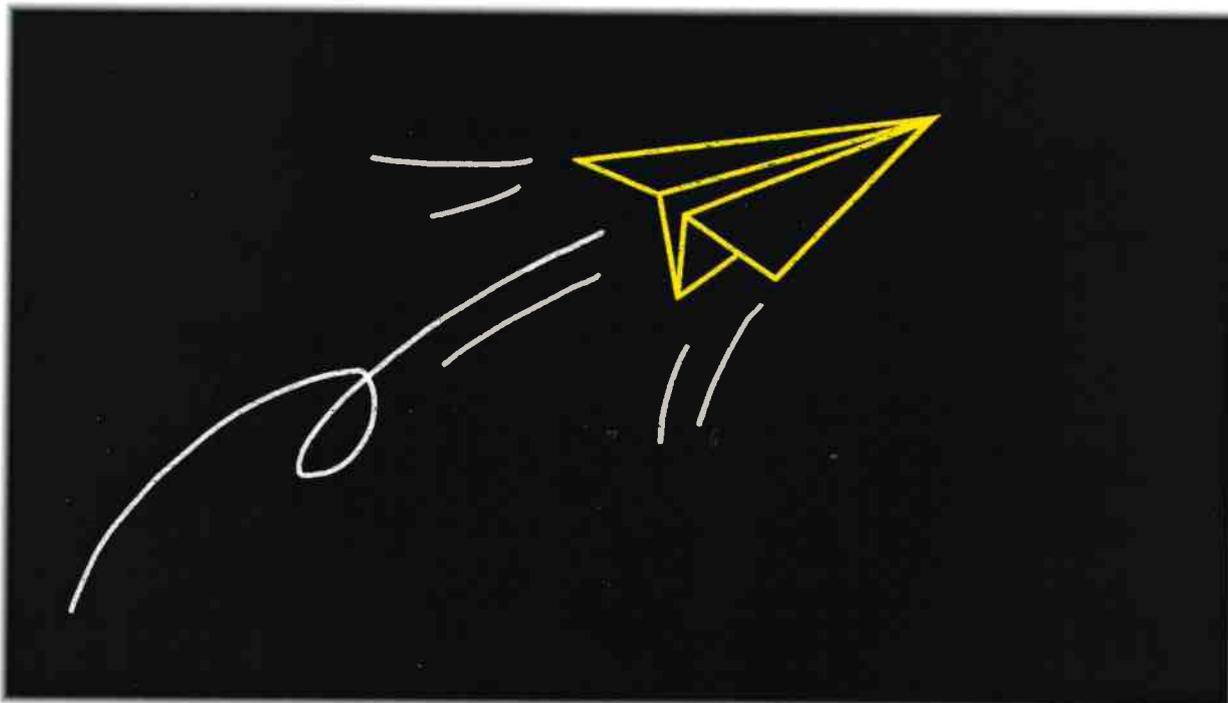
Tranquillo, siamo in dirittura di arrivo.

Problema: voglio partire con un nuovo progetto o verificare come sta andando la salute della mia azienda e poterla gestire al meglio.

I passi da fare sono:

Passo 1. Definizione della mappa strategica con vision, mission, analisi punti di forza e debolezza dell'organizzazione, analisi minacce e opportunità del mercato, definizione dei miei KPI di riferimento in modo





puntuale.

Passo 2. Misurazione dell'andamento delle KPA e dei relativi KPI con la Balanced Scorecard.

- Ah ecco. Inizio a capire. Ma come si fa?

Il passo 1 richiede un lavoro di analisi e ricerca per capire che "aria tira" e come io voglio inserirmi in quello scenario.

Mentre il passo 2 richiede che tu ti sieda a tavolino e all'interno delle 4 KPA, e cioè delle 4 prospettive:

- Economico-finanziaria
- Cliente
- Processi gestionali
- Apprendimento e innovazione

definisca quali sono quei (pochi) indicatori di performance che ti consentono di governare consapevolmente la tua impresa, senza paura di andare a sbattere contro un albero alla prima curva.

Tutto questo percorso lo puoi fare in due modi: make or buy.

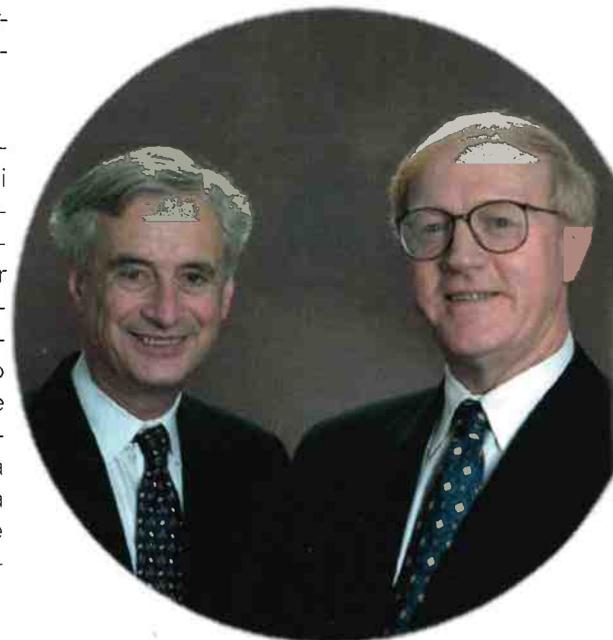
1. Make. Fai da solo. Prendi un po' di libri e studi, fai un Master in Balanced Scorecard (che oggi in Italia esiste) e procedi poi

con l'applicazione alla tua organizzazione di quanto imparato.

2. Buy. Ti fai aiutare. Chiedi a qualcuno, che si occupa di farlo in modo professionale, il quale ti accompagna nei passi da fare per risolvere i tuoi problemi strategici. Tutto ciò con il supporto di strumenti che siano in grado di farti prendere le giuste decisioni nella tua impresa, accompagnato dalla rassicurante consapevolezza che puoi permanentemente aggiustare il tiro, senza rimanere mai indietro.

In Italia il verbo di Kaplan e Norton è stato importato dal prof. Alberto Bubbio, sul quale puoi trovare molto materiale in rete, mentre colui che negli ultimi anni lo sta diffondendo in modo molto pragmatico è il prof. Simone Brancozzi, commercialista e cultore di questa materia.

Nel caso in cui oggi l'imprenditore non avesse testa per fare tutte queste cose, un modo morbido che suggerisco per iniziare a misurare in azienda, è quello che artigianalmente definisco del "tavolino" a 3 gambe:



1. margine economico e capitale circolante netto

2. soddisfazione dei clienti

3. clima aziendale  
Con questi 3 soli elementi (si fa per dire) sarai già in grado di capire se la tua impresa ha un futuro luminoso oppure è destinata alla inesorabile chiusura. ■