

METODOLOGIE INNOVATIVE PER AZIENDE ORIENTATE AD UN PERCORSO DI ECCELLENZA:

la Balanced Score Card (BSC)

Come migliorare la capacità dell'impresa nel formulare e implementare le Politiche e Strategie di sviluppo in modo efficiente ed efficace al fine di difendere e potenziare il proprio vantaggio competitivo

Dr. Fulvio Paparo

EFQM
 Licensed Consultant

 European Quality Award Assessor
 Titolare EQM Consulting

■ Premessa

La BSC trae la sua origine epistemologica dalla cultura della generazione del valore, essa sta per Scheda di valutazione bilanciata. Bilanciata per l'appunto tra misure di performance di natura puramente finanziaria (lagging indicators) e misure di performance di natura non finanziaria (leading indicators), tra misure di risultato e misure che indirizzano le performance future.

Le Score Card (in italiano schede) sono uno strumento strategico di management attraverso il quale definire e tradurre Visione e missione in azioni, pianificare e fissare gli obiettivi in base alle strategie aziendali, potenziare il feedback e l'apprendimento nell'organizzazione (Learning Organization). Essa serve a tradurre la strategia in obiettivi e misure tangibili in un insieme coerente e bilanciato di indicatori di performance ad essa allineati consentendo di monitorare l'andamento delle proprie performance nel tempo.

L'ambito di applicazione della balanced score Card è ampio, essendo applicabile non solo alle imprese, ma anche a Istituzioni Finanziarie, Amministrazioni Pubbliche ed Enti no-profit.

E' errato considerare la Balanced Score Card solo come un semplice metodo per migliorare il sistema di misurazione della performance dell'organizzazione, in quanto essa riflette un nuovo modo di gestire l'impresa superando la logica basata

sugli indicatori classici di valutazione, direttamente derivati dal bilancio, il Controllo di Gestione nel senso tradizionalmente inteso.

La BSC permette di identificare fra le tante variabili quelle che concretamente contribuiscono alla creazione di valore e che quindi influiscono sul risultato finale, contribuendo a mantenere o incrementare un vantaggio competitivo.

Le Score Cards vanno in so-

stanza viste come un cruscotto attraverso il quale guidare ed impostare le strategie dell'organizzazione in maniera efficiente.

La BSC serve a valutare la capacità dell'impresa nel creare valore nel medio/lungo termine prendendo in considerazione la capacità dell'organizzazione di valorizzare i propri "intangibles assets", ovvero la propria "knowledge base".

La Balanced Score Card (BSC) fornisce ai manager la strumentazione di cui essi hanno bisogno per dirigere la rotta verso il futuro successo. Oggi le organizzazioni agiscono in ambienti talmente complessi da rendere essenziale una cognizione precisa dei loro obiettivi e dei metodi per raggiungerli.

La Score Card misura le performance di un'organizzazione tramite quattro prospettive bilanciate: aspetto finanziario, clienti, processi interni, apprendimento e crescita.

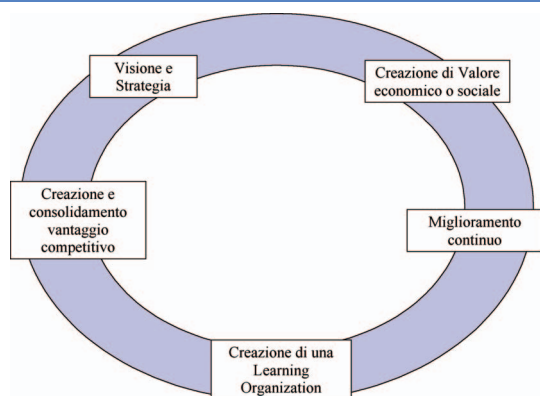
■ AGIRE PER IL SUCCESSO

L'ambiente dell'epoca dell'informazione, sia per le aziende di produzione che per quelle di servizi, richiede nuove capacità per avere successo competitivo. La capacità di un'organizzazione nel mobilitare e sfruttare il suo asset intangibile è diventata di gran lunga più decisiva rispetto a quella di investire e gestire gli asset tangibili.

L'asset intangibile permette a un'organizzazione di:

- sviluppare rapporti coi clienti che consentano di conservare la fedeltà dei clienti esistenti e di acquisire nuovi segmenti di clientela e nuove aree di mercato che devono essere servite con efficacia ed efficienza;
 - introdurre i prodotti innovativi e i servizi richiesti dai segmenti di clientela obiettivo;
 - produrre adeguati prodotti e servizi di alta qualità a basso costo e con tempi decisionali brevi;
 - mobilitare le esperienze e la motivazione del personale per ottenere miglioramenti continui in capacità di processo, qualità e tempi di risposta e,
 - impiegare tecnologia informatica, database e sistemi.
- Investire nella conoscenza di ogni addetto, gestirla e utilizzarla, è diventato essenziale per il successo delle imprese nell'epoca dell'informazione. Affinché le organizzazioni riescano a trasformarsi per competere con successo nel futuro, devono realizzare varie iniziative di miglioramento, la principale delle quali è sintetizzabile nel Management della Qualità

In figura 1 viene evidenziato il circolo virtuoso della Balanced Score Card



orientata all'Eccellenza (EFQM).

Il programma di miglioramento EFQM ha avuto storie di comprovato successo, è la promessa di performance eccellenti e di maggiore creazione di valore per molte, se non per tutte, le componenti di una società: azionisti, clienti, fornitori e dipendenti.

LA BALANCED SCORE CARD COME SISTEMA MANAGERIALE

La Balanced Score Card dovrebbe tradurre la missione e la strategia di un'organizzazione in obiettivi e misure tangibili. Le misure rappresentano un bilanciamento fra misure esterne per azionisti e per clienti e misure interne di processi essenziali, innovazione, apprendimento e crescita. Le misure sono bilanciate tra misure di risultato – che derivano dagli sforzi passati – e misure che indirizzano le performance future.

La Balanced Score Card è perciò più di un sistema di misure tattico od operativo. Le organizzazioni innovative impiegano la Score Card come un sistema di management strategico, per gestire la loro strategia di lungo periodo.

Si utilizza l'ottica di misura della Score Card per la gestione di processi essenziali:

1. Chiarire e tradurre la visione e la strategia
2. Comunicare e collegare gli obiettivi strategici e le misure
3. Pianificare, stabilire i target e adeguare le iniziative strategiche
4. Aumentare il feedback strategico e l'apprendimento

La potenzialità effettiva della Balanced Score Card si realizza quando essa viene trasformata da sistema di misura in sistema di gestione. Sono sempre di più le società che lavorano con la Balanced Score Card e che verificano come può essere utilizzata per:

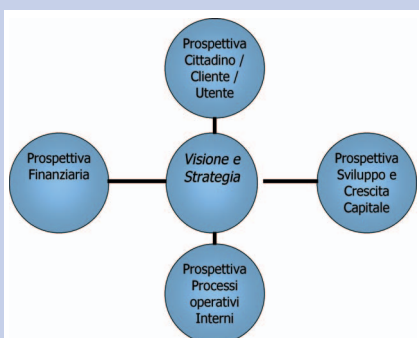
- chiarire e ottenere consenso sulla strategia,
- comunicare la strategia a tutta l'organizzazione,
- adeguare obiettivi settoriali e individuali alla strategia,
- collegare obiettivi strategici con obiettivi a lunga scadenza e bilanci annui,
- identificare e adeguare le iniziative strategiche,
- eseguire revisioni strategiche periodiche e sistematiche, e
- ottenere feedback per conoscere meglio e migliorare la strategia.

La Balanced Score Card riempie un vuoto che esiste nella maggior parte dei sistemi manageriali e cioè la mancanza di una procedura sistematica per implementare e ottenere feedback sulla strategia e diventa il fondamento per il management delle organizzazioni nell'epoca della conoscenza e dell'informazione.

Le quattro prospettive della Score Card permettono un bilanciamento fra obiettivi a breve e a lunga scadenza, fra i risultati desiderati e gli indicatori di performance di quei risultati, e fra le "dure" misure oggettive e le misure più "morbide" e soggettive. La Score Card comunica la visione del futuro all'intera organizzazione. Crea conoscenza condivisa. La Score Card crea un modello olistico di strategia che permette a tutto il personale di verificare come ciascuno contribuisce al successo dell'organizzazione. Senza tale collegamento, gli individui e i reparti possono ottimizzare le loro performance locali ma non contribuire al raggiungimento di obiettivi strategici.

La Score Card mette a fuoco gli sforzi di cambiamento. Se gli obiettivi e le misure giusti vengono identificati, probabilmente si verificherà un'implementazione efficace. Altrimenti, gli investimenti e le iniziative andranno perduti. Obiettivo primario della BSC è quindi quello di aggiungere ad una tradizionale modalità di gestione e controllo aziendale il focus su altre tre non-finanziarie dimensioni di analisi. La performance assume una connotazione multidimensionale scandita dalla qualità e quantità delle prospettive attraverso cui viene costruito il modello di Score Card. La Balanced Score Card interessa normalmente quattro aree: la performance finanziaria, i clienti/cittadini/utenti, i processi interni, l'apprendimento e il capitale umano, come riportato nel grafico seguente (figura 2):

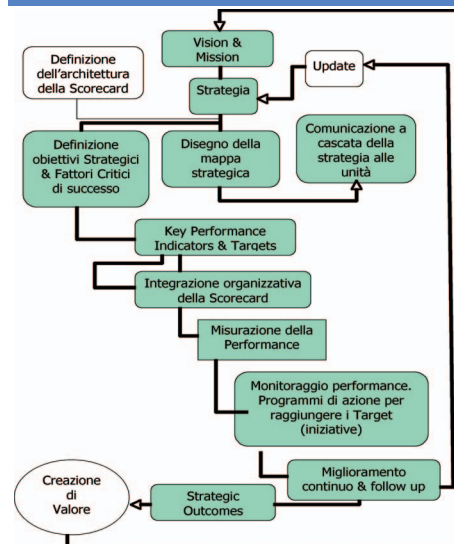
Figura 2



Il grafico della figura 2 è solamente orientativo in quanto ogni organizzazione può personalizzare il numero e i contenuti di ogni prospettiva in virtù delle proprie esigenze. La costruzione di un modello di Balanced Score Card si propone di definire una strategia, degli obiettivi pluriennali e degli indicatori che permettano di apprezzare se la gestione sta andando verso gli obiettivi strategici e quali sono le future azioni da intraprendere a correzione o integrazione dell'andamento attuale.

Si riporta, di seguito, a titolo di esempio il flusso inerente le diverse fasi di costruzione e implementazione del modello (Figura 3):

Figura 3. Balanced Score Card steps' flow



Come risulta evidente il primo step è individuare la Vision aziendale e, sulla base di questa, capire quale sia la rotta da seguire (la strategia). Va comunicata a tutti i livelli organizzativi la strategia e va definita la mappa strategica. Vanno fissati degli obiettivi per ognuna delle prospettive della BSC, alla luce di ognuno degli obiettivi delineati, sono fissati dei fattori critici di successo e in un secondo momento i Key Performance Indicators o indicatori di performance. L'impianto architetturale va integrato nell'organizzazione, va misurata la performance e monitorata. Infine devono essere implementati dei piani di azione per raggiungere i Targets fissati per ciascun indicatore. Il tutto si colloca nella cornice del miglioramento continuo e contribuisce in definitiva alla creazione di valore.

Conclusioni

In conclusione posso affermare, sia come imprenditore e sia in base ad un'esperienza pluriennale e di ampio spettro come Consulente di Direzione e di Assessor al Premio Qualità Europa (EFQM), che le organizzazioni seriamente orientate verso un percorso di miglioramento dei risultati di performance, applicano diffusamente tale metodologia, considerata tra i Sistemi di Management tra i più avanzati e innovativi e che assicura benefici universali e sostanziali nel processo competitivo.