



Non si può gestire quello che non si riesce a misurare: parola di Robert Kaplan, professore alla Harvard Business School e creatore della Balanced Scorecard (insieme al collega David Norton). Il suo sistema consente alle aziende di legare le proprie azioni quotidiane agli obiettivi di lungo termine. Le imprese, spiega il professore, possono migliorare i propri obiettivi finanziari procedendo con cura, migliorando i processi ed impegnandosi nel continuo lavoro di correggere la direzione verso la quale l'azienda si muove. In sintesi la Balanced Scorecard propone una catena in cui se i dipendenti sono ben qualificati saranno in grado di migliorare i processi. Attraverso lo sviluppo dei più efficaci processi l'azienda ridurrà i tempi di produzione e consegna, creando clienti soddisfatti e migliorando la propria posizione sul mercato (e di conseguenza aumentando gli utili). La Balanced Scorecard si fonda sul principio che gli asset di un'azienda basati sulla conoscenza - principalmente le persone e l'information technology - sono sempre più importanti per un successo competitivo. Questa idea è nata dall'inadeguatezza dei tradizionali sistemi di gestione finanziaria nel misurare efficacemente il valore creato dal potenziamento delle capacità degli asset intangibili di un'organizzazione. Poiché non si può gestire quello che non si riesce a misurare i dirigenti hanno manifestato una certa tendenza a concentrarsi sull'influenzare le misurazioni finanziarie a breve termine, piuttosto che occuparsi degli asset intangibili, che invece di fatto costituiscono la base del successo finanziario. Lo scopo della Balanced Scorecard è quello di integrare le valutazioni finanziarie tradizionali con valutazioni non finanziarie in tre aree fondamentali: Clienti, Processi interni, Apprendimento e crescita. Sono questi gli elementi guida della futura performance finanziaria. Con questi nuovi e più completi sistemi di valutazione della performance, occorre attuare anche nuove strategie. Vi sono 5 principi gestionali per "concentrarsi sulla strategia": Tradurre la strategia in termini operativi, Allineare l'organizzazione alla strategia, Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno, Fare della strategia un processo continuo, Mobilitare il cambiamento attraverso la guida del management. L'azienda deve quindi fissare i propri obiettivi, sapere a che punto vuole essere tra tre o cinque anni e pianificare come arrivarci. Lungo il percorso occorre dare al management continui riscontri sui passi compiuti, avere un flusso di informazioni tra tutti i livelli del management per valutare se l'azienda si sta muovendo nella giusta direzione per raggiungere gli obiettivi prefissati. Questi obiettivi dovrebbero essere legati da rapporti causa-effetto: migliorare le capacità e le competenze dei dipendenti in determinate posizioni, in abbinamento alle nuove tecnologie, consentirebbe il miglioramento di un processo interno critico. Il processo migliorato rafforzerebbe la proposizione di valore rivolta al cliente finale, portando all'aumento della

## **Quando il valore c'è ma non si vede.**

Di

Lunedì 17 Settembre 2007 16:31

---

customer satisfaction, della retention e alla crescita delle attività dei clienti. I migliori risultati del cliente generano utili maggiori ed conducono infine ad un maggior valore per gli azionisti. In questo senso, il miglioramento delle capacità dei dipendenti rappresenta il fattore-stimolo che, attraverso una serie di rapporti causa-effetto, porta infine a migliori risultati finanziari.