

Per Franco Amiconi la BSC è un movimento di pensiero di successo (nato nel 1988) poiché ha in sé le tre caratteristiche fondamentali:

- la nascita dovuta all'emergere di un problema a cui rispondere con originalità,
- il riuscire a razionalizzare la soluzione e trasformarla in un prodotto di valore mediante l'assistenza di persone tecniche qualificate,
- infine, ciò che garantisce il successo del movimento è riferito all'agire del management ed alla sua necessità di legittimare le proprie scelte.

È importante, affinché la BSC sia efficiente (*indicatori non eccessivi e/o troppo frammentati*) ed efficace (sufficienti alla rilevazione della complessità strategica aziendale), operare **la scelta delle misure**.

In base alle esperienze riportate nel forum, per ciò che attiene la numerosità e la tipologia delle misure che sono inserite nella BSC, le scelte aziendali possono essere quanto mai diverse. Ovviamente la presenza di un numero elevato di indicatori comporta l'utilizzo di un sistema molto sofisticato di monitoraggio dei processi aziendali e di memorizzazione delle informazioni.

Per quanto riguarda il livello di profondità che possono raggiungere le misure è stato rilevato che vi è un compromesso tra profondità ed estensione delle stesse. Inoltre, per assicurare l'allineamento del sistema di reporting alla strategia aziendale, è risultato opportuno effettuare revisioni periodiche e non bloccate a lassi di tempo relativamente lunghi come un anno.

La BSC è basata, oltre che sulla scelta delle misure, anche sulla **individuazione di una relazione fra le misure prescelte** per garantirne una coerenza. I legami tra differenti tipologie di indicatori, individuate come misure critiche, possono essere rilevati o meno. Per quanto sopra, per alcune misure aziendali non vi è alcun tipo di legame mentre altre misure possono essere connesse fra loro, sia con metodologie di natura statistico-quantitativa che qualitativa.

La **modalità di utilizzo degli indicatori** prescelti può far divenire o meno la BSC uno strumento di governo sostanziale dei comportamenti aziendali. Le esperienze riportate nel Forum riguardano due diverse imprese: una (*denominata "A"*) produce prodotti ed eroga servizi che richiedono una continua variabilità tecnologica e

con una clientela con esigenze variabili nel tempo.

In detta tipologia di Impresa la BSC è stata utilizzata a fini gestionali, essendo, tramite tali parametri, orientati i comportamenti e focalizzate le attenzioni del management verso una serie di misure coerenti con l'indirizzo strategico assunto dall'azienda.

L'altra impresa (*denominata "B"*) produce prodotti a tecnologia stabile con una clientela di massa. In detta peculiarità, la BSC non è stata usata per il governo e per il controllo dell'azienda perché non in grado di sostituire o risolvere i problemi connessi al controllo di gestione.

Al contrario, la BSC è utilizzata come strumento di comunicazione interna degli andamenti aziendali, risultando denominatore comune e prestandosi ad un agevole consolidamento. Per quanto detto, si deduce che l'utilizzo della BSC varia contestualmente alle specifiche realtà aziendali.

In ultima analisi, ma non meno importante, è stato osservato il **rapporto costi/benefici** derivanti dall'utilizzo del BSC.

I costi risultano essere variabili in relazione all'ampiezza, all'entità e al

grado d'implementazione.

Per ciò che attiene i benefici, questi risultano essere identificabili, oltre che, nella maggior efficacia della comunicazione tra i diversi attori, anche nella possibilità di impiegare maggior tempo per le attività d'analisi grazie alla eliminazione di attività con poco valore aggiuntivo quali la ricerca e l'imputazione dei dati.

A parer nostro, nonostante l'estrema variabilità dei costi, il modello Balanced Scorecard risulta essere un modello utile per il sistema aziendale, apportando risultanze necessarie al management.

Qualcuno potrebbe obiettare che, forse, detto modello non risponde a pieno alle esigenze per cui era sorto (*risolvere il problema dell'allineamento tra strategia e sistemi di reporting*), venendo così meno un elemento caratterizzante per essere un movimento di successo, ma ciò non ha certamente ridotto il Balanced Scorecard al rango di una moda manageriale.

La fonte: *Riflessioni su un articolo di Economia & Management n. 4 - Agosto 2002, a cura di Franco Amiconi e Gianluca Meloni.*

