

IDEE › STRATEGIE › INNOVAZIONE

Harvard Business Review

settembre 2007 n.9



ITALIA

LO STRUMENTO DI GESTIONE
CHE AIUTA I MANAGER AD
ALLINEARE IN MODO COERENTE
GLI OBIETTIVI DI BREVE
E DI LUNGO TERMINE

La **Balanced Scorecard** come sistema di **management strategico**

di ROBERT S. KAPLAN e DAVID P. NORTON

**LO STRUMENTO DI GESTIONE
CHE AIUTA I MANAGER AD
ALLINEARE IN MODO COERENTE
GLI OBIETTIVI DI BREVE
E DI LUNGO TERMINE**

La **Balanced Scorecard** come sistema di **management strategico**

di **ROBERT S. KAPLAN** e **DAVID P. NORTON**

Nel 1992, il concetto di «balanced scorecard», sviluppato da Robert S. Kaplan e David P. Norton, rivoluzionò il pensiero tradizionale sui parametri di performance. Andando al di là degli indicatori tradizionali di misurazione della performance finanziaria, il concetto ha aiutato una generazione di manager a capire meglio come andavano realmente le loro aziende. Questi parametri extra finanziari sono così preziosi proprio per la loro capacità di prevedere la performance finanziaria futura, anziché limitarsi a riportare ciò che è già accaduto. Questo articolo, pubblicato nel 1996, spiega come tali indicatori possano aiutare l'alta dirigenza a collegare sistematicamente le azioni in corso con gli obiettivi di domani, concentrandosi su quel luogo ideale in cui, come si dice nell'articolo, «la pallottola incontra il cielo».

Mentre le aziende di tutto il mondo si trasformano per affrontare una competizione basata sulle informazioni, la loro capacità di sfruttare gli asset intangibili è diventata molto più determinante della capacità di investire negli asset fisici e di gestirli efficacemente. Alcuni anni fa, prendendo atto di questo cambiamento, abbiamo sviluppato uno strumento che abbiamo definito *balanced scorecard* (scheda di punteggio bilanciato). La *balanced scorecard* integrava i parametri finanziari tradizionali con dei criteri che misuravano la performance da altri tre punti di vista – dei clienti, dei processi

operativi interni, e dell'apprendimento e della crescita. (Vedi la figura «Tradurre la visione e la strategia: quattro prospettive»). Consentiva perciò alle aziende di rilevare i risultati finanziari monitorando contestualmente i progressi compiuti nello sviluppo delle capacità e nell'acquisizione degli asset intangibili di cui avrebbero avuto bisogno per supportare la crescita futura. La scheda non veniva a sostituire gli indicatori finanziari: si limitava a integrarli. Ultimamente abbiamo visto alcune aziende andare al di là dal nostro concetto iniziale di *scorecard* per scoprirne il valore come pietra an-

golare di un nuovo sistema di management strategico. Usata in questo modo, la scheda di punteggio bilanciato viene a colmare una grave carenza dei sistemi di management tradizionali: la loro incapacità di collegare la strategia di lungo termine di un'azienda con le sue azioni di breve termine.

I sistemi di controllo operativo e direzionale di quasi tutte le aziende sono costruiti intorno a indicatori e target finanziari, che hanno ben poco a che fare con i progressi compiuti dall'impresa nel perseguimento dei suoi obiettivi strategici di lungo termine. Dunque, l'enfasi che la maggior parte

delle aziende pone sugli indicatori finanziari di breve periodo lascia un vuoto tra lo sviluppo della strategia e la sua implementazione.

I manager che usano la *balanced scorecard* non devono basarsi sui parametri finanziari di breve termine come unici indicatori della performance aziendale. La *scorecard* consente loro di introdurre quattro nuovi processi manageriali che, separatamente e in combinazione tra di loro, contribuiscono a collegare gli obiettivi strategici di lungo termine alle azioni immediate. (Vedi la figura «Gestire la strategia: quattro processi»).

Il primo dei nuovi processi – *tradurre la visione* – aiuta i manager a costruire un consenso intorno alla visione e alla strategia dell'impresa. Nonostante le migliori intenzioni di coloro che stanno al vertice, le altisonanti dichiarazioni sulla necessità di diventare «i migliori», «il fornitore numero uno», o «un'organizzazione basata sull'empowerment» non si traducono facilmente in azioni operative capaci di dare diret-

tive utili per agire a livello locale. Perché i collaboratori mettano in pratica le parole contenute nella definizione ufficiale della visione e della strategia, tali definizioni devono essere espresse come set integrati di obiettivi e di misure, condivisi da tutti i senior executive, che descrivono i fattori critici di successo nel lungo periodo.

Il secondo processo – *comunicare e collegare* – consente ai manager di comunicare la loro strategia verso l'alto e verso il basso, e di collegarla agli obiettivi di gruppo e individuali. Di norma, le divisioni aziendali sono sempre state valutate in base alla performance finanziaria, e gli incentivi individuali sono sempre stati legati a obiettivi finanziari di breve termine. La *scorecard* consente ai manager di fare in modo che tutti i livelli della struttura comprendano la strategia di lungo termine, e che gli obiettivi di gruppo e individuali vengano armonizzati con essa.

Il terzo processo – *business planning* – consente alle imprese di integrare i

propri piani operativi e finanziari. Oggi quasi tutte le organizzazioni stanno implementando dei piani di cambiamento, ognuno dei quali ha i suoi paladini, i suoi guru e i suoi consulenti, e contende agli altri il tempo, le energie e le risorse degli alti dirigenti.

Robert S. Kaplan

è Professor of Leadership Development alla Harvard Business School di Boston, Massachusetts, nonché presidente e co-fondatore della *Balanced Scorecard Collaborative* di Lincoln, nel Massachusetts.

David P. Norton

è CEO e co-fondatore della *Balanced Scorecard Collaborative*. Kaplan e Norton sono co-autori di quattro libri sulla scheda di punteggio bilanciato, tra cui, da ultimo, *Allineamento. Come usare la Balanced Scorecard per aumentare la competitività* (Isedi, Milano, 2006), a cura di Alberto Bubbio.

I manager faticano a integrare quelle iniziative eterogenee per il conseguimento dei loro obiettivi strategici: è una situazione che suscita frequenti delusioni per i risultati dei programmi. Ma quando usano gli ambiziosi indicatori della *balanced scorecard* come base per allocare le risorse e fissare le priorità, possono intraprendere e coordinare solo le iniziative che li spingono verso il conseguimento degli obiettivi strategici di lungo termine.

Il quarto processo – *feedback e apprendimento* – conferisce alle azien-

de la capacità che definiamo di «apprendimento strategico». I processi di feedback e di analisi in essere si concentrano sulla verifica del raggiungimento degli obiettivi finanziari di budget da parte dell'azienda, dei reparti o dei singoli dipendenti. Mettendo la *balanced scorecard* al centro dei propri sistemi di management, l'azienda può monitorare i risultati di breve termine da altri tre punti di vista – dei clienti, dei processi operativi interni, e dell'apprendimento e della crescita – e valutare la strategia alla luce della per-

formance recente. La *scorecard* consente perciò alle imprese di modificare le proprie strategie per riflettere l'apprendimento conseguito in tempo reale.

Nessuna delle oltre cento organizzazioni che abbiamo studiato, o con cui abbiamo lavorato, ha implementato la prima *balanced scorecard* con l'intenzione di sviluppare un nuovo sistema di management strategico. Ma in ciascuna di esse, il top management ha scoperto che la scheda di punteggio bilanciato metteva a disposizione uno

Un potente strumento di gestione strategica

di Alberto Bubbio*

>> La *Balanced Scorecard* (Bsc) è stata una delle più interessanti innovazioni nella strumentazione di general management degli ultimi quindici anni. Quest'affermazione si basa su tre riflessioni:

1. Kaplan e Norton hanno saputo miscelare sapientemente quanto proposto negli anni Ottanta da tre scuole di pensiero: la scuola della qualità, con il suo incalzante e focalizzante orientamento al cliente; quella dell'analisi dinamica dei sistemi, con la sua stringente ricerca delle relazioni di causalità fra fenomeni; e quella del *performance measurement*, che era arrivata a indicare come indispensabile, per una compiuta valutazione delle performance aziendali, il ricorso ad una metrica non solo economico-finanziaria. Così nella Bsc questa dimensione, caratterizzata soprattutto per la scelta di indicatori in grado di comunicare ai mercati finanziari (azionisti e terzi finanziatori) le capacità di sviluppo e di creazione di valore dell'impresa, viene integrata da altre tre prospettive. Queste prospettive sono quelle che nel modello costituiscono le determinanti dei risultati economico-finanziari e che, quindi, debbono consentire di indirizzare prima e di valutare poi la performance aziendale. La prima è la prospettiva del cliente, finalizzata a individuare quali siano le poche vere variabili dalle quali dipende il grado di soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti, e porle al centro dell'attenzione del management attraverso la scelta di adeguati indicatori, finalizzati a una loro

misurazione. La seconda prospettiva mira, invece, a enucleare i processi gestionali critici, poiché è dal loro efficace svolgersi che dipende la capacità dell'impresa di creare valore per il cliente e di gestire efficacemente i costi aziendali. La terza e ultima prospettiva, per la quale identificare le poche variabili strategicamente rilevanti e le correlate misure è quella dell'apprendimento e dello sviluppo/innovazione; è questa, fra l'altro, la prospettiva che in misura maggiore spinge a un orientamento strategico al lungo termine e nella quale emerge il ruolo portante dei patrimoni aziendali intangibili o, meglio, non sempre visibili con il «tradizionale» modello contabile.

2. Lo strumento consente, grazie a questa ampliata visione delle performance aziendali, di creare quel legame spesso mancante tra strategia aziendale e azioni di gestione operativa. Questo avviene grazie al processo sequenziale che ne caratterizza la progettazione: si muove dalla definizione della strategia (esplicitata nella missione aziendale e in una serie limitata di obiettivi strategici che indirizzino verso il suo perseguimento), per poi passare, attraverso la mappa strategica, alla definizione per ogni prospettiva delle poche variabili strategiche dalle quali dipende la possibilità di realizzare la strategia, variabili che risultano tali in quanto oggettivamente collegate da relazioni di causa/effetto. Successivamente si scelgono gli indicatori (parametri/obiettivo) che si ritengono meglio in grado di rappresentare e mi-

schema di riferimento e quindi un punto di focalizzazione per molti processi critici di gestione: fissazione degli obiettivi dipartimentali e individuali, business planning, allocazione del capitale, iniziative strategiche, e feedback/apprendimento. In precedenza, quei processi erano scoordinati e spesso diretti al raggiungimento di obiettivi operativi di breve termine. Costruendo la scorecard, i senior executive hanno avviato un processo di cambiamento che è andato ben oltre l'idea originale di un semplice amplia-

mento degli indicatori di performance dell'azienda.

Ad esempio, una compagnia di assicurazioni, che chiameremo National Insurance, ha sviluppato la sua prima balanced scorecard per creare una nuova visione di se stessa come specialista nelle sottoscrizioni. Ma quando ha cominciato a usarla, la scheda ha consentito al CEO e al gruppo dirigente non solo di introdurre una nuova strategia per l'organizzazione, ma anche di rivedere completamente il sistema di management. Di conseguen-

za, il CEO ha scritto una lettera a tutti i dipendenti in cui diceva che da allora in avanti la National avrebbe utilizzato la balanced scorecard, e la filosofia sottostante, per gestire il business.

La National ha costruito il nuovo sistema di management strategico passo per passo nell'arco di trenta mesi, e ogni passo rappresentava un miglioramento incrementale. (Vedi la figura «Come un'azienda ha costruito un sistema di management strategico»). La sequenza iterativa delle azioni le ha consentito di riconsiderare due

surare tali variabili. A questo punto, il processo impone che la Bsc entri in azione: si definiscono, in visione prospettica, i target per ciascun indicatore e quelle che si concorda siano le azioni in grado di consentire il conseguimento dei target desiderati; queste azioni diventano quindi quelle sulle quali basare l'elaborazione del budget, al fine di indirizzare la gestione operativa e allinearla alla strategia.

3. L'elaborazione della *mappa strategica* è il vero elemento portante e innovativo della Bsc, quello che costringe a ricercare le relazioni di causa/effetto tra variabili, fondamentale, così come suggeriscono alcuni studiosi del Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), allorché si desidera, da un lato, disporre di efficaci «modelli» rappresentativi della realtà aziendale e, dall'altro, attivare significativi processi di apprendimento a livello organizzativo.

Sono questi i motivi che si ritiene abbiano determinato la crescente diffusione dello strumento a livello mondiale e, sorprendentemente, anche nelle imprese italiane, così come alcune esperienze aziendali osservate direttamente e alcuni fatti oggettivi sembrerebbero dimostrare. Una recente ricerca dell'Università Carlo Cattaneo-Liuc è una prima evidenza di questo fenomeno: su un campione di duecento imprese operanti in Italia, eterogeneo per composizione (piccole e grandi imprese, imprese private e pubbliche, manifatturiere e di servizi), la percentuale delle imprese che oggi utilizza la Bsc è salita dal 18 % del 2004 al 28% del 2006.

L'interesse per lo strumento è comunque crescente. Lo indicano le migliaia di copie mediamente vendute da ognuno dei quattro titoli pubblicati a oggi in Italia a firma dei due studiosi, con una punta di 4.000 copie per il primo volume *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia*

in azione (Isedi-Utet, Torino 2000); costituiscono una conferma le 4.000 visite/mese al sito italiano www.balancedscorecardreview.it.

L'articolo proposto in questo numero della rivista dovrebbe quindi catturare l'interesse del lettore anche perché si segnala in quanto presenta sotto una particolare e originale angolatura lo strumento Bsc. Così come ampiamente sottolineato sin dal primo libro, la Bsc non è uno strumento di reporting, come qualcuno, in modo riduttivo, lo aveva catalogato, né rappresenta unicamente uno strumento per un controllo di gestione in ottica strategica. La Bsc può e deve essere vista come un Sistema di direzione (*management system*) a supporto della gestione strategica. Questo ampliamento dei possibili ambiti di applicazione è legato al fatto che lo strumento può attivare e svolgere un ruolo critico a supporto di quattro fondamentali processi che i vertici aziendali dovrebbero svolgere e stimolare: a) esplicitare e comunicare la strategia aziendale; b) «legare» gli obiettivi e le azioni di gestione operativa alla strategia deliberata; c) pianificare, decidendo oggi le azioni da intraprendere domani per raggiungere gli obiettivi desiderati; d) attivare processi di apprendimento attraverso un feedback che non si limiti ad un confronto tra i risultati aziendali effettivi e quelli budgettati, ma dia agli stessi profondità storica (analisi su più anni) e li relativizzi, confrontandoli con quelli conseguiti dai concorrenti e da altre imprese, nello spazio competitivo. Sono anche queste riflessioni che rendono la Bsc uno strumento di management, a forte valenza strategica, di cui sempre meno si potrà fare a meno. <

* Professore associato di Economia aziendale all'Università Cattaneo-Liuc e partner di Dimensione Controllo srl.

o tre volte i quattro nuovi processi di management prima che il modello si stabilizzasse ed entrasse stabilmente a far parte del sistema complessivo di gestione. Il CEO è riuscito così a trasformare l'azienda in modo che ognuno si potesse concentrare sul perseguimento degli obiettivi strategici di lungo termine – un risultato che nessuno schema di misurazione a base puramente finanziaria avrebbe mai potuto ottenere.

Tradurre la visione

Il CEO di un'azienda di montaggi industriali, dopo aver lavorato parecchi mesi con il suo gruppo dirigente per sviluppare una missione formalizzata, ricevette una telefonata da un project manager che operava in cantiere: «Voglio che tu sappia», gli disse in tono polemico, «che io credo nella *mission statement* e voglio agire rispettandola. Sono qui con il cliente. Che cosa dovrei fare?»

La missione formalizzata, come quella di tante altre organizzazioni, dichiarava la volontà di impiegare «collaboratori di alta qualità per fornire servizi che vanno al di là delle attese dei clienti». Ma il project manager, che nel cantiere interagiva concretamente con i dipendenti e con i clienti, non aveva idea di come tradurre quelle parole in azioni appropriate. La telefonata convinse il CEO che esisteva un grosso divario tra la *mission statement* e la percezione, da parte dei dipendenti, dell'impatto strategico delle proprie azioni quotidiane.

La Metro Bank (un nome di fantasia), nata dalla fusione tra due istituti di credito concorrenti, ha riscontrato un gap analogo mentre costruiva la propria *balanced scorecard*. Il gruppo di vertice pensava che di aver trovato un accordo sulla strategia complessiva della nuova organizzazione: «fornire un servizio di qualità superiore ai clienti di riferimento». Le ricerche avevano identificato cinque segmenti principali all'interno della clientela attuale e potenziale, ognuno dei quali

aveva bisogni diversi. Ma mentre definiva gli indicatori di percezione dei clienti da inserire nella *balanced scorecard*, si è capito chiaramente che pur avendo concordato la formulazione letterale della strategia, ognuno dei 25 dirigenti aveva una sua definizione di *servizio di qualità superiore* e una sua immagine dei *clienti di riferimento*.

L'esercizio di sviluppo di indicatori operativi per le quattro prospettive contenute nella *scorecard* della banca ha obbligato i 25 dirigenti a chiarire il significato della strategia formalizzata. Alla fine, hanno deciso di stimolare la crescita dei ricavi con nuovi prodotti e nuovi servizi, e hanno individuato di comune accordo i tre segmenti più appetibili di clientela. Hanno definito indicatori per i prodotti e i servizi specifici da fornire ai clienti dei segmenti-target, e per la relazione che la banca avrebbe dovuto costruire con i clienti di ciascun segmento. La *scorecard* ha anche evidenziato le carenze in essere nelle competenze professionali dei dipendenti e nei sistemi informativi, a cui la banca dovrebbe ovviare per offrire la proposizione di valore selezionata ai clienti di riferimento. In questo modo, la creazione di una scheda di una scheda di punteggio bilanciato ha obbligato l'alta direzione della Metro Bank a raggiungere un consenso e poi a tradurre la loro visione in termini significativi per coloro che l'avrebbero dovuta attuare concretamente.

Comunicare e connettere

«Oggi i dieci top manager dell'azienda comprendono la strategia meglio di quanto non abbiano mai fatto prima», ha detto un alto dirigente di una grande azienda petrolifera. «Peccato che non siamo in grado di distillare in bottiglia questo sapere strategico, in modo che tutti abbiano la possibilità di dividerlo.» Ma con la *balanced scorecard* possono farlo.

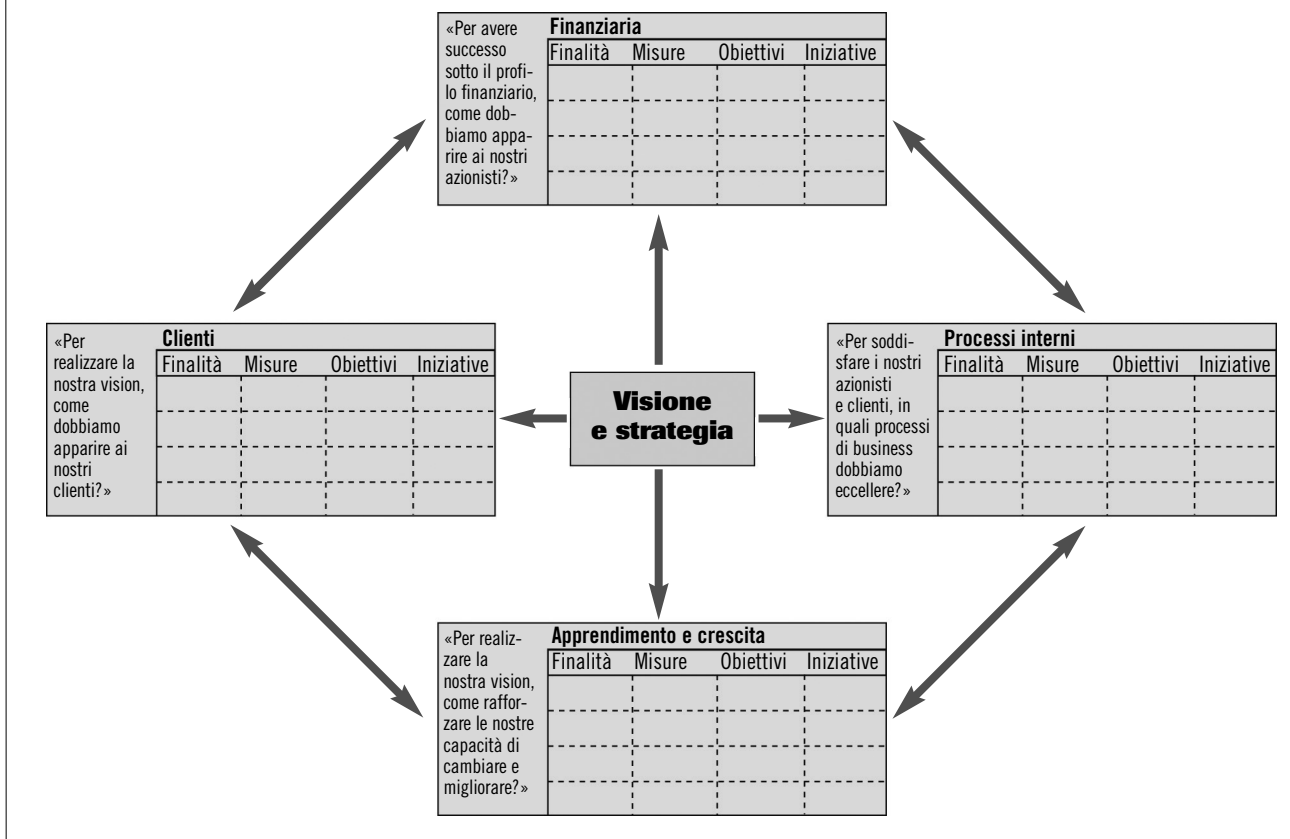
Un'azienda con cui abbiamo lavorato ha coinvolto deliberatamente tre

livelli di management nella creazione della *balanced scorecard*. Il top management ha formulato gli obiettivi finanziari e commerciali. Poi ha mobilitato il talento e le informazioni di cui disponevano i due livelli di management immediatamente inferiori, facendo definire a questi ultimi gli obiettivi di efficienza dei processi operativi interni, e di apprendimento e crescita, che avrebbero ispirato e reso possibile il conseguimento degli obiettivi finanziari e commerciali. Ad esempio, conoscendo l'importanza della puntualità delle consegne per la soddisfazione dei clienti, il management «allargato» ha identificato diversi processi operativi interni – come la processazione degli ordini, la programmazione della produzione, e le spedizioni – in cui l'azienda doveva eccellere. A questo scopo, avrebbe dovuto ri-addestrare gli operatori di front-line e migliorare i sistemi informativi che avevano a disposizione. Il gruppo ha sviluppato degli indicatori di performance per quei processi critici, per lo staff e per le capacità del sistema.

Una estesa partecipazione alla costruzione della *balanced scorecard* porta via più tempo, ma comporta parecchi vantaggi: le informazioni apportate da un gran numero di manager vengono incorporate negli obiettivi interni; i manager si fanno un'idea più precisa degli obiettivi strategici di lungo termine dell'azienda; e la partecipazione allargata crea un impegno più forte al conseguimento di quegli obiettivi. Ma convincere i manager ad accettare concettualmente la *balanced scorecard* è solo un primo passo verso il raccordo delle azioni individuali agli obiettivi dell'impresa.

La scheda di punteggio bilanciato dice a tutti che cosa sta cercando di fare l'azienda per gli azionisti e per i clienti. Ma per allineare la performance dei singoli dipendenti alla strategia complessiva, gli utilizzatori della *scorecard* si impegnano di solito in tre attività: comunicare ed educare, fissare obiettivi, e legare le ricompense alle misure di performance.

TRADURRE VISIONE E STRATEGIA: QUATTRO PROSPETTIVE



Comunicare ed educare. L'implementazione di una strategia parte dall'educazione di coloro che devono metterla in atto. Mentre alcune organizzazioni decidono di tenere semisegreta la propria strategia, quasi tutte sono convinte di doverla comunicare a tutta la struttura, con un processo a cascata che parte dall'alto. Un vasto programma di comunicazione rende noti a tutti i dipendenti la strategia e gli obiettivi critici che devono raggiungere per garantirne il successo. Eventi *ad hoc*, come la distribuzione di opuscoli o di newsletter, o la convocazione di «adunanze generali», potrebbero dare avvio al programma. Alcune organizzazioni utilizzano apposite bacheche in cui illustrano e spiegano gli indicatori inclusi nella balanced scorecard, e poi aggiornano i

risultati di mese in mese. Altre usano il groupware e le bacheche elettroniche per fare arrivare la scorecard sui desktop di tutti i collaboratori e promuovere il dialogo sui parametri da adottare. Gli stessi media permettono ai dipendenti di avanzare proposte per il raggiungimento o il superamento dei target.

La balanced scorecard, in quanto elemento che dà corpo alle strategie delle unità di business, dovrebbe essere anche comunicata ai «piani alti» dell'organizzazione: la direzione generale e il consiglio di amministrazione. Con la scheda, le business unit possono quantificare e comunicare le proprie strategie di lungo termine all'alta direzione, usando un insieme organico di parametri finanziari ed extrafinanziari collegati tra di loro. Questo processo di comuni-

cazione informa in termini specifici i dirigenti e il board del fatto che esistono strategie di lungo periodo finalizzate al successo competitivo. Gli indicatori forniscono anche la base per il feedback e la responsabilizzazione. Il conseguimento dei target finanziari di breve termine non dovrebbe costituire una performance soddisfacente quando altri parametri indicano che la strategia di lungo periodo non funziona o non viene implementata bene.

La balanced scorecard andrebbe comunicata anche al di fuori della sala del Consiglio, portandola a conoscenza degli azionisti? Noi siamo convinti che prendendo fiducia nella capacità degli indicatori della scorecard di monitorare la performance strategica e di prevedere la performance finanziaria

futura, i massimi dirigenti troveranno il modo di informare gli investitori su quelle misure senza rivelare informazioni sensibili di natura competitiva.

Skandia, un'azienda svedese che vende assicurazioni e servizi finanziari, pubblica un supplemento al rapporto annuale denominato «The Business Navigator», uno strumento che la aiuta a scrutare il futuro e quindi a promuovere il rinnovamento e lo sviluppo. Il supplemento descrive la strategia della Skandia, e le misure strategiche che utilizza per comunicarla e per valutarla. Fornisce anche un rapporto sulla performance dell'azienda rispetto a quelle misure nel corso dell'anno. Gli indicatori sono customizzati per ogni business unit e includono, ad esempio, la quota di mercato, la customer satisfaction e il tasso di ritenzione dei clienti, il livello di competenza e di empowerment dei dipendenti, e il grado di adeguatezza della tecnologia.

La comunicazione della scheda di punteggio bilanciato promuove impegno e responsabilizzazione verso la strategia di lungo termine dell'azienda. Come ha dichiarato un alto dirigente della Metro Bank, «la balanced scorecard è, al tempo stesso, motivante e vincolante».

Fissare degli obiettivi. La mera consapevolezza degli obiettivi aziendali, tuttavia, non basta a modificare il comportamento di molti collaboratori. In qualche modo, gli obiettivi strategici e i parametri strategici vanno tradotti in obiettivi e parametri per le unità operative e per gli individui.

Il reparto esplorazione di una grande azienda petrolifera ha messo a punto una tecnica per incoraggiare gli individui a fissare obiettivi personali coerenti con quelli dell'organizzazione. Ha creato una mini-scorecard personale che i suoi componenti potevano tenere nella tasca della camicia o nel portafoglio. (Vedi la figura «La scorecard personale»). Questa scheda contiene tre livelli di informazione. Il primo descrive obiettivi, parametri e target aziendali. Il secondo lascia spazio alla traduzione dei target aziendali

in target relativi a ciascuna business unit. Per quanto riguarda il terzo livello, l'azienda chiede sia agli individui, sia ai team, di stabilire quali dei loro obiettivi sarebbero coerenti con quelli della business unit e dell'azienda, e quali iniziative dovrebbero intraprendere per realizzarli. Chiede loro anche di definire un numero massimo di cinque indicatori di performance e di fissare dei target per ciascuno di essi. La personal scorecard aiuta a comunicare gli obiettivi dell'azienda e della business unit alle persone e ai team che svolgono materialmente il lavoro, consentendo loro di tradurre gli obiettivi in compiti e target significativi a cui fare riferimento. E permette loro di tenere quelle informazioni costantemente sotto mano – anzi, letteralmente, in tasca.

Legare i premi agli indicatori di performance. I sistemi retributivi dovrebbero essere collegati agli indicatori della balanced scorecard? Alcune imprese, convinte che la correlazione tra retribuzione monetaria e performance sia una leva particolarmente efficace, si sono affrettate a creare un collegamento di questo tipo. Ad esempio, un'azienda petrolifera che chiameremo Pioneer Petroleum utilizza la scorecard come unica base per il calcolo degli incentivi. L'azienda lega il 60% dei bonus attribuiti ai dirigenti al conseguimento di target ambiziosi rispetto alla media ponderata di quattro indicatori finanziari: ritorno sul capitale, profittabilità, cash flow e costi operativi. E basa il restante 40% su indicatori di customer satisfaction, dealer satisfaction, employee satisfaction, e responsabilità ambientale (come una variazione percentuale nel livello delle emissioni nell'acqua e nell'aria). Il CEO della Pioneer dice che il collegamento tra retribuzione e scorecard ha contribuito ad allineare l'azienda alla sua strategia. «Non conosco alcun concorrente», dice, «che abbia lo stesso grado di allineamento. Questo meccanismo sta producendo validi risultati.»

Pur riconoscendo l'attrattiva e l'efficacia di tale correlazione, non si può

negare che comporti dei rischi. Ad esempio, siamo sicuri che l'azienda abbia incluso nella scorecard i parametri giusti? Dispone di dati validi e affidabili riguardo agli indicatori selezionati? Dall'approccio utilizzato per il conseguimento di quei parametri potrebbero derivare conseguenze indesiderate o inattese? Sono tutte domande che dovrebbero porsi le aziende.

Inoltre, le imprese sono solite inserire svariati obiettivi in una formula retributiva attraverso l'attribuzione di coefficienti ponderali a ciascun obiettivo e il calcolo degli incentivi in base al grado di raggiungimento di ciascun obiettivo ponderato. Questa pratica consente l'erogazione di incentivi consistenti se la business unit va al di là delle attese su alcuni obiettivi, anche se resta nettamente al di sotto del target su altri. Un approccio più efficace sarebbe quello di fissare delle soglie minime per un sottoinsieme critico dei parametri strategici. I singoli manager non otterrebbero alcun incentivo se la performance, in un determinato periodo, fosse inferiore alla soglia prevista. Questo vincolo dovrebbe motivarli a conseguire una performance più equilibrata tra obiettivi di breve e di lungo termine.

Alcune organizzazioni, tuttavia, hanno ridotto la propria enfasi sui sistemi di incentivazione orientati al breve termine grazie all'introduzione della balanced scorecard. Hanno scoperto che il dialogo tra executive e manager sulla scheda di punteggio bilanciato – sia per la formulazione dei parametri e degli obiettivi, sia per la spiegazione dei risultati effettivi rispetto ai risultati pianificati – offre una migliore opportunità di osservare la performance e le capacità dei manager. La maggior conoscenza delle capacità dei propri manager aiuta gli executive a determinare gli incentivi in modo soggettivo e a difendere quelle valutazioni soggettive – un processo che è meno esposto alle manipolazioni e alle distorsioni che si associano a delle regole esplicite, basate su una formula matematica.

Un'azienda che abbiamo studiato assume una posizione intermedia. Basa

i bonus per i manager delle business unit su due criteri che hanno lo stesso peso ponderale: il conseguimento di un obiettivo finanziario – il valore aggiunto economico – su un periodo di tre anni e una valutazione soggettiva della loro performance rispetto a parametri relativi alle tre prospettive «addizionali» incluse nella balanced scorecard: quella del cliente, quella dei processi operativi interni, e quella dell'apprendimento e della crescita.

Non ci sono dubbi sul fatto che la balanced scorecard abbia un ruolo significativo da giocare nella determinazione degli incentivi. L'esatta natura di questo ruolo diverrà più chiara all'aumentare del numero delle aziende che provano a collegare le ricompense agli indicatori della scorecard.

Business planning

«Dove la pallottola incontra il cielo»: è così che un senior executive descrive il processo di pianificazione a lungo termine della sua azienda. Avrebbe potuto dire la stessa cosa di tante altre imprese, perché i loro sistemi di management basati sui risultati finanziari non sono in grado di legare i programmi di cambiamento e l'allocazione delle risorse alle priorità strategiche di lungo termine.

Il problema è che quasi tutte le aziende hanno procedure separate e unità organizzative separate per la pianificazione strategica e per l'allocazione delle risorse e il budgeting. Per formulare i piani strategici, i senior executive si riuniscono fuori sede una volta all'anno e si impegnano per alcuni giorni in accese discussioni, facilitate dai responsabili della pianificazione e dello sviluppo, o da consulenti esterni. Il prodotto di questo esercizio è un piano strategico che specifica dove l'azienda si aspetta (o per meglio dire, spera o prega) di essere tra tre, cinque o dieci anni. Dopodiché, questi piani restano normalmente a prender polvere negli archivi degli executive per i dodici mesi successivi.

Nel frattempo, un distinto processo



di allocazione delle risorse e budgeting, gestito dagli addetti alla direzione finanziaria, fissa i target finanziari per i ricavi, le spese, i profitti e gli investimenti del prossimo esercizio. Il budget che produce è composto quasi interamente da numeri finanziari che in genere hanno un legame molto tenue con i target del piano strategico.

Qual è il documento che i manager aziendali discutono nelle riunioni mensili e trimestrali dell'anno successivo? Di solito è unicamente il budget, perché le verifiche periodiche si concentrano sul confronto tra i risultati effettivi e previsionali di ogni singola voce di bilancio. Quando si discute il nuovo piano strategico? Probabilmente nella prossima riunione residenziale, quando i senior manager definiscono un nuovo set di piani a tre, cinque e dieci anni.

Il mero esercizio di creazione di una balanced scorecard obbliga le aziende a integrare la pianificazione strategica e i processi di budgeting, e quindi le aiuta a fare in modo che i budget ne suppor-

tino le strategie. Gli utilizzatori della scorecard selezionano gli indicatori di processo da tutte e quattro le prospettive incluse nel documento e fissano dei target per ciascuna di esse. Poi stabiliscono quali azioni li avvicineranno ai target, identificano le misure che applicheranno a quei driver dai quattro punti di vista, e identificano le pietre miliari di breve termine che contrassegneranno i progressi compiuti lungo il percorso strategico che hanno prestabilito. La costruzione di una scorecard consente perciò a un'azienda di collegare i budget finanziari agli obiettivi strategici.

Ad esempio, una divisione della Style Company (un altro nome di fantasia) si è impegnata a raggiungere un obiettivo apparentemente impossibile fissato dal CEO: raddoppiare il fatturato nel giro di cinque anni. Le previsioni insite nel piano strategico dell'organizzazione erano inferiori di un miliardo di dollari a questo obiettivo. I responsabili della divisione, dopo aver preso in considerazione vari scenari, hanno con-

cordato degli incrementi specifici in cinque diversi driver di performance: il numero dei nuovi punti vendita, il numero dei nuovi clienti attratti nei punti vendita nuovi e preesistenti, la percentuale di visitatori di ciascun punto vendita convertiti in acquirenti effettivi, la percentuale di clienti trattuti, e il fatturato medio per cliente.

Contribuendo a definire i driver fondamentali di crescita dei ricavi e impegnandosi a raggiungere i relativi target, i manager della divisione hanno finito per condividere l'ambizioso obiettivo fissato dal CEO.

Il processo di costruzione di una balanced scorecard – chiarificazione degli obiettivi strategici, seguita dall'identificazione dei quattro o cinque driver critici – crea anche un quadro di riferimento per la gestione dei vari programmi di cambiamento. Queste iniziative – reengineering, empowerment dei dipendenti, time-based management, e

total quality management, solo per citarne alcune – promettono risultati consistenti ma sono in competizione tra di loro per delle risorse scarse, tra cui la più scarsa di tutte: il tempo e l'attenzione dei senior manager.

Poco dopo la fusione da cui era nata, la Metro Bank, ad esempio, ha lanciato più di settanta iniziative diverse. Quelle iniziative miravano a produrre un'istituzione più competitiva e profittevole, ma non erano adeguatamente integrate nella strategia complessiva. Dopo aver costruito una balanced scorecard, i manager della Metro Bank hanno abbandonato molti di quei programmi – come uno sforzo di marketing indirizzato sui super ricchi – e ne hanno consolidati altri in iniziative più allineate con gli obiettivi strategici dell'azienda. Ad esempio, hanno sostituito un programma finalizzato a migliorare le competenze commerciali con una grande iniziativa di ri-orientamento professio-

nale dei venditori per trasformarli in consulenti finanziari credibili, e in grado di vendere un'ampia gamma di prodotti innovativi ai tre segmenti-target di clientela. La banca ha attuato entrambi i cambiamenti perché la scheda di punteggio bilanciato le ha consentito di identificare meglio i programmi necessari per realizzare i suoi obiettivi strategici.

Una volta definita la strategia e identificati i target, la scorecard induce i manager a concentrarsi sul miglioramento o sulla re-ingegnerizzazione dei processi più critici per il successo strategico dell'organizzazione. È così che la scorecard collega e allinea con la massima chiarezza l'azione alla strategia.

L'ultimo passo del processo di allineamento tra strategia e azioni è l'identificazione di target specifici di breve termine, o pietre miliari, per gli indicatori inclusi nella balanced scorecard. Le pietre miliari sono espressioni tangibili

COME UN'AZIENDA HA COSTRUITO UN SISTEMA DI MANAGEMENT STRATEGICO...

2A *Comunicare al management intermedio.* I tre livelli superiori del management (100 persone) sono riuniti per apprendere e discutere la nuova strategia. Per fare questo, il veicolo è la balanced scorecard. (mesi 4 e 5)

2B *Sviluppo delle scorecard per business unit.* Utilizzando la corporate scorecard come modello, ogni business unit traduce la propria strategia in una propria scorecard. (mesi 6-9)

5 *Raffinare la vision.* La revisione delle scorecard delle business unit identifica numerose attività non incluse inizialmente nella strategia aziendale. La scorecard corporate viene emendata. (mese 12)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Azioni:

1 *Chiarire la visione.* Dieci membri di un nuovo gruppo dirigente lavorano assieme per tre mesi. Viene costruita una balanced scorecard per tradurre una visione generica in una strategia che possa essere compresa e comunicata. Il processo aiuta a costruire consenso e impegno sulla strategia.

3A *Eliminare gli investimenti non strategici.* La corporate scorecard, chiarendo le priorità strategiche, identifica numerosi programmi esistenti che non contribuiscono alla strategia. (mese 6)

3B *Lanciare programmi aziendali di cambiamento.* La corporate scorecard identifica le necessità di programmi di cambiamento trasversale. Vengono lanciati mentre le business unit preparano le loro scorecard.

4 *Revisione delle scorecard delle business unit.* Il CEO e il gruppo dirigente rivedono le scorecard delle business unit. La revisione permette al CEO di partecipare in modo consapevole a dare forma alle strategie delle business unit.

delle convinzioni dei manager su quando e in che misura i loro programmi attuali incideranno su quei parametri.

Nel fissare delle pietre miliari, i manager espandono il processo di budgeting tradizionale per incorporarvi obiettivi strategici e finanziari. La pianificazione finanziaria dettagliata rimane importante, ma gli obiettivi finanziari in quanto tali ignorano le altre tre prospettive della balanced scorecard. In un piano integrato di pianificazione e di budgeting, i dirigenti continuano a programmare la performance finanziaria di breve termine, ma introducono anche target di breve termine per le misure relative alle prospettive dei clienti, dei processi operativi interni, e dell'apprendimento e della crescita. Una volta stabilite quelle pietre miliari, i manager dovrebbero aver fissato dei target per gli obiettivi di lungo termine che vorrebbero conseguire in tutte e quattro le prospettive

contemplate dalla scorecard: dovrebbero avere identificato le iniziative strategiche richieste e allocato le risorse necessarie per portarle avanti; e dovrebbero aver definito delle pietre miliari per le misure che rilevano i progressi compiuti verso il conseguimento dei loro obiettivi strategici.

Feedback e apprendimento

«Con la balanced scorecard», ci ha detto il CEO di una società di engineering, «posso testare continuamente la mia strategia. È come fare una verifica in tempo reale.» Si tratta esattamente della capacità che la scheda di punteggio bilanciato dovrebbe conferire ai senior manager: la capacità di sapere, in qualunque fase della sua implementazione, se la strategia che hanno formulato funziona effettivamente; e, se non funziona, perché.

I primi tre processi di management – tradurre la visione, comunicare e collegare, e pianificare (il business planning) – sono fondamentali per l'implementazione della strategia, ma non sono sufficienti in un mondo imprevedibile. Nel loro insieme, essi formano un processo importante di apprendimento a circuito singolo – nel senso che l'obiettivo rimane costante, e qualunque deviazione dalla traiettoria pianificata si considera un difetto da emendare. Questo processo monocircolato non richiede, né facilita, il riesame della strategia o delle tecniche utilizzate per implementarla alla luce della situazione in essere.

Oggi quasi tutte le imprese operano in un ambiente turbolento con strategie complesse che, pur essendo valide nel momento in cui furono adottate, potrebbero perdere validità al mutare delle condizioni di business. In un ambiente di questo tipo, nel quale emer-

7 *Aggiornare i piani e i budget di lungo termine.* Vengono fissati obiettivi a cinque anni per ciascuna metrica. Gli investimenti necessari per raggiungere tali obiettivi vengono identificati e finanziati. Il primo dei cinque anni di piano diviene il budget annuale.
(mesi 15-17)

9 *Condurre revisioni annuali della strategia.* All'inizio del terzo anno, la strategia iniziale è stata realizzata e la strategia aziendale richiede un aggiornamento. Il comitato esecutivo compone un elenco di questioni strategiche. A ogni business unit è richiesto di sviluppare una posizione su ciascuno argomento come premessa per l'aggiornamento della propria strategia e scorecard.
(mesi 25-26)

13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

6A *Comunicare la balanced scorecard a tutta l'azienda.* Alla fine del primo anno, quando i gruppi dirigenti si sono familiarizzati con l'approccio strategico, la scorecard viene diffusa in tutta l'organizzazione.
(dal mese 12 in poi)

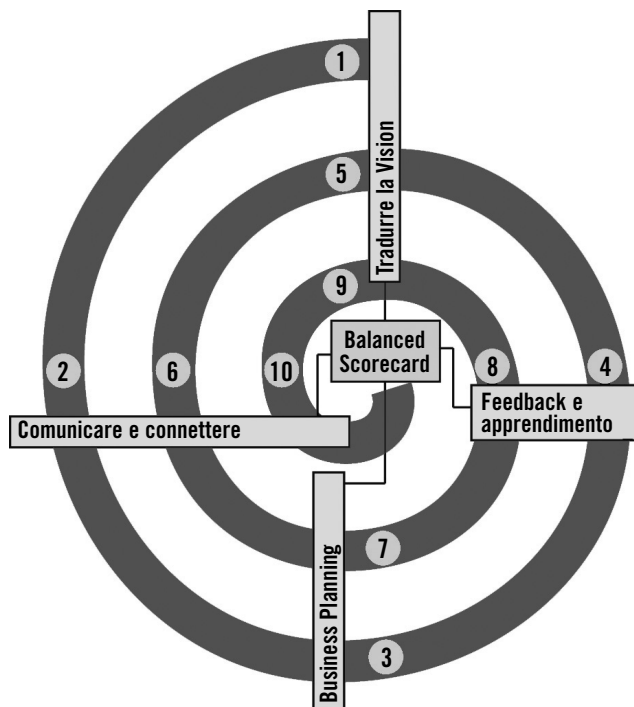
6A *Stabilire obiettivi di performance individuali.* I tre livelli superiori di management collegano i loro obiettivi e incentivi retributivi individuali alle loro scorecard.
(mesi 13 e 14)

8 *Condurre revisioni mensili e trimestrali.* Dopo l'approvazione dell'azienda delle scorecard a livello business unit, inizia un processo di revisione mensile, rafforzato da una revisione trimestrale, che si concentra in modo più specifico sugli obiettivi strategici.
(mesi dal 18 in poi)

10 *Collegare la performance di ciascuno alla balanced scorecard.* Tutti i dipendenti sono richiesti di legare i loro obiettivi individuali alla balanced scorecard. Gli incentivi retributivi di tutta l'organizzazione sono collegati alla scorecard.
(mesi 25-26)

NB *Le fasi 7,8,9 e 10 vengono condotte su base regolare. La balanced scorecard è diventata ormai una parte di routine del processo gestionale.*

...ATTORNO ALLA BALANCED SCORECARD



gono costantemente nuove minacce e nuove opportunità, le aziende devono essere in grado di attuare quello che Chris Argyris chiama *apprendimento a circuito doppio* – un apprendimento che produce in cambiamento nelle assunzioni e nelle teorie delle persone sulle relazioni di causa-effetto. (Vedi «Teaching Smart People How to Learn», HBR maggio-giugno 1991).

Il controllo budgetario e gli altri strumenti di management basati sulla performance finanziaria non sono in grado di offrire ai senior manager in un apprendimento a circuito doppio – in primo luogo perché questi strumenti affrontano la performance da un solo punto di vista, e in secondo luogo perché non coinvolgono l'apprendimento strategico. L'apprendimento strategico consiste nella raccolta di feedback, nella verifica sperimentale delle ipotesi su cui si basava la strategia, e nell'effettuazione dei necessari aggiustamenti.

La balanced scorecard mette a dispo-

sizione tre elementi che sono essenziali per l'apprendimento strategico. Per prima cosa, articola la visione condivisa dell'azienda, definendo in termini chiari e operativi i risultati che sta cercando di ottenere come team. La scorecard comunica un modello olistico che lega gli sforzi e le realizzazioni individuali agli obiettivi della business unit.

In secondo luogo, la scheda di punteggio bilanciato fornisce l'essenziale sistema di feedback strategico. Una strategia di business si può assimilare a una serie di ipotesi sulle relazioni causa-effetto. Un sistema di feedback strategico dovrebbe essere in grado di testare, validare e modificare le ipotesi su cui si fonda la strategia di una business unit. La strategia di business si può assimilare a una serie di ipotesi sulle relazioni di causa-effetto. Un sistema strategico di feedback dovrebbe essere in grado di testare, validare e modificare le ipotesi incorporate nella strategia di una business unit. Fissando degli obiettivi di breve termine, o pietre

miliari, all'interno del processo di pianificazione strategica, gli executive prevedono la relazione tra i cambiamenti che intervengono nei driver di performance e i cambiamenti che ne conseguono in uno o più obiettivi specifici. Ad esempio, i dirigenti della Metro Bank hanno stimato la quantità di tempo che sarebbe occorsa per migliorare la formazione e la disponibilità dei sistemi informativi prima che il personale commerciale fosse in grado di vendere efficacemente tutta una serie di prodotti ai clienti vecchi e nuovi. Hanno stimato anche l'impatto economico di quella accresciuta capacità.

Un'altra organizzazione ha tentato di validare le relazioni di causa-effetto ipotizzate nella balanced scorecard misurando la forza dei collegamenti tra i parametri usati per misurare le diverse prospettive. (Vedi la figura «Come un'azienda ha messo in relazione gli indicatori relativi alle quattro prospettive»). Quest'azienda ha rilevato correlazioni significative tra il morale dei dipendenti, un indicatore incluso nella prospettiva di apprendimento e crescita, e la customer satisfaction, un indicatore importante del punto di vista del cliente. La customer satisfaction, a sua volta, era correlata al pagamento più rapido delle fatture, una relazione che ha portato a una riduzione sostanziale dei crediti pendenti e, quindi, a un migliore ritorno sul capitale impiegato (ROCE). L'azienda ha riscontrato anche delle correlazioni tra il morale dei dipendenti e il numero dei suggerimenti da essi avanzati (due indicatori di apprendimento e di crescita), e tra un maggior numero di suggerimenti e un minor numero di rielaborazioni (un indicatore relativo ai processi interni). La comprovata esistenza di queste forti correlazioni aiuta a confermare la strategia di business dell'organizzazione. Se, tuttavia, le correlazioni attese non trovano riscontro nel tempo, gli executive dovrebbero dedurre che forse la teoria sottostante alla strategia della business unit non funziona come avevano previsto.

Specie nelle grandi imprese, la rac-

colta di dati sufficienti a documentare correlazioni significative e un meccanismo di causazione tra gli indicatori della balanced scorecard può richiedere molto tempo: mesi o addirittura anni. Nel breve termine, la valutazione dell'impatto strategico da parte del management dovrà basarsi su giudizi soggettivi e qualitativi. Alla fine, però, con l'accumularsi di maggiori dati empirici, le aziende potranno fornire stime più obiettive delle relazioni causa-effetto. Ma il solo fatto di indurre i manager a riflettere sistematicamente sulle *assumption* che stanno alla base della strategia rappresenta un miglioramento sulla pratica corrente di prendere decisioni fondate su risultati operativi di breve termine.

In terzo luogo, la balanced scorecard facilita l'analisi critica della strategia,

che è fondamentale per l'apprendimento strategico. Le aziende sono abituate a usare le riunioni mensili o trimestrali tra executive a livello corporate e di divisione per analizzare i risultati finanziari dell'ultimo periodo. Le discussioni si concentrano sulla performance pregressa e sulle cause che potrebbero spiegare il mancato raggiungimento degli obiettivi finanziari. La balanced scorecard, con la sua specificazione delle relazioni casuali tra driver di performance e obiettivi, consente ai dirigenti a livello azienda e business unit di usare le sessioni periodiche di verifica per giudicare la validità della strategia divisionale e la qualità della sua esecuzione. Se i dipendenti e i manager della business unit hanno operato correttamente sui driver di performance (ri-addestramento del

personale, disponibilità dei sistemi informativi, e introduzione di nuovi prodotti e servizi finanziari, nell'esempio di prima), il mancato raggiungimento dei risultati attesi (vendita più elevate ai clienti-target) segnala che la teoria sottostante alla strategia potrebbe non essere valida. I deludenti risultati commerciali potrebbero essere un segnale premonitore.

I manager dovrebbero prendere sul serio questi segnali e riconsiderare le proprie conclusioni sull'andamento del mercato, sulle proposizioni di valore per i clienti, sul comportamento dei concorrenti e sulle capacità disponibili all'interno. Il risultato di un'analisi di questo tipo potrebbe essere la decisione di riaffermare la presunta validità della strategia in essere, ma con un aggiustamento della relazione quantitativa tra

LA SCORECARD PERSONALE

Obiettivi aziendali

- Raddoppiare il nostro valore aziendale in sette anni.
- Aumentare gli utili del 20% all'anno in media.
- Realizzare un tasso di rendimento interno superiore del 2% al costo del capitale.
- Aumentare sia la produzione che le riserve del 20% nei prossimi dieci anni.

Obiettivi aziendali					Metriche della Scorecard					Obiettivi delle business unit					Obiettivi e iniziative individuali/di gruppo
1995	1996	1997	1998	1999						1995	1996	1997	1998	1999	
Finanziari															
100	120	160	180	250	Utili (in milioni di \$)										1.
100	450	200	210	225	Net cash flow										
100	85	80	75	70	Spese operative individuali										2.
Operativi															
100	75	73	70	64	Costo di produzione al barile										
100	97	93	90	82	Costi di sviluppo al barile										
100	105	108	108	110	Produzione annua totale										3.
Metriche individuali e di gruppo										Obiettivi					
															4.
Nome															5.
Località															

le misure strategiche incluse nella scheda di punteggio bilanciato. Ma potrebbero anche concludere che la business unit abbisogna di una diversa strategia (un tipico esempio di apprendimento a circuito doppio), alla luce di nuove conoscenze sulle condizioni del mercato e sulle capacità interne. In ogni caso, la scorecard avrà indotto i top manager a valutare criticamente l'affidabilità della loro strategia. Questa capacità di consentire l'apprendimento organizzativo al massimo livello della gerarchia aziendale – l'apprendimento strategico – è ciò che distingue la balanced scorecard, rendendola preziosa per coloro che desiderano creare un sistema di management strategico.

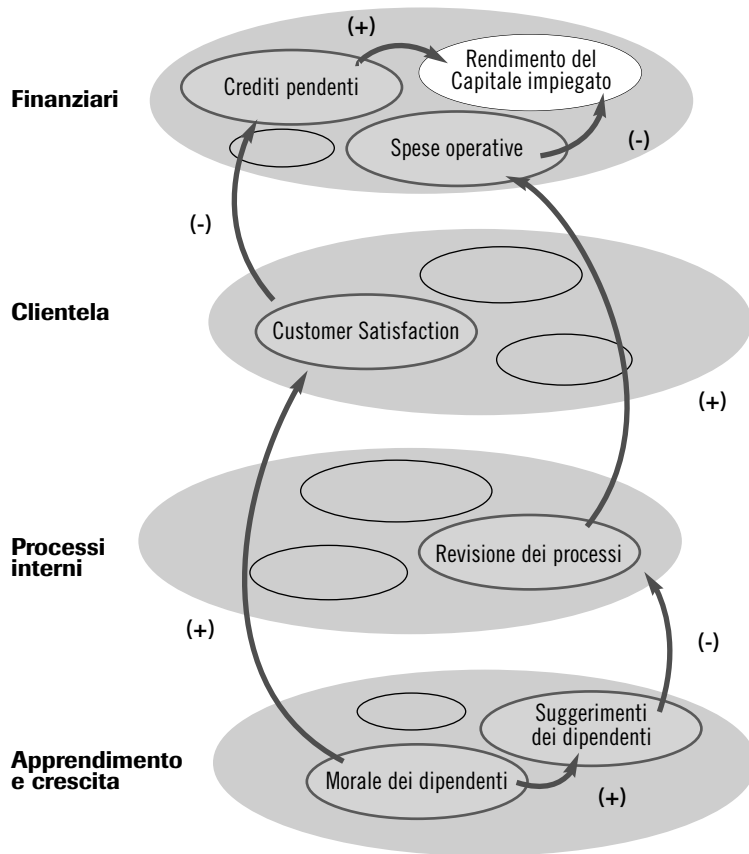
Verso un nuovo sistema di management strategico

Molte imprese hanno adottato i concetti originari della balanced scorecard per migliorare i propri sistemi di misurazione della performance. Hanno ottenuto risultati tangibili, ma limitati. L'adozione di questi concetti ha fornito chiarificazione, consenso e focalizzazione sui miglioramenti desiderati nella performance. Più recentemente, abbiamo visto le aziende espandere l'utilizzo della balanced scorecard per utilizzarla come base di un sistema integrato e iterativo di management strategico. La impiegano per:

- chiarire e aggiornare la strategia;
- comunicare la strategia a tutta la struttura;
- armonizzare gli obiettivi divisionali e individuali con la strategia;
- legare gli obiettivi strategici ai target di lungo termine e ai budget annuali;
- identificare e allineare le iniziative strategiche;
- effettuare analisi periodiche della performance per valutare e migliorare la strategia.

La balanced scorecard consente all'azienda di armonizzare i suoi processi gestionali e focalizza l'intera organizzazione sull'implementazione

COME UN'AZIENDA HA MESSO IN RELAZIONE GLI INDICATORI DELLE QUATTRO PROSPETTIVE



della strategia di lungo termine. In National Insurance, la scheda di punteggio bilanciato ha messo a disposizione del CEO e dei suoi manager uno schema di riferimento generale intorno al quale essi hanno potuto ridisegnare ogni singola componente del sistema di management aziendale. E per le relazioni di causa-effetto insite nel modello della scorecard, i cambiamenti intervenuti in una componente del sistema venivano a rinforzare i cambiamenti effettuati in precedenza in altre componenti. Perciò, tutti i cambiamenti attuati nel periodo di trenta mesi creavano un ulteriore slancio, che manteneva l'organizzazione nella direzione concordata.

Senza una balanced scorecard, le aziende non sono in grado di ottenere un'analoga coerenza di visione e di azione mentre tentano di cambiare direzione e di introdurre nuove strategie e nuovi processi. La balanced scorecard fornisce un quadro di riferimento per gestire l'implementazione della strategia, consentendo contestualmente alla strategia di evolversi in funzione dei cambiamenti intervenuti negli ambienti competitivo, commerciale e tecnologico in cui opera l'azienda. <

(Traduzione di Roberto Merlini)

Ristampa n. 07051

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguite a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).