

# Fișa Scorului Echilibrat

un articol de [Emilia Cernăianu](#)

Fișa scorului echilibrat (sau BSC de la Balanced Scorecard) este o metodă adusă în atenția managerilor de către teoreticienii Kaplan și Norton de la Palladium Group, prima dată în 1992.

Aceștia au observat că majoritatea firmelor își organizează afacerile în exclusivitate pe baza indicatorilor financiari.

Deși indicatorii financiari sunt absolut necesari, aceștia sunt consecința unor activități încheiate, nu și către ce anume conduc acestea.

Balanced Scorecard este un sistem de management și optimizare a execuției strategiei unei organizații.

După ce mai multe firme au aplicat-o și după o promovare susținută de câteva dintre cele mai mari organizații ale lumii, BSC a devenit un punct de referință, un fel de "must have" pentru managerii din întreaga lume.

Enumăr doar câteva nume răsunătoare de organizații care se laudă că au folosit această metodă, pentru a vă convinge că merită măcar să aflați în ce constă: **Motorola, Marriot, Hilton, Merck, Siemens, Saatchi&Saatchi, Royal Air Force, Cisco, Kraft Food**, etc.

Metoda BSC aduce în discuție echilibrul pe care o organizație trebuie să-l asigure pentru a permite o dezvoltare armonioasă. Componentele de care se ocupă sunt:

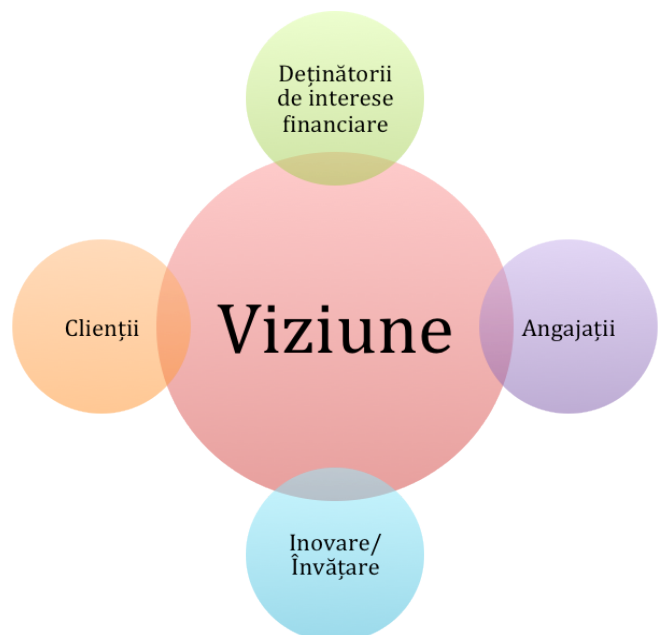
1. obiectivele financiare și non-financiare
2. factorii din mediile interne și externe ale organizației care o pot influența
3. programarea pe termene scurt, mediu și lung
4. *indicatorii care determină procesul și indicatori determinați de proces*

Acestea pot fi comparate cu picioarele unei mese și trebuie măsurate, analizate și îmbunătățite împreună în mod continuu, pentru ca afacerea să prospere armonios. Dacă unul dintre picioare se rupe, masa va deveni instabilă sau chiar se va prăbuși în cele din urmă. Cam asta se va întâmpla și cu afacerea mai devreme sau mai târziu.

Fișa scorului echilibrat, pe lângă posibilitatea unei analize complexe, mai oferă și informații extrem de importante în planificarea strategică a organizației, asigurând astfel premisele unei performanțe la nivel înalt.

Să analizăm mai detaliat câteva din aceste dimensiuni:

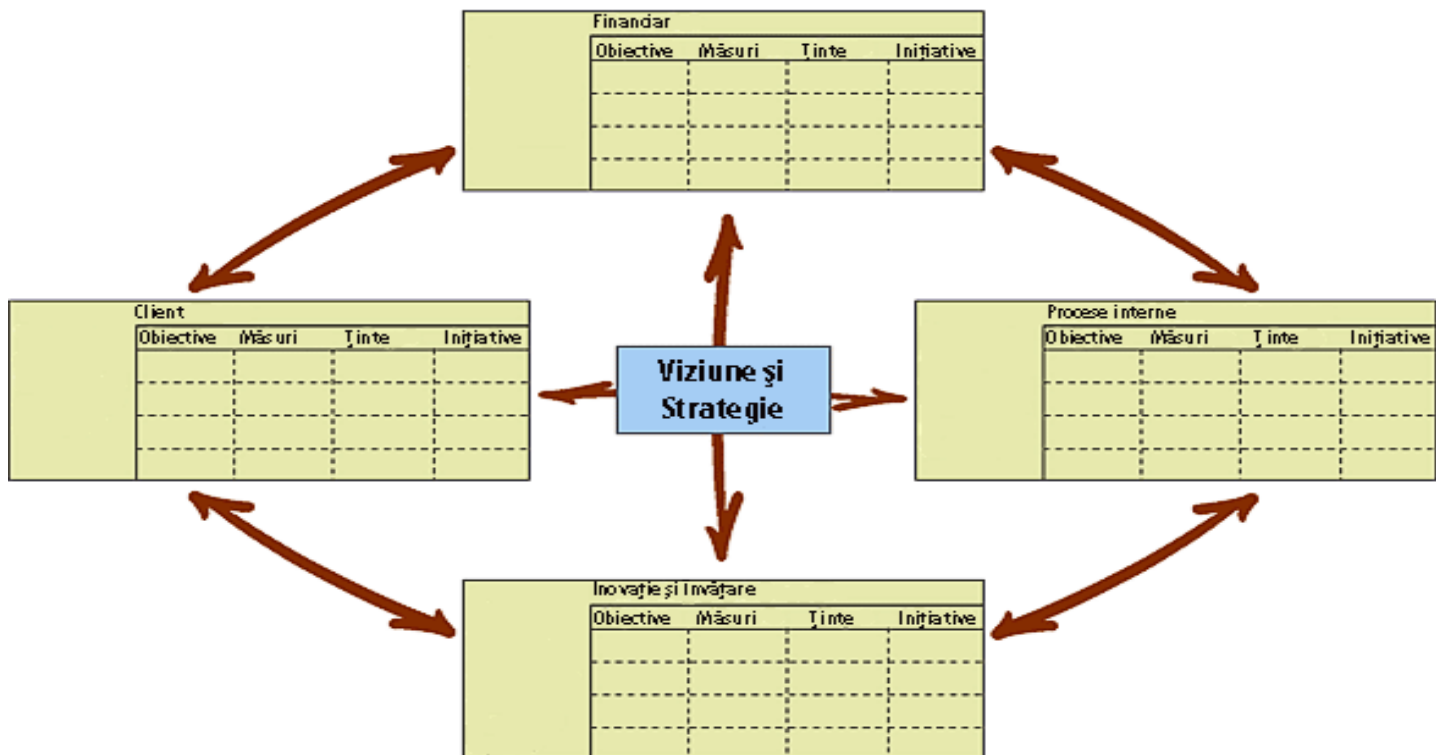
1. **Deținătorii de interese financiare:** Prin tradiție, perspectiva financiară este cea predominantă. Obiectivele obișnuite de ordin financiar vizează rentabilitatea, dezvoltarea și valoarea creată pentru acționari. Toate organizațiile care au nevoie să obțină resurse financiare trebuie să demonstreze că acestea sunt folosite în mod optim: de exemplu, în sectorul privat, pentru a asigura atât creșterea



capitalului investit de acționari, cât și câștiguri din rentabilitatea acestuia.

2. **Clienții:** Perspectiva clienților se referă la dobândirea și păstrarea acestora, la cât de satisfăcute sunt cerințele acestora prin serviciile sau produsele pe care le primesc, și cât de bine sunt îndeplinite și respectiv sunt anticipate nevoile lor curente și viitoare. Aceasta poate fi valabilă atât în cazul clienților externi, cât și al celor interni, în funcție de orientarea compartimentului organizațional căruia i se aplică fișa scorului echilibrat.
3. **Angajații:** Perspectiva angajaților se referă la mai mult decât dorința de a fi un angajator bun. Toate organizațiile au nevoie să atragă, să păstreze și să motiveze un personal competent, care să poată gestiona procese interne eficiente, de natură să aducă rezultatele dorite. Perspectiva angajaților face parte din perspectiva internă a organizației asupra excelenței.
4. **Inovarea/învățarea:** ”Putem continua să îmbunătățim și să creăm valoare?” Această perspectivă a fost inclusă pentru a contracara tendința spre „performanță satisfăcătoare”, adică satisfacerea la nivelul minim suficient a cerințelor curente. Pentru a stimula o atitudine de îmbunătățire permanentă, organizațiile ar trebui să se arate iscoditoare, inovatoare și nerăbdătoare să se dezvolte.

Punând la dispoziția managerilor informații din patru perspective, scorul echilibrat al performanței reduce la strictul necesar volumul de informație, prin limitarea numărului de măsuratori și indicatori utilizați. Acesta reunește într-un singur raport managerial o multitudine de elemente disparate, provenind din ansamblul de preocupări de ordin concurențial al unei companii. De asemenea, fișa scorului echilibrat semnalează riscul sub-optimizării obligându-i pe managerii din eșaloanele superioare să privească toate măsurile operaționale importante într-un ansamblu coerent.



Extras din [Harvard Business Review](#)

Exemplu: fișa scorului echilibrat pentru o organizație de producție



Perspectiva financiară	
Obiective	Criterii de performanță
Supraviețuirea	Flux de numerar
Succesul	Creșterea vânzărilor trimestriale și a profitului din exploatare pe divizii
Prosperitatea	Cota de piață mai mare și creșterea profitului pe acțiune

Perspectiva clientului	
Obiective	Criterii de performanță
Produce noi	Procentul de vânzări produse noi
Livrarea la cerere	Livrări la termenele stabilite de clienți
Furnizorul preferat	Ponderea achizițiilor din conturi cheie, clasamentul după conturile cheie
Parteneriatul cu clienții	Numărul de acțiuni tehnologice în cooperare

Perspectiva internă	
Obiective	Criterii de performanță
Capacitatea tehnologică	Structura de producție în raport cu concurența
Excelența în producție	Ciclul de producție Costul unitar Randamentul
Productivitatea proiectării	Eficiența materialelor utilizate Eficiența tehnologică
Lansarea de produse noi	Gradul de lansare real față de plan

Perspectiva inovației și învățării	
Obiective	Criterii de performanță
Supremația tehnologică	Timp pentru dezvoltarea următoarei generații de produse
Maturizarea proceselor de fabricație	Timpul necesar maturizării procesului
Concentrarea asupra produsului	Procentajul de produse care asigură 80% din vânzări
Durata ajungerii produsului pe piață	Situația față de concurență piață

Pe scurt...

Perspectiva financiar economică	Perspectiva clientului
<b>....iar noi ne vom păstra/ extinde piața....</b>	<b>....atunci clienții vor fi încântați....</b>
<b>....și dacă facem totul cum trebuie...</b>	<b>....dacă avem personalul care ne trebuie...</b>
Perspectiva proceselor interne	Perspectiva dezvoltării personalului