

# La balanced scorecard



1

---

---

---

---

---

---

---

---

LOGICA INTEGRATA DI CONTROLLO  
Modello di BALANCED SCORECARD  
(R.S. KAPLAN D.P. NORTON 1992)



## CONTROLLO SU 4 DIMENSIONI

performance  
economica  
e  
finanziaria

efficienza  
ed  
efficacia  
dei  
processi  
interni

orientamento  
al  
cliente:  
qualità  
totale

sviluppo  
know-how:  
apprendimento  
e  
crescita

2

---

---

---

---

---

---

---

---

## Che cos'è la BSC



1. Strumento di misurazione delle performance **finanziarie e non finanziarie**

DOMANDA: perché la misurazione della performance economico-finanziaria non è sufficiente?

3

---

---

---

---

---

---

---

---

## Indicatori finanziari e non finanziari



### FINANZIARI

- Misura ritardata
- Possibile atteggiamento miope
- Evidenzia l'impatto economico-finanziario dei miglioramenti

### NON FINANZIARI

- Misura più rapida
- Stimola al miglioramento e sviluppo futuro
- Possibili vie del miglioramento operativo

4

---

---

---

---

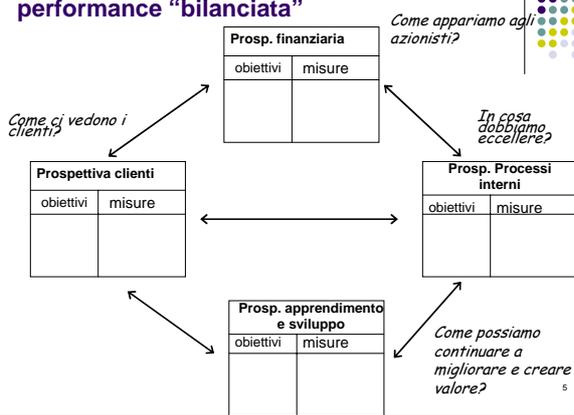
---

---

---

---

## La soluzione: una misurazione delle performance "bilanciata"



5

---

---

---

---

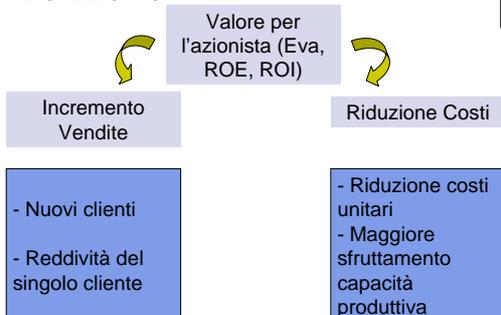
---

---

---

---

## La prospettiva economico-finanziaria



6

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

- 
- OBIETTIVI E MISURAZIONI DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA**
- ✓ tasso di crescita dei ricavi
  - ✓ mix dei ricavi
  - ✓ tasso di riduzione dei costi
  - ✓ incremento di produttività
  - ✓ sviluppo e utilizzazione degli assets
  - ✓ valore investimenti strategici
  - ✓ margini economici e finanziari
  - ✓ ecc.
- 8

---

---

---

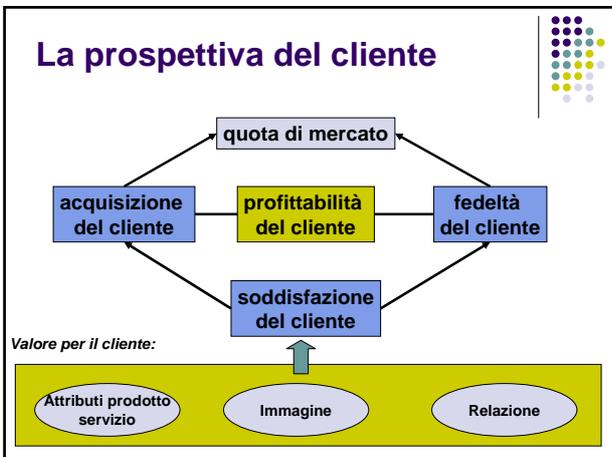
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

Indicatori della prospettiva del cliente



- ✓ quote di mercato
- ✓ fidelizzazione dei clienti
- ✓ tasso di acquisizione della clientela
- ✓ profittabilità per gruppi di clienti
- ✓ immagine dell'azienda
- ✓ qualità percepita dei prodotti

10

---

---

---

---

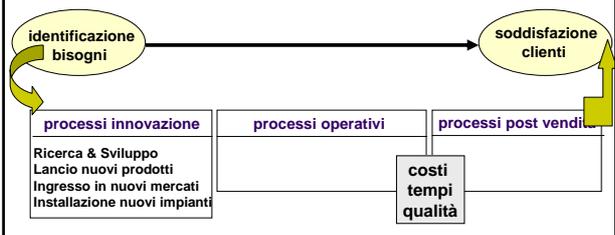
---

---

---

---

La prospettiva dei PROCESSI INTERNI



11

---

---

---

---

---

---

---

---

MAPPA dei PROCESSI INTERNI



1.Sviluppo prodotto	
2.Marketing e vendite	
3.Distribuzione	
4.Produzione e logistica	4.1 approvvigionamento
5.Servizi post vendita	4.2 programmazione produzione
6.Risorse umane	4.3 processi produttivi
7.Sistemi informativi	4.4 lavorazione esterna
8.Capitale finanziario e tecnico	4.5 manutenzione impianti
9.Sistemi amministrativi e di controllo	4.6 controllo qualità
10.Relazioni esterne e ambientali	4.7 gestione magazzino

12

---

---

---

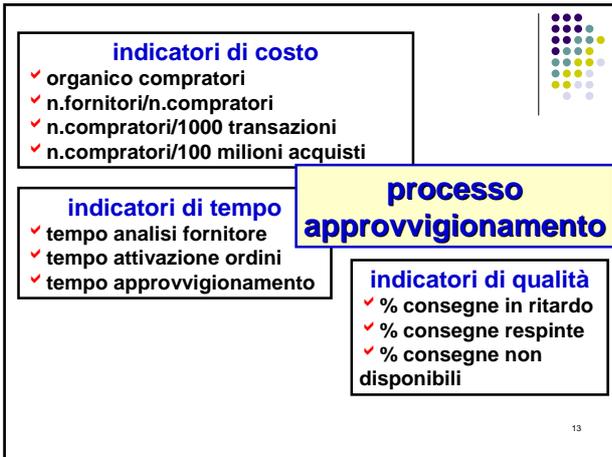
---

---

---

---

---




---

---

---

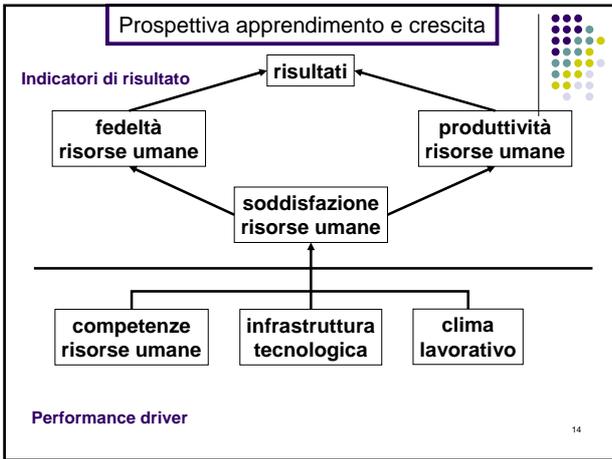
---

---

---

---

---




---

---

---

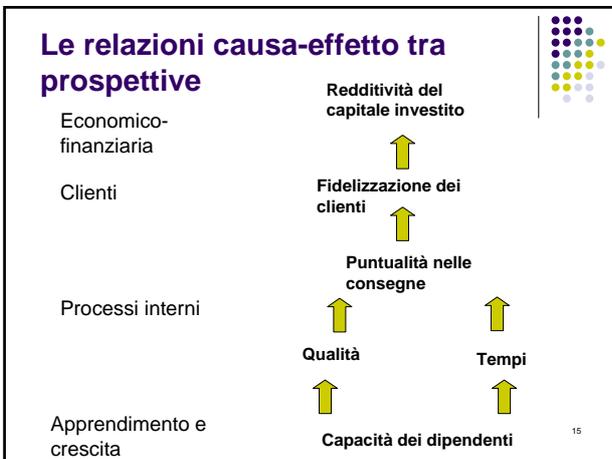
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Che cos'è la BSC?

2. Uno strumento di **implementazione strategica**, attraverso:

- Sviluppo a cascata degli obiettivi in tutta l'organizzazione
- Correlazione tra obiettivi di breve e di lungo periodo
- Correlazione ai sistemi di incentivazione

16

---

---

---

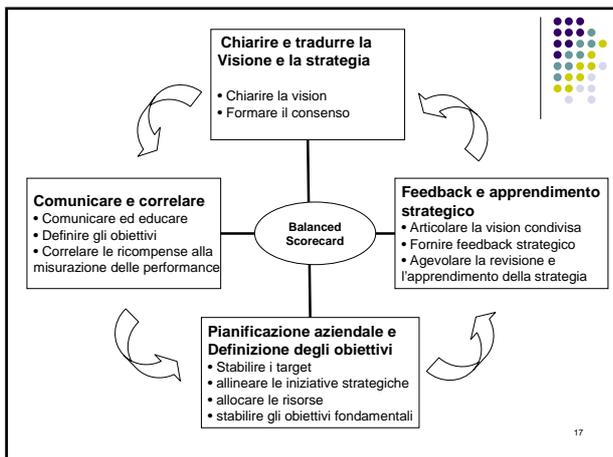
---

---

---

---

---



17

---

---

---

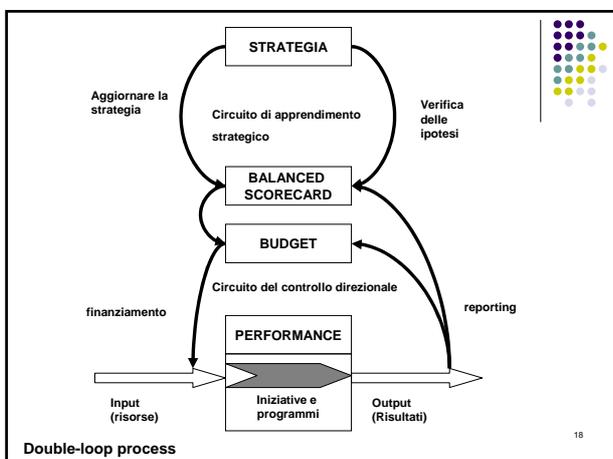
---

---

---

---

---



18

---

---

---

---

---

---

---

---

## Collegamento con sistemi di incentivazione



### Le "follie" nei sistemi di remunerazione dei manager

Risultati auspicati	Elementi prevalentemente remunerati
Crescita di lungo periodo	Profitti trimestrali
Lavoro di gruppo	Singoli dipendenti
Ristrutturazione, ridimensionamento	Incrementi personale, budget aggiuntivi
Impegno per la qualità totale	Rispetto dei tempi, a costo di difetti
Prestazioni di alto livello	Un anno di impegno continuativo
Fissazione di interessanti obiettivi "flessibili"	Conseguimento di rigidi obiettivi "numerici"

19

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pregi e limiti della BSC



### PREGI

- Riduzione gap tra pianificazione strategica e gestione operativa
- Misurazione della performance multidimensionale
- Enfasi sugli intangibili

### LIMITI

- Trade-off tra obiettivi diversi, più funzioni obiettivo da massimizzare
- Non evita di prioritizzare gli obiettivi economico-finanziari

20

---

---

---

---

---

---

---

---