

La balanced scorecard

Università di Macerata
Facoltà di Economia

Francesca Bartolacci
bartolacci@unimc.it

Per quale motivo un'impresa ha bisogno di una balanced scorecard?

“Non si può gestire ciò che non si può misurare”

(Kaplan R.S. e Norton D.P., 1996)



La strategia

Attenzione all'eccessiva enfasi posta al raggiungimento e mantenimento di risultati economici a breve termine

Limita la creazione di valore a lungo termine, in particolare nel campo dei beni immateriali ed intellettuali che richiedono una crescita prospettica

Nuove esigenze di controllo - 1

Insufficienza informativa degli indicatori economico-finanziari

I sistemi di misurazione tradizionali non forniscono al management le informazioni strategiche richieste dalla complessità e dallo sviluppo dell'ambiente economico

“Oggigiorno anche i migliori indicatori finanziari non sono in grado di catturare tutta la dinamica della performance”
(Kaplan R.S. e Norton D.P., 2002)

Attenzione al valore degli asset intangibili (capacità e conoscenze, relazioni con clienti e fornitori, cultura dell'innovazione, qualità dei processi interni,)

Principali limiti degli indicatori tradizionali

Focus sul breve termine

Orientamento al passato

L'orientamento al breve periodo spinge verso comportamenti opportunistici sacrificando attività di creazione di valore di lungo periodo

Il passato serve soprattutto a fornire materiale di osservazione e riflessione, per cercare di realizzare processi di apprendimento

Esempio Xerox

Xerox: un caso

Fino alla fine degli anni '70 aveva il monopolio nel settore delle fotocopiatrici su carta. E quindi realizzava alti profitti attraverso:

- canoni di leasing
- vendita di toner e carta

Successivamente l'azienda autorizza la vendita e quindi realizza ulteriori profitti:

- vendita macchine
- servizi di manutenzione e riparazione guasti

Quando alla fine degli anni '70 arrivano sul mercato nuovi fornitori di macchine più funzionanti la Xerox entra in crisi

La valutazione delle performance attraverso indicatori di natura esclusivamente economico finanziaria è stata sufficiente?

Nuove esigenze di controllo - 2

Necessità di collegare la strategia alla gestione operativa

- **La crescente *complessità e mutevolezza* del contesto di mercato in cui operano le aziende richiede, infatti:**

La (tempestiva) individuazione di strategie di successo che rendano l'azienda competitiva

ottica esterna: Fine Aziendale – Obiettivi – Risorse – Mercato

La diffusione e comprensione delle strategie all'interno della azienda, nonché la loro concreta esecuzione

ottica interna: armonizzare cultura aziendale (patrimonio umano) e strategie

- **La capacità di attuare una strategia può rivelarsi più importante della strategia stessa**

Balanced scorecard

La Balanced Scorecard (BSC) traduce la missione e la strategia di una società in una serie completa ed equilibrata di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione

(Kaplan R.S. e Norton D.P., 2000)

STRATEGIA  **Indicatori di performance
che evidenziano i FCS**

*Per poter monitorare il raggiungimento
degli obiettivi prefissati*

Soluzione: la BS

- **Balanced Scorecard**

Quattro prospettive:

- ✓ Economico-finanziaria
- ✓ Clientela
- ✓ Processi interni
- ✓ Apprendimento e crescita

Kaplan e Norton



*dimensione materiale
& immateriale
della performance*

- **Non solo indicatori critici ma anche rapporti reciproci di causa-effetto**

Soluzione: la BSC

- **Equilibrio (balance) fra:**
 - ✓ misure del passato e misure che incentivano la performance futura
 - ✓ misure esterne e misure interne
 - ✓ risultati desiderati e determinanti di questi risultati
 - ✓ misure rigide/oggettive e misure più flessibili/soggettive
- **Per ogni prospettiva devono essere considerati:**
 - ✓ Obiettivi
 - ✓ Indicatori
 - ✓ Target
 - ✓ Iniziative

Elementi di originalità

- A. Collegamento tra strategia e gestione operativa**
- B. Prospettive di analisi**
- C. Relazioni di causa-effetto**

A. Collegamento fra strategia e gestione operativa

Per rendere operativa (attuare) la strategia

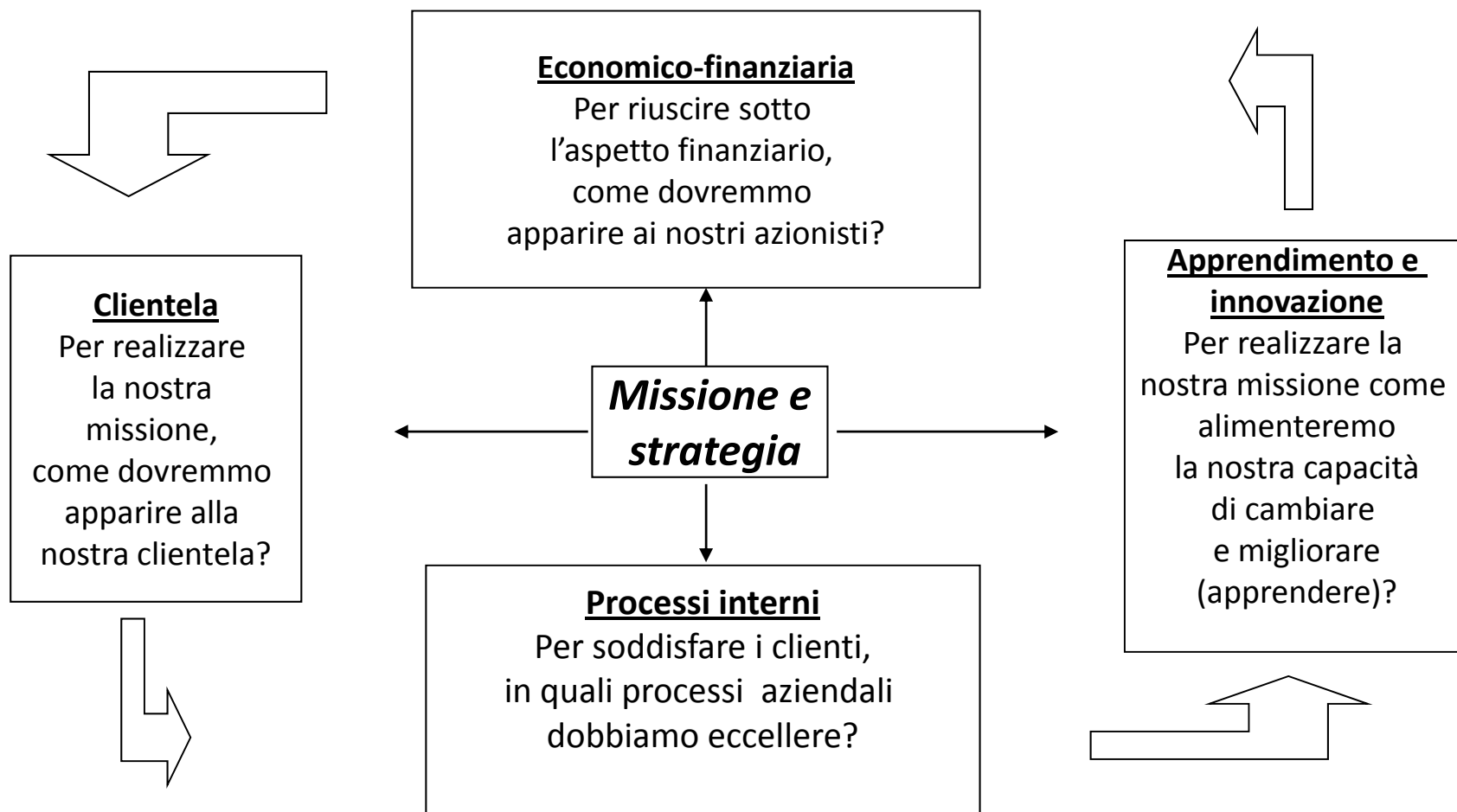
La BSC, descrivendo la strategia di una impresa, mira a **concentrare e allineare** i dirigenti aziendali, le unità di business, le risorse umane, *l'information technology* e le risorse finanziarie **sulla strategia dell'impresa**

Con la BSC la strategia viene posta al centro dell'organizzazione

B. Prospettive di analisi

1. Economico-finanziaria
2. Clientela
3. Processi interni
4. Apprendimento e crescita

La struttura della BSC



1. Economico-finanziaria

- Rende esplicito l'impatto delle strategie sulla creazione di valore per gli **azionisti** (o altri conferenti di capitale), attraverso l'esame dei risultati economico-finanziari
- Pone l'accento sui risultati economico-finanziari ai quali si **ricollegano** in ultima analisi tutte le altre misure della scheda
- Trae beneficio dalla conservazione delle misure economico-finanziarie come **risultati finali**, senza la miopia e le distorsioni che derivano dal concentrarsi unicamente sul miglioramento delle misure economico-finanziarie a breve termine

E' necessario tener conto della fase del ciclo di vita dell'impresa e dei vari business

Sviluppo **Mantenimento** **Raccolto**

Esempi di obiettivi e misure

- Obiettivi
 - redditività d'impresa
 - tasso di crescita
 - valore creato per gli azionisti
- Indicatori:
 - reddito operativo
 - crescita dei ricavi
 - ROI
 - ROE
 - riduzione dei costi in specifiche aree

2. Clientela

- Consente ai manager di articolare una **strategia orientata al mercato e al cliente** in grado di assicurare la sua soddisfazione prima e la fidelizzazione poi (e, quindi, maggiori profitti finanziari in futuro)
- Individua **i segmenti della clientela e del mercato** in cui l'unità di business intende diventare competitiva e le misure della performance in quei determinati segmenti
- Misura la durata, la qualità, il volume e la frequenza delle **relazioni con i clienti e l'evoluzione dei canali di distribuzione**

Esempi di obiettivi e misure

- Obiettivo
 - aumentare la quota di mercato
- Indicatori
 - quota di mercato
 - nuovi clienti

- Obiettivo
 - aumentare la soddisfazione della clientela
- Indicatori
 - livello di soddisfazione dei clienti
 - tempo di consegna
 - efficacia dell'assistenza post-vendita
 - numero resi
 - numero di interventi di manutenzione

3. Processi aziendali interni

- Identifica i processi gestionali interni (di solito del tutto nuovi) di importanza cruciale nei quali l'azienda deve eccellere per soddisfare le aspettative della clientela e conseguire gli obiettivi economico-finanziari
- Miglioramenti nei processi interni di oggi sono la chiave per il successo economico-finanziario di domani
 - *Processi gestionali operativi*
 - *Processi di gestione dei rapporti con il cliente*
 - *Processi di innovazione*
 - *Processi di aderenza a norme ed aspettative sociali*

Esempi di obiettivi e misure

- Obiettivo
 - qualità
- Indicatori:
 - % di processi con sistemi di controllo avanzati
 - % di difetti

- Obiettivo
 - innovazione aziendale
- Indicatori:
 - numero di nuovi prodotti/servizi sviluppati in un certo arco temporale
 - tempo di introduzione sul mercato (*time to market*) di nuovi prodotti confrontato con quello della concorrenza
 - investimenti in ricerca e sviluppo
 - numero giorni di aggiornamento professionale del personale

Altri esempi

- Altri obiettivi
 - Produttività
 - Costo unitario di produzione
- Altri indicatori
 - Tempo di produzione (lead time)
 - Tempo di gestione degli ordini

4. Apprendimento e crescita

- Mentre le prospettive della clientela e dei processi interni individuano i fattori più cruciali per il successo attuale e futuro, la prospettiva in questione individua l'infrastruttura che l'organizzazione deve costruire per creare crescita e miglioramento a lungo termine
 - Capitale umano
 - Capitale informativo
 - Capitale organizzativo

Misura l'abilità del personale, dei sistemi informativi e dell'organizzazione a gestire la complessità ed adattarsi al cambiamento

Esempi di obiettivi e misure

- Obiettivo
 - sviluppare le capacità di processo
- Indicatori
 - % del personale formato alla gestione del processo e della qualità
 - ore di formazione all'anno per i dipendenti
- Obiettivo
 - responsabilizzare il personale
- Indicatore
 - % del personale di prima linea responsabilizzato nello svolgimento dei processi

Altri esempi

- Obiettivo
 - allineare gli obiettivi dell'azienda con quelli del personale
- Indicatori
 - indagine sul livello di soddisfazione del personale
 - % di turnover aziendale
- Obiettivo
 - migliorare le capacità del sistema informativo
- Indicatore
 - % dei processi con feedback in tempo reale

Altre prospettive

- Le quattro prospettive devono essere considerate una base, non una camicia di forza
- E' possibile aggiungere una o più prospettive:
 - Dipendenti (apprendimento e crescita)
 - Fornitori (processi interni)
 - Comunità d'interesse

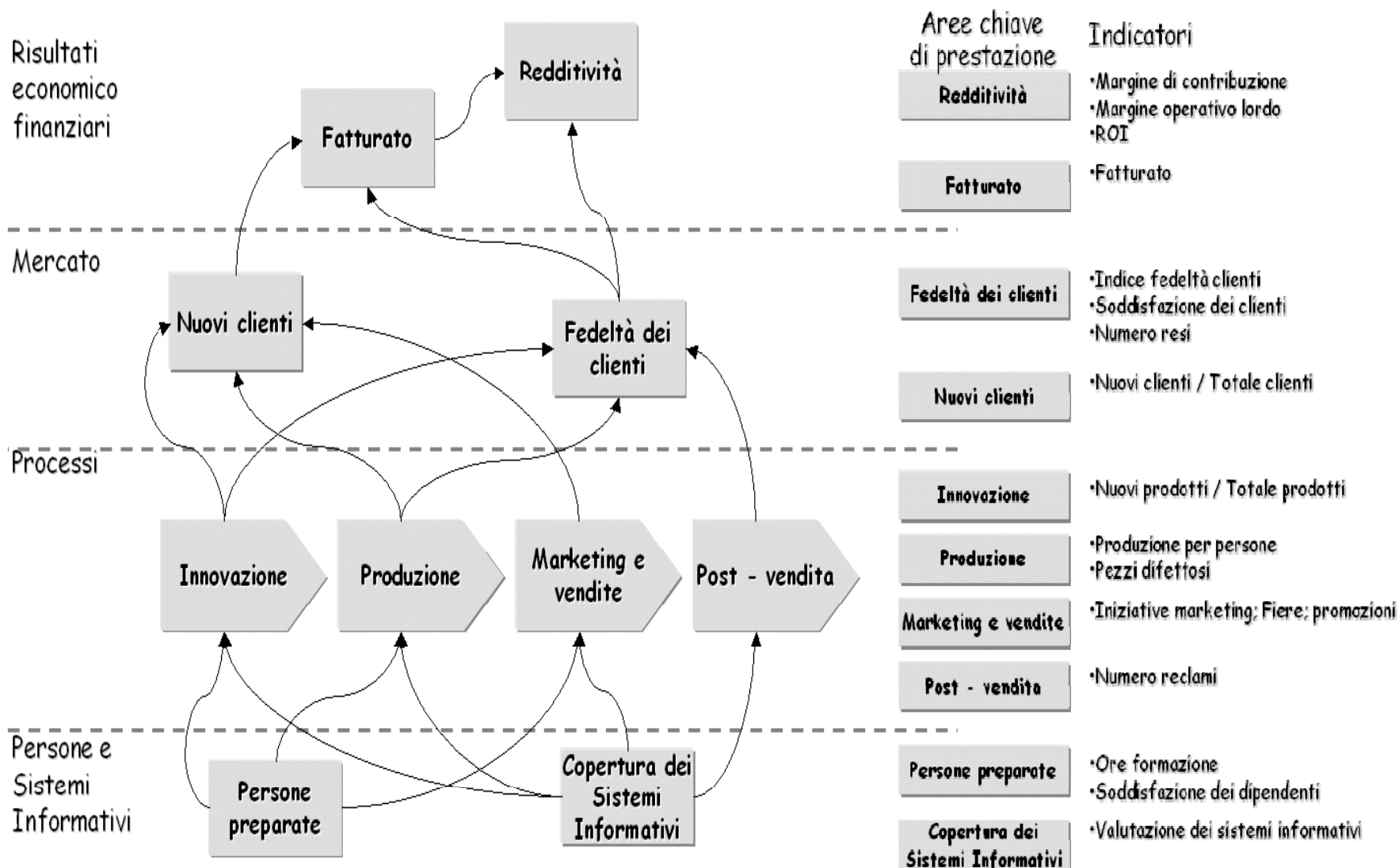
C. Relazioni di causa-effetto

Il sistema di misurazione dovrebbe **rendere espliciti i rapporti (ipotesi) fra gli obiettivi (e gli indicatori) nelle varie prospettive**, in modo che sia possibile gestirli e consolidarli

Una BS ben costruita dovrebbe raccontare la storia della strategia dell'unità di *business*, individuando e rendendo esplicita **la concatenazione di ipotesi sui rapporti di causa ed effetto** esistenti fra le misure dei risultati ed i *driver* della performance dei risultati stessi

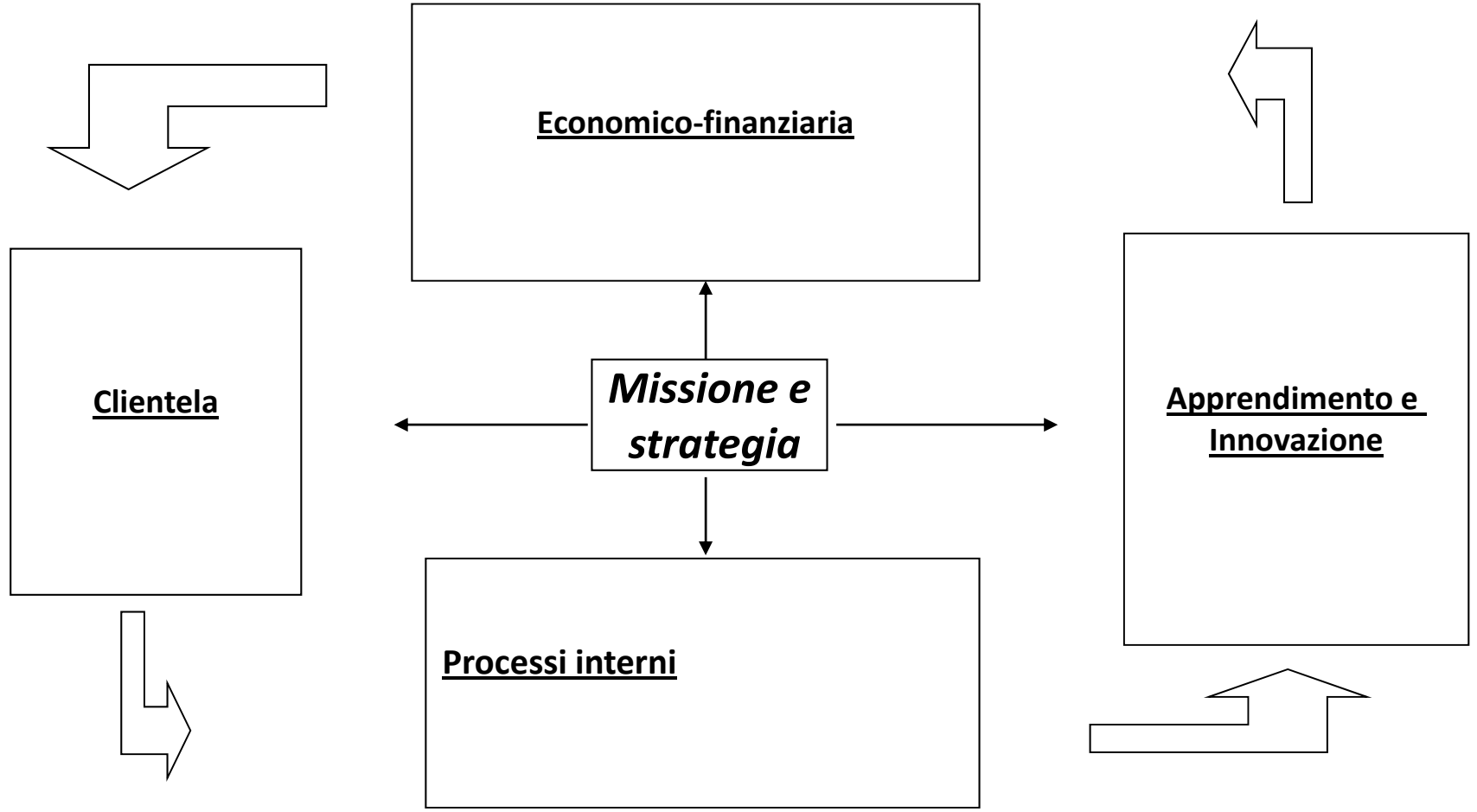
Quanto più si riesce a risalire nelle relazioni causa/effetto alla vera variabile determinante un risultato, tanto più l'azione che si decide di intraprendere risulta **efficace**

Figura delle relazioni di causa-effetto



Balanced scorecard

caso Monnalisa



Gestire la strategia

Per gestire la strategia di lungo termine è importante

- 1. Chiarire e tradurre visione e strategia***
- 2. Comunicare e collegare fra loro obiettivi e misure strategiche***
- 3. Pianificare, fissare obiettivi e allineare iniziative strategiche***
- 4. Potenziare il feedback e l'apprendimento strategico***

1. Chiarire e tradurre visione e strategia

Il processo di costruzione della BSC comincia quando il gruppo degli alti dirigenti collabora per tradurre la strategia dell'unità di business in obiettivi strategici ben precisi e individua i driver essenziali

Il gruppo di management deve pronunciarsi in modo esplicito riguardo alla clientela e al segmento di mercato in cui ha deciso di essere competitivo

2. Comunicare e collegare fra loro obiettivi e misure strategiche

Gli obiettivi e le misure strategiche di valutazione bilanciata vengono comunicati ai vari livelli di un'organizzazione (con riunioni, comunicati, posta elettronica,).

La BSC fornisce la base per la comunicazione e l'incentivazione dell'impegno ad attuare la strategia dell'unità di business in collaborazione con i dirigenti aziendali e il consiglio di amministrazione.

A conclusione del processo di comunicazione e collegamento tutti i componenti dell'organizzazione dovrebbero comprendere gli obiettivi di lungo termine, oltre che le strategie per conseguire tali obiettivi, e dovrebbero aver formulato iniziative locali per contribuire alla loro realizzazione.

3. Pianificare, fissare obiettivi e allineare iniziative strategiche

La BSC favorisce la definizione di obiettivi di medio lungo termine che possono alterare in modo profondo gli schemi operativi e produrre un impatto significativo sulle performance.

La BSC consente ad un'azienda di integrare la programmazione strategica nel processo di costruzione del budget. Il processo di pianificazione consente all'organizzazione infatti di:

- quantificare i risultati di lungo periodo
- identificare meccanismi e fornire risorse necessarie per il raggiungimento
- fissare obiettivi di breve termine per le misure economico finanziarie

4. Potenziare il feedback e l'apprendimento strategico

L'aspetto più innovativo ed importante è quello di favorire l'apprendimento organizzativo a livello dirigenziale. Poiché la BSC consente di seguire passo passo l'attuazione delle loro strategia, apportando se necessari cambiamenti marginali o sostanziali.

L'analisi del livello di raggiungimento degli obiettivi deve combinarsi con un'attenta verifica della validità del percorso strategico alla luce dell'esperienza acquisita e della nuove eventuali condizioni ambientali.