

Workshop su

**LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
NELLE IMPRESE**

STATO DELL'ARTE E TENDENZE EVOLUTIVE IN ATTO

in collaborazione con

Network Italiano Business Reporting

**BALANCED SCORECARD;
TRANSLATING STRATEGY
INTO ACTION!
UNA PROMESSA MANTENUTA?**

[slide presentate al workshop]

Alberto Bubbio

Venerdì 15 luglio 2016

Università Cattolica del Sacro Cuore

Formazione



Balanced Scorecard;
Translating strategy into action!
Una promessa mantenuta ?

Prof. Alberto Bubbio

1.0

Bsc:
il risultato di un'innovazione
incrementale

1. BSC: IL RISULTATO DI UN'INNOVAZIONE INCREMENTALE

IL PERCORSO SCIENTIFICO DI **KAPLAN** SI
CARATTERIZZA PER DUE GRANDI FASI



La prima dedicata agli studi nell'area Planning & Control culminata con la 1° edizione del libro «Advanced Management Control»

La seconda avviata con la sua chiamata all'Harvard Business School (1984-85) dopo il riscontro avuto dal suo articolo «Yesterday Accounting undermines production», 1984 - HBR

1. BSC: IL RISULTATO DI UN'INNOVAZIONE INCREMENTALE

DOPO AVER MESSO IN DISCUSSIONE ANCHE L'INTERO IMPIANTO DELLA MANAGEMENT ACCOUNTING "TRADIZIONALE" (R. KAPLAN – T. JOHNSON "RELEVANCE LOST. THE RISE AND FALL OF MANAGEMENT ACCOUNTING" – 1897)

SI CONCENTRA SU DUE FILONI DI RICERCA

IL CALCOLO DEI COSTI
LUNGO LA CATENA DEL
VALORE DALLA QUALE
NASCE

**L'ACTIVITY BASED
COSTING**

R. Kaplan – R. Cooper
«The design of cost
management systems»
(1991)

LE MISURAZIONI DI P&C
COLLEGATE ALLA
TOTAL QUALITY
(Accounting &
Management field study
perspective - 1987)

1. BSC: IL RISULTATO DI UN'INNOVAZIONE INCREMENTALE

PROBABILMENTE ANCHE INFLUENZATO DALLA
RICERCA DI UN COLLEGA DI HARVARD **R. ECCLES**
("THE PERFORMANCE MEASUREMENT MANIFESTO" –
HBR – 1991

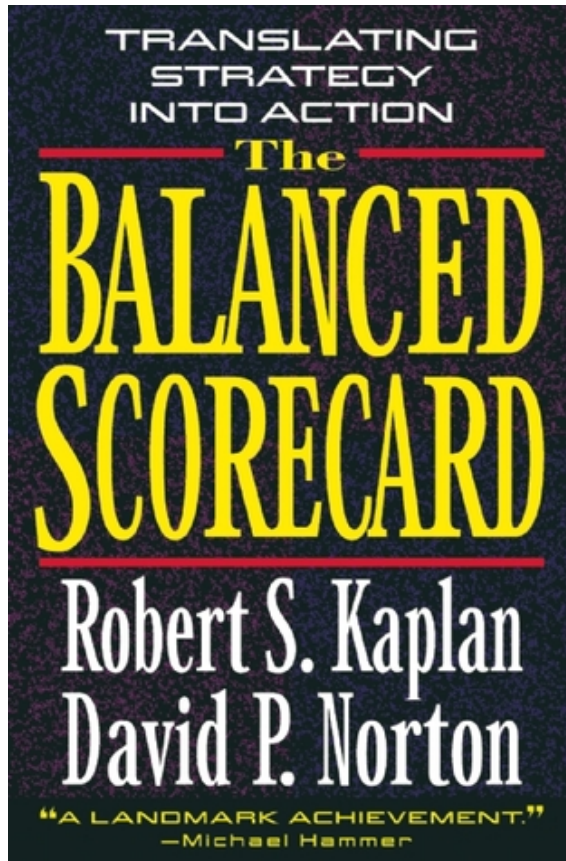
NEL **1992** PUBBLICA CON **DAVID NORTON**
IL PRIMO ARTICOLO DEDICATO ALLA **BSC**

**"THE BALANCED SCORECARD MEASURES THAT DRIVE
PERFORMANCE"**

– HBR JAN-FEB 1992

1. BSC: IL RISULTATO DI UN'INNOVAZIONE INCREMENTALE

QUELL'ARTICOLO FU SEGUITO DALLA
PUBBLICAZIONE DEL LIBRO



**“TRANSLATING STRATEGY INTO
ACTION.**

**THE BALANCED SCORECARD=
– 1996**

PUBBLICATO IN ITALIA SOLO NEL 2000
PER I TIPI ISEDI

1. BSC: IL RISULTATO DI UN'INNOVAZIONE INCREMENTALE

DA QUESTO MOMENTO SEGUONO DEI VOLUMI
DI APPROFONDIMENTO DEGLI ASPETTI
QUALIFICANTI L'ELABORAZIONE E
L'INTRODUZIONE DELLA BSC;
NELLO SPECIFICO

**“THE STRATEGIC FOCUSED
ORGANIZATION”** – 2001, trad. It. 2002

**“STRATEGY MAPS.
CONVERTING INTANGIBLE
ASSETS INTO TANGIBLE
OUTCOMES”** – 2003, trad. It. 2005

**“THE EXECUTION
PREMIUM.
LINKING STRATEGY TO
OPERATIONS FOR
COMPETITIVE
ADVANTAGE”** – 2008, trad. It.
2009

**“ALIGNMENT.
USING THE BALANCED
SCORECARD TO CREATE
CORPORATE SYNERGIES”** –
2006, trad. It. 2006

1. BSC: IL RISULTATO DI UN'INNOVAZIONE INCREMENTALE

LA STRADA ERA ORMAI TRACCIATA E ALCUNI
STUDIOSI NE APPROFONDIRONO LE VALENZE
STRATEGICO – ORGANIZZATIVE, TRA QUESTI

ALL'ESTERO – **P. NIVEN** (3 CONTRIBUTI)

TYAGI – GUPTA (2008 – THE SIX SIGMA BALANCED
SCORECARD)
GLI SCANDINAVI **EDVINSSON** (SKANDIA NAVIGATOR)

OLVE, ROY e WETTER (1997)

IN ITALIA – **S. BARALDI** (SANITA')

F. BOCCI (PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E LA
NEWSLETTER "PERFORMANCE MANAGEMENT REVIEW.ORG)

2.0

La Balanced Scorecard:
una «bussola» per mantenere la rotta
delineata con la strategia deliberata

2. LA BALANCED SCORECARD: UNA «BUSSOLA» PER MANTENERE LA «ROTTA» DELINEATA CON LA STRATEGIA DELIBERATA



3.0

Gli elementi qualificanti

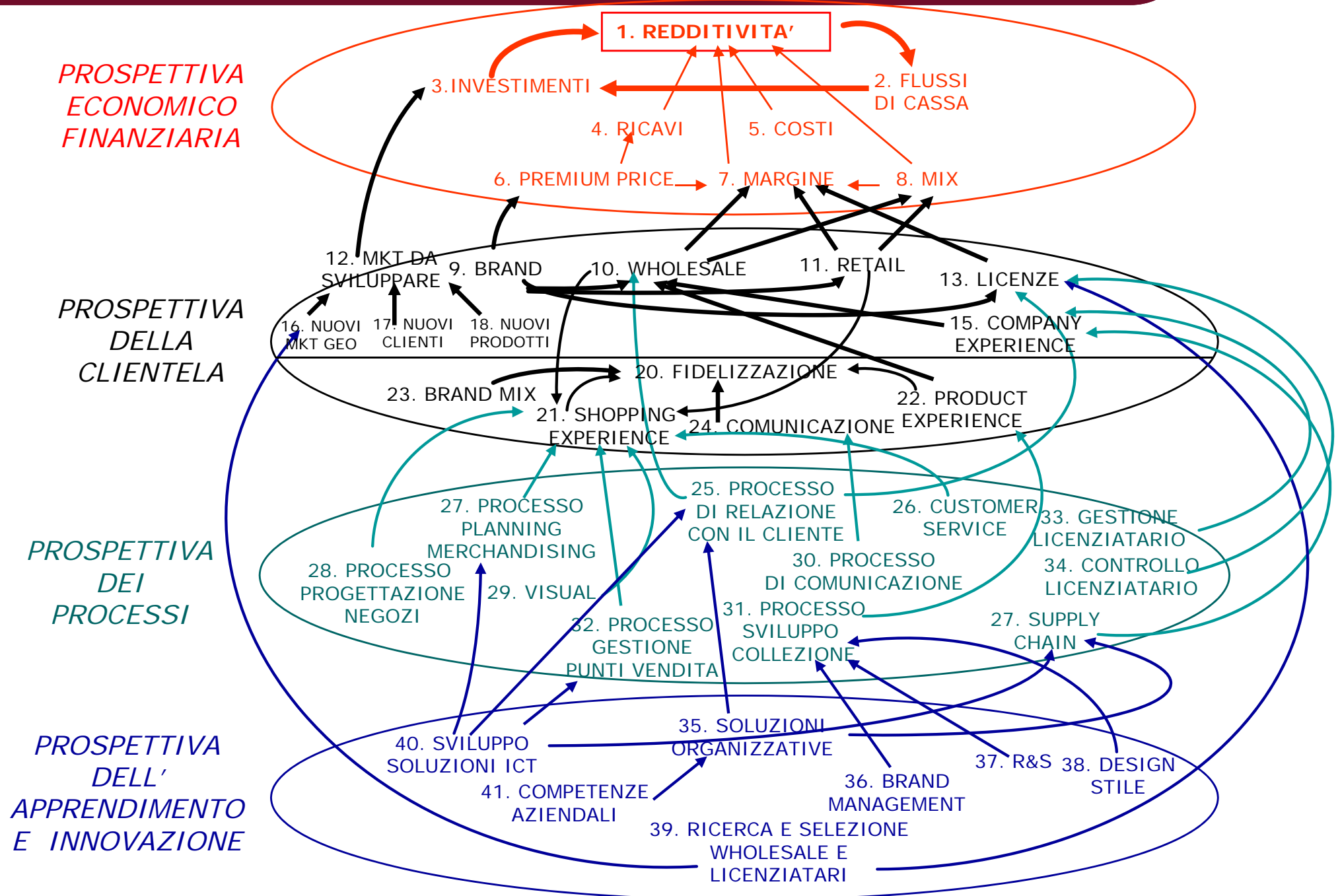
Non sono gli indicatori,
ma le variabili di gestione operativa
individuate come strategiche (fondamentali per per
la «strategy in action»)

3. GLI ELEMENTI QUALIFICANTI

GLI ELEMENTI QUALIFICANTI DELLA BALANCED SCORECARD SONO:

LA MAPPA STRATEGICA che muovendo da **MISSIONE** e **INTENTI** ricerca le relazioni di causa/effetto tra le **VARIABILI** di gestione operativa a **VALENZA STRATEGICA**

3. GLI ELEMENTI QUALIFICANTI



3. GLI ELEMENTI QUALIFICANTI

La sequenza logica delle 7 fasi del processo di elaborazione e il suo utilizzo come «BUSSOLA» durante la fase di **ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA**

La **SELETTIVITA'** che consente nel contempo la sua **FLESSIBILITA'**.

Alla ricerca delle poche variabili realmente determinanti **I RISULTATI ECO-FIN NEL MEDIO/LUNGO TERMINE.**

4.0

Le tendenze in atto

LA COSTANTE CRESCENTE DIFFUSIONE DELLO STRUMENTO:

WWW.PALLADIUMGROUP.COM

4. TENDENZE IN ATTO

LA SURVEY BAIN

Top 10 Management Tools

	2006	2010	2012	2014
1 Strategic Planning	1 Strategic Planning	1 Benchmarking	1 Strategic Planning	1 CRM
2 Mission & Vision Statements	2 CRM	2 Strategic Planning	2 CRM	2 Benchmarking
3 Benchmarking	3 Customer Segmentation	3 Mission and Vision Statements	3 Employee Engagement Surveys	3 Employee Engagement Surveys
4 Outsourcing	4 Benchmarking	4 CRM	4 Benchmarking	4 Strategic Planning
5 Customer Satisfaction	5 Mission and Vision Statements	5 Outsourcing	5 Balanced Scorecard	5 Outsourcing
6 Growth Strategies	6 Core Competencies	6 Balanced Scorecard	6 Core Competencies	6 Balanced Scorecard
7 Strategic Alliances	7 Outsourcing	7 Change Management Programs	7 Outsourcing	7 Mission and Vision Statements
8 Pay-for-Performance	8 Business Process Reengineering	8 Core Competencies	8 Change Management	8 Supply Chain Management
9 Customer Segmentation	9 Scenario & Contingency Planning	9 Strategic Alliances	9 Supply Chain Management	9 Change Management
10 Core Competencies	10 Knowledge Management	10 Customer Segmentation	10 Mission and Vision Statements	10 Customer Segmentation

4. TENDENZE IN ATTO

DA ULTIMO, GRAZIE ALLA SUA FLESSIBILITA', LA BSC STA INTERIORIZZANDO LE NUOVE VARIABILI A VALENZA STRATEGICA:

➤ **RISK**

➤ **SUSTAINABILITY**



LA CUSTOMER
PERSPECTIVE DIVENTA
**STAKEHOLDER
PERSPECTIVE**

SENZA SOSTITUIRSI AD ALTRI STRUMENTI.

NB : LE PERSPECTIVE E' OPPORTUNO CHE RIMANGANO 4