

Università degli Studi di Pavia

Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali

Corso di Teoria del Controllo



# Balanced Scorecard come strumento di controllo aziendale

*«Non si può gestire ciò che non si può misurare»*

*(R.Kaplan e D.Norton)*



Arianna Alfieri Mat.460272

Silvia Violi Mat.462139

A.A 2017/2018

# Cos'è la Balanced Scorecard

Balanced Scorecard è la scheda di valutazione bilanciata, comunemente nota con l'acronimo BSC. Si tratta di uno strumento completo di gestione aziendale.

**Scorecard** → «scheda di valutazione», rappresenta gli indicatori chiave di performance .

**Balanced** → «equilibrata», ricerca di un equilibrio tra :

- Obiettivi a breve e lungo termine;
- Esiti desiderati e driver della performance per raggiungere tali esiti;
- Misure oggettive e soggettive;
- Ottica interna ed esterna.

*« traduce le strategie competitive in indicatori di performance assicurando l'equilibrio tra le prestazioni di breve termine, misurate attraverso parametri di natura finanziaria, e quei fattori non finanziari che dovrebbero condurre l'impresa a prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo.»\**



# I limiti dei sistemi di controllo tradizionali

Focus sull'attività passata dell'impresa, non guardano al futuro;

Non considerano i beni intangibili ;

Scarsa attenzione per il capitale umano;

Interessano il breve periodo;

Non rappresentano il carattere sistemico dell'impresa;

Staticità degli strumenti.

Robert Eccles, professore presso l' Harvard Business School, nella sua opera "The performance Measurement Manifesto" è stato il primo ad evidenziare i limiti dei risultati economico-finanziari tradizionali, suggerendo di integrare le misure già esistenti e approfondire il tema della qualità, della soddisfazione del cliente e dell'innovazione. Questa è l'idea di base da cui prende vita lo strumento della Balanced Scorecard.

# La nascita della BSC

Robert Kaplan, professore dell'Università di Harvard e David Norton, presidente della Nolan Norton, sviluppano la prima forma di BSC agli inizi degli anni '90. Il progetto di ricerca dal titolo "Measuring Performance in the Organization of the future" è stato promosso da KPMG e ha coinvolto i vertici di 12 aziende americane disposte a sperimentare nuovi strumenti di misurazione della performance aziendale, poiché insoddisfatte di quelli tradizionali.

Per dare il nome al loro modello i due autori si sono ispirati ai tabelloni utilizzati per il conteggio dei punti nelle partite di baseball e basket. In questi due sport, infatti, il punteggio della partita deriva dalla combinazione di tanti eventi e variabili ed è così necessaria un'attenta analisi per conoscere l'esito finale della partita.

Il risultato del progetto è stato pubblicato nel 1992 da Harvard Business Review nell'articolo: "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance" in cui si definisce la BSC:

*"a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business."*

In particolare nell'articolo vengono riportati i soddisfacenti risultati ottenuti dai campioni presi in esame, si sottolineano le esigenze delle nuove realtà aziendali, si presentano per la prima volta le "4 prospettive". Si definisce, in poche parole, l'embrione della BSC.

# Capisaldi della BSC di Kaplan e Norton

I due autori utilizzano un approccio olistico, mirano a monitorare le performance strategiche e a ottenere una costante valutazione degli stati di avanzamento .

**Soggetti coinvolti:** la BSC è pensata come strumento destinato al top management, figure ai vertici delle imprese. Tuttavia in senso più ampio, inquadrando a 360gradi l'attività aziendale, essa coinvolge tutti quei soggetti portatori d'interesse che gravitano intorno all'impresa come clienti, fornitori e azionisti.

**Aree d'interesse:** è concepita per le organizzazioni produttive orientate al business, può essere applicata in ogni settore produttivo, sia pubblico che privato, grazie alla sua flessibilità e soggettività.

**Indicatori considerati:** la BSC tiene conto di un numero di indicatori limitato, ovvero quelli che i manager considerano veramente significativi. Si tratta di due diversi tipi di indicatori, lagging indicators misurano i traguardi strategici ex-post, e i leading indicators, misurano ex-ante le possibili cause della performance futura, sono indicatori guida dei quali solo l'esito positivo può «permettere» una performance di successo. Non evidenzia solo gli indicatori critici ma i rapporti di causa-effetto da cui sono legati.

**Orizzonte temporale:** La BSC è orientata al medio-lungo periodo, analizza le prospettive future sempre tenendo conto dei dati passati.

**Prospettiva interna ed esterna:** Pone l'attenzione sia sulla realtà interna all'azienda che sull'ambiente in cui opera e sui suoi competitors.

*«Le tradizionali misure di performance finanziaria hanno funzionato bene per l'era industriale, ma non sono al passo con le capacità e le competenze che le aziende stanno cercando di padroneggiare oggi»*

Da: "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance" .

# Struttura della BSC

La costruzione della BSC, quale modello ideale applicabile nelle aziende, avviene secondo un processo di tipo top-down, in cui necessario e indispensabile è il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali. L'evoluzione e gli studi svolti sul modello originale hanno permesso di comprendere come tuttavia questo non possa essere inteso in maniera rigida, ma debba essere adattato al campo di applicazione e alle caratteristiche del business.



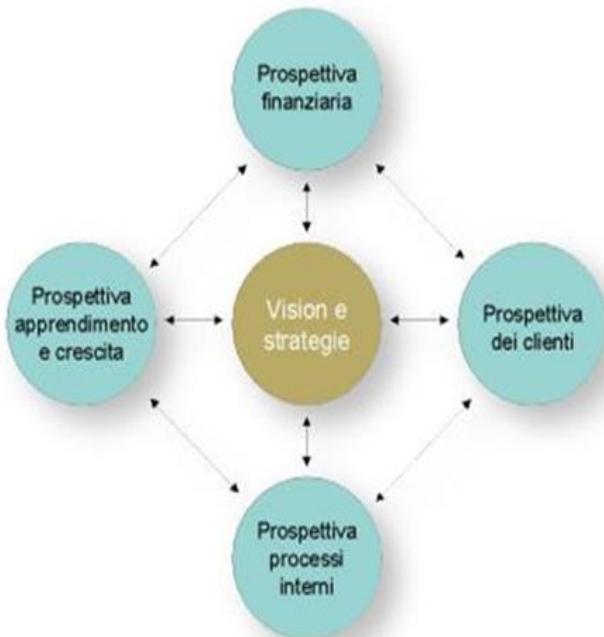
L'immagine mostra gli step necessari nella definizione del modello:

- Definizione della vision aziendale;
- Determinazione degli obiettivi e delle strategie dell'impresa;
- Individuazione dei fattori critici di successo per ciascuna prospettiva;
- Individuazione degli indicatori di performance necessari;
- Determinazione dei valori target con conseguente suddivisione dei ruoli tra i manager delle varie unità organizzative.

# Le 4 prospettive della BSC

Il modello ideato da Norton e Kaplan trova il suo punto di forza nell'inserimento delle «4 prospettive» volte al coinvolgimento dell'azienda nella sua totalità, ciascuna prospettiva risponde ad una specifica domanda:

1. «Come guardiamo agli azionisti?» → Prospettiva economico-finanziaria
2. «Come ci vedono i clienti?» → Prospettiva dei clienti
3. «In cosa dobbiamo eccellere?» → Prospettiva dei processi interni
4. «Possiamo continuare a migliorare e creare valore?» → Prospettiva di apprendimento e crescita.



Tali prospettive sono tra loro integrate e correlate da un rapporto di causa-effetto, ognuna di esse ha lo stesso peso e quindi devono essere bilanciate l'una con l'altra. Per ognuna è necessario definire ex-ante:

- ✓ Obbiettivi per raggiungere l'efficacia;
- ✓ Misure atte a valutare la prestazione aziendale;
- ✓ Target i valori obiettivo da realizzare;
- ✓ Le iniziative ovvero azioni e i programmi per il raggiungimento degli obiettivi.

# Le prospettive nel dettaglio

**Prospettiva economico-finanziaria**: prende in considerazione i risultati economico-finanziari, definisce la performance reddituale e monetaria dell'impresa. Tale prospettiva funge inoltre da punto di riferimento per tutte le altre e i suoi obiettivi sono strettamente legati con il ciclo di vita in cui l'impresa opera. In essa si identificano tre stage: crescita, mantenimento e mietitura. A titolo esemplificativo fra i PKI si ricordano: reddito operativo, EVA, ROI, ROE, e tra i possibili obiettivi vi sono: redditività impresa, tasso di crescita, valore azionisti.

Obiettivi	Misure	Target	Iniziative
Crescita ed integrazione delle entrate.	Tasso di aumento delle vendite	...	Creazione di nuovi prodotti, Proporre vecchi prodotti a nuovi clienti.

**Prospettiva clienti**: Con questa scheda i managers individuano i segmenti di clientela ai quali vuole rivolgersi l'azienda. I parametri maggiormente utilizzati in questa fase riguardano: Quota di mercato, Fedeltà del cliente, Acquisizione di clienti, Soddisfazione e Redditività della clientela. In particolare gli aspetti valutati sono: tempo, qualità, prestazioni, livello di servizio e costi.

Obiettivi	Misure	Target	Iniziative
Acquisizione di clienti	Numero di nuovi clienti	...	Pubblicità

**Prospettiva processi interni**: identifica i processi gestionali interni nei quali l'azienda deve eccellere per aumentare la soddisfazione della clientela e massimizzare così i risultati economico-finanziari. I manager identificano le componenti chiave e le tecnologie critiche al fine di raggiungere una leadership di mercato.

Obiettivi	Misure	Target	Iniziative
Rapidi tempi di consegna dei prodotti	Lead Time di consegna	...	Miglioramento delle tecniche di consegna

**Prospettiva apprendimento e crescita**: individua l'infrastruttura tipica che l'organizzazione deve assumere per creare crescita e miglioramento nel lungo periodo. Il punto di forza di un'azienda risiede nella sua capacità di innovare e migliorarsi attraverso il lancio di nuovi prodotti, incrementando, di fatto, l'efficienza operativa.

Obiettivi	Misure	Target	Iniziative
Incrementare l'efficienza operativa	Livelli di investimento in R&S	...	Lancio di nuovi prodotti

L'evoluzione della BSC supera le 4 prospettive previste da Kaplan e Norton, «...le quali non rappresentano una camicia di forza...». Charles Handy nella sua opera «The Age of Paradoxpropone» ne propone altre quattro: «intellectual assets», le spese per incrementare proprio queste attività non visibili a bilancio, ambiente e società

# Esempio di Causal Loop Diagram

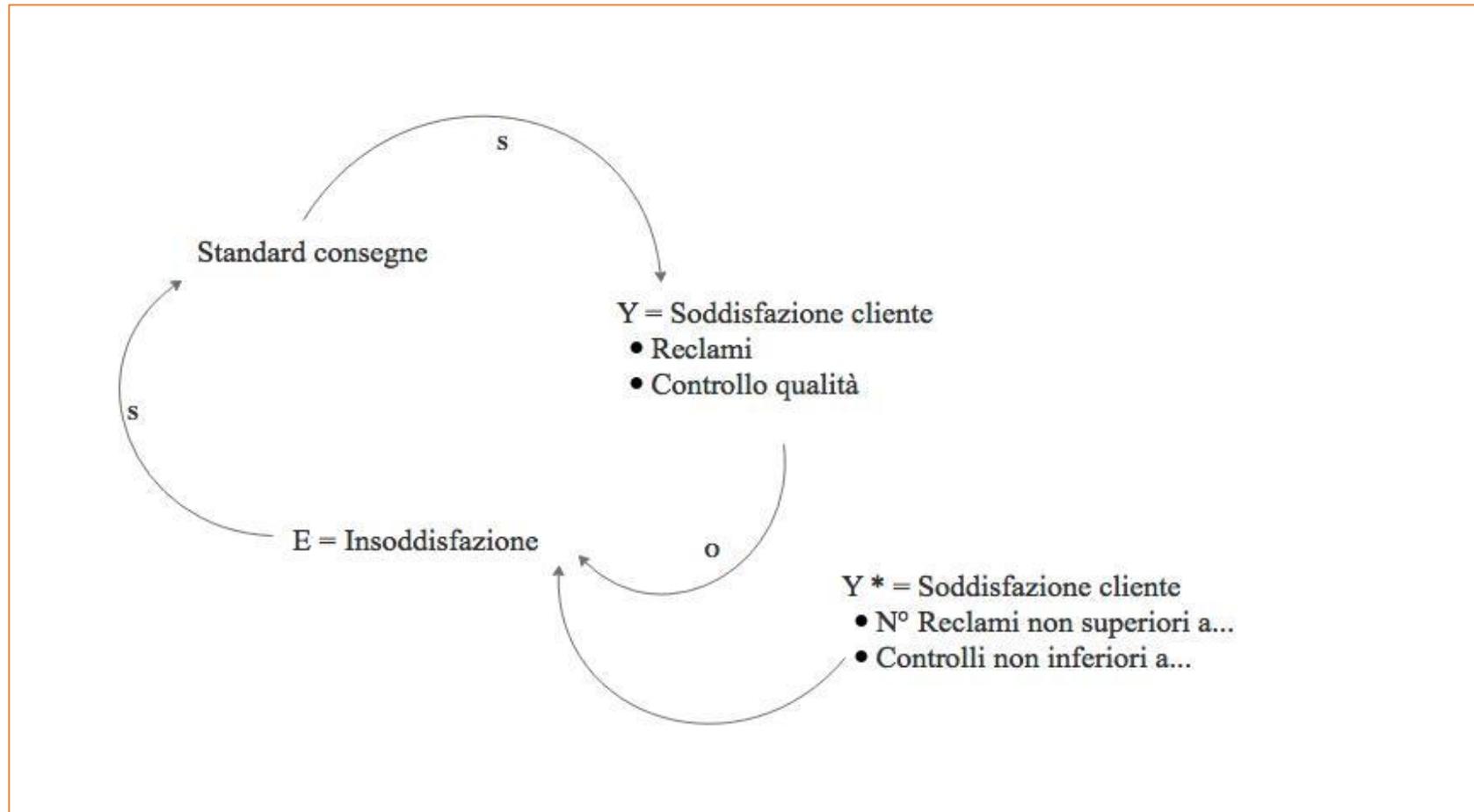


Fig.2 CLD relativo alla Prospettiva Clienti

# L'innovatività della BSC

Nella sua originalità la BSC approda ad un nuovo e interessante legame tra indicatori di prestazione e strategia aziendale, garantendo:

1. Legame tra obiettivi di breve e lungo periodo;
2. Logica Causa-Effetto;
3. Coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni all'impresa;
4. Dinamicità e flessibilità nel tempo;
5. Multidimensionalità;
6. Innovazione tecnologica;
7. Allineamento tra obiettivi strategici ed operativi;
8. Particolare attenzione alle risorse umane;
9. Possibile collegamento ai processi di incentivazione.

Questi elementi chiave rendono la BSC non solo un mero strumento di misurazione, ma uno strumento di gestione.

# Strumento di controllo evoluto

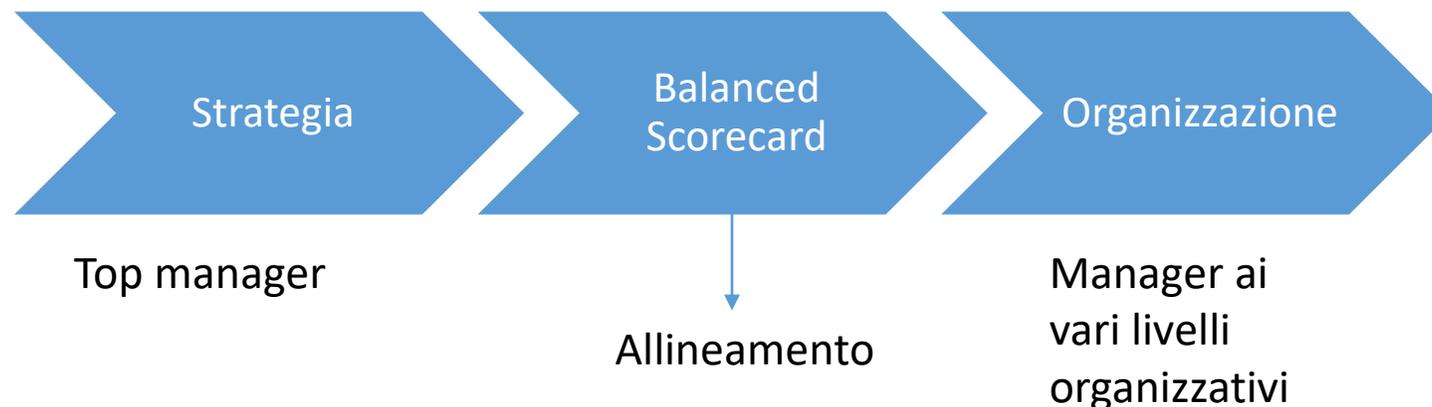
Strumento di misurazione	Traduce la visione e la strategia in risultati da raggiungere, permette la loro comunicazione all'organizzazione, tramite indicatori, e ipotizza gli effetti della gestione.
Strumento di gestione	Se il sistema di misurazione è efficace allora si trasforma in uno strumento di gestione, attraverso il monitoraggio degli obiettivi identificati sia in senso generale che con riferimento alle singole unità aziendali. Gli indicatori della BSC permettono alla Direzione di: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ correggere le azioni;</li><li>✓ modificare le strategie;</li><li>✓ distribuire in maniera diversa risorse;</li><li>✓ rivedere i tempi di sviluppo delle azioni.</li></ul>
Strumento di comunicazione	L'utilizzo della BSC richiede la compilazione di relazioni periodiche al fine di un costante monitoraggio degli obiettivi.

# Implementazione della BSC

*«La BSC traduce la missione e la strategia di una società in una serie completa ed equilibrata di misure della performance». (Kaplan R.S e Norton D.P, 2000)*

Il modello di Kaplan e Norton prevede un passaggio fondamentale nell'utilizzo della BSC: da mero cruscotto aziendale a processo di management strategico. La sua implementazione nella strategia segue 5 principi, gli SFO (Strategy-Focused-Organization) :

1. Tradurre la strategia in piani operativi
2. Allineare l'organizzazione alla strategia
3. Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno all'interno dell'organizzazione
4. Fare della strategia un processo continuo
5. Mobilizzare il cambiamento attraverso la leadership degli executive



# Ostacoli all'applicazione della BSC

Pur presentando numerosi elementi che garantiscono l'ottenimento di un vantaggio nella gestione aziendale la BSC presenta, ad oggi, alcuni ostacoli :

I rapporti di causa-effetto non sono sempre evidenti

Utilizzabile per comparazioni temporali, ma non per quelle spaziali

Elevata soggettività dello strumento

La gestione della performance non è correlata ad una gestione del rischio

Tempi di sviluppo notevoli

Limita gli obiettivi

Costo

Scarsa conoscenza del modello

# Diffusione della Balanced Scorecard

- Lo strumento, di origine anglosassone, ha avuto negli Stati Uniti una notevole diffusione, come dimostra il sito Web creato dall'Harvard Business School per coloro che vogliono conoscere e avvicinarsi al Mondo della BSC.
- In Italia la BSC si è affermata con più difficoltà. Da uno studio\* condotto dall'Università Cattaneo-Liuc su un campione di 106 imprese emerge che solo 19 di queste utilizzano la Balanced Scorecard. A queste vanno aggiunte altre 9 aziende che, pur non avendo ancora introdotto il modello, hanno dichiarato di essere intenzionate ad usarlo nel prossimo futuro. In definitiva il 26% (28 su 106) rappresenta la quota delle aziende positivamente orientate nei confronti della BSC.
- Più confortanti sono i risultati per quanto riguarda i settori interessati, il modello ha infatti trovato applicazione sia nel privato che nel pubblico e in numerosi ambiti: nei settori industriali, nelle aziende commerciali e di servizi, in alcuni settori “emergenti” (ad esempio l' e-business) ed ha interessato piccole e grandi aziende.

\* La ricerca è stata coordinata da Massimo Solbiati e finanziata da Outlooksoft spa nell'anno 2004, svolta tramite questionari e interviste telefoniche a tutte le aziende che hanno risposto positivamente alla richiesta di aderire al sondaggio .

# Il futuro della Balance Scorecard

*«Il concetto di BSC è da lungo tempo **sulla cresta dell'onda**, si sta radicando **a livello globale**, cresce in popolarità ed è in continua evoluzione. Ritenerlo l'ennesima moda passeggera nelle pratiche di management è un'ipotesi oggi non più sostenibile.*

*(...)Mi viene da chiedere se non siamo alla presenza di **un nuovo standard** ?»*

*«Oltre ad avere una notevole diffusione, la BSC si è anche affermata come la **best practice** per l'esecuzione della strategia e l'allineamento dell'organizzazione. Vari enti ed associazioni professionali indipendenti stanno raccomandando la BSC come standard. Un esempio per tutti: in un recente rapporto sponsorizzato dal CMA del Canada (Certified Management Accountants), la BSC per il consiglio di amministrazione e quella per l'amministratore delegato sono state indicate come un modo per migliorare la corporate governance, per aumentare la **trasparenza verso l'esterno** e per portare ad un **incremento della corporate accountability**, un'esigenza ultimamente molto sentita.»\**

# Conclusioni

Il tema della Balanced Scorecard è ampio, di recente introduzione nella vita aziendale, in continua evoluzione, fonte di cambiamenti e scelte soggettive dell'azienda, proprio per questo è impossibile ridurlo a pochi cenni ed è necessario un suo continuo approfondimento. Siamo di fronte ad un'architettura dal grande potenziale che, se integrata da obiettivi a livello individuale e con sistemi di incentivazione, permette di realizzare un sistema di management perfettamente in linea con la strategia, ovvero di raggiungere importanti risultati a livello di controllo aziendale.

Tuttavia, come si può dedurre dai dati riportati, nel nostro Paese la strada da percorrere è ancora lunga, numerose sono le diffidenze nei confronti di uno strumento relativamente poco conosciuto. Occorre aggiungere, inoltre, che dotarsi di pensiero sistemico non è impresa da poco soprattutto per le aziende riluttanti alle innovazioni.

A nostro avviso, è necessario che le aziende, attraverso l'applicazione della BSC, acquisiscano maggiore dimestichezza con essa, così che lo strumento che dal 1992 ha rappresentato una svolta nei sistemi di controllo possa generare i giusti benefici sulla scia degli Stati Uniti. Purtroppo però come già ammonì Machiavelli « il cambiamento ha per nemici tutti coloro che si trovano bene nelle vecchie condizioni e solo tiepidi difensori in quelli che potrebbero trovarsi bene in quelle nuove» (Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, cap VI, Einaudi, Torino, 1994).

# Bibliografia e sitografia

- Teoria del controllo- Dal System Thinking ai Sistemi di Controllo, Piero Mella, Franco Angeli, 2014.
- The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, R.S. Kaplan e D.P. Norton, Harvard Business Review, 1992.
- Il grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca, A.Bubbio, Liuc Papers n. 159, 2004.
- «Balanced Scorecard, una bussola per orientare l'azienda» di Nicolò Occhipinti, 2005, Business Community-Eccellere.
- <https://www.performancemanagementreview.org/>
- <https://www.performancemanagementreview.org/il-futuro-della-balanced-scorecard/>