

Formazione



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

*Prof. Alberto Bubbio*

**I.0**

**Bsc:  
il risultato di un'innovazione  
incrementale**

# I. 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

# I. 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)

# I. 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

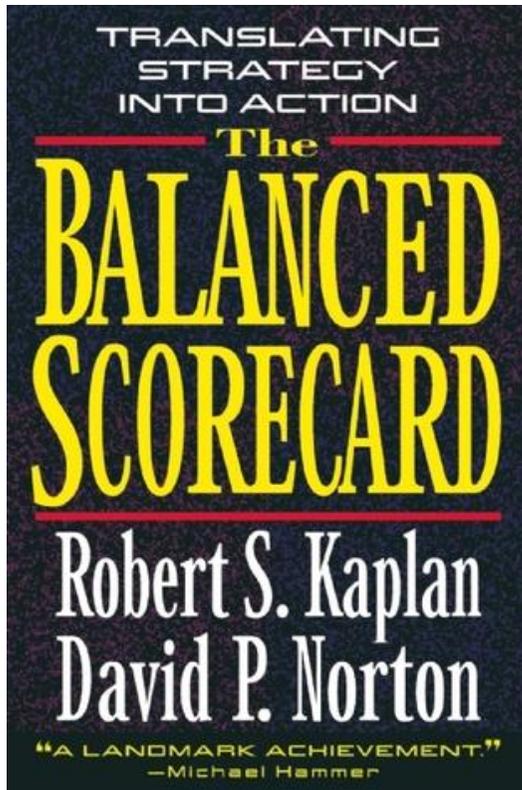
ARTICOLO DEDICATO ALLA **BSC**

**“THE BALANCED SCORECARD MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE”**

– HBR JAN-FEB 1992

# I. 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

# I. 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

# I. 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)

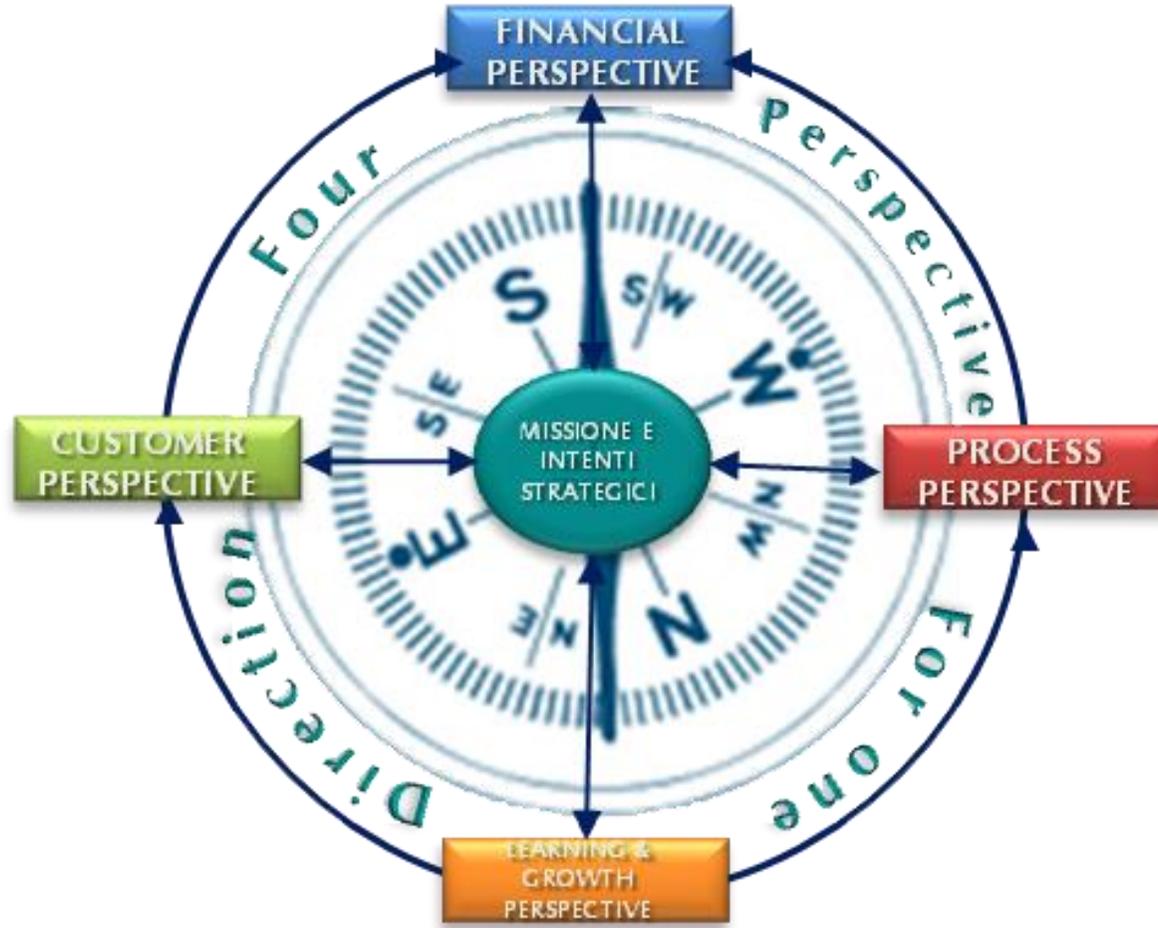
**IN ITALIA** – **S. BARALDI** (SANITA')

**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**

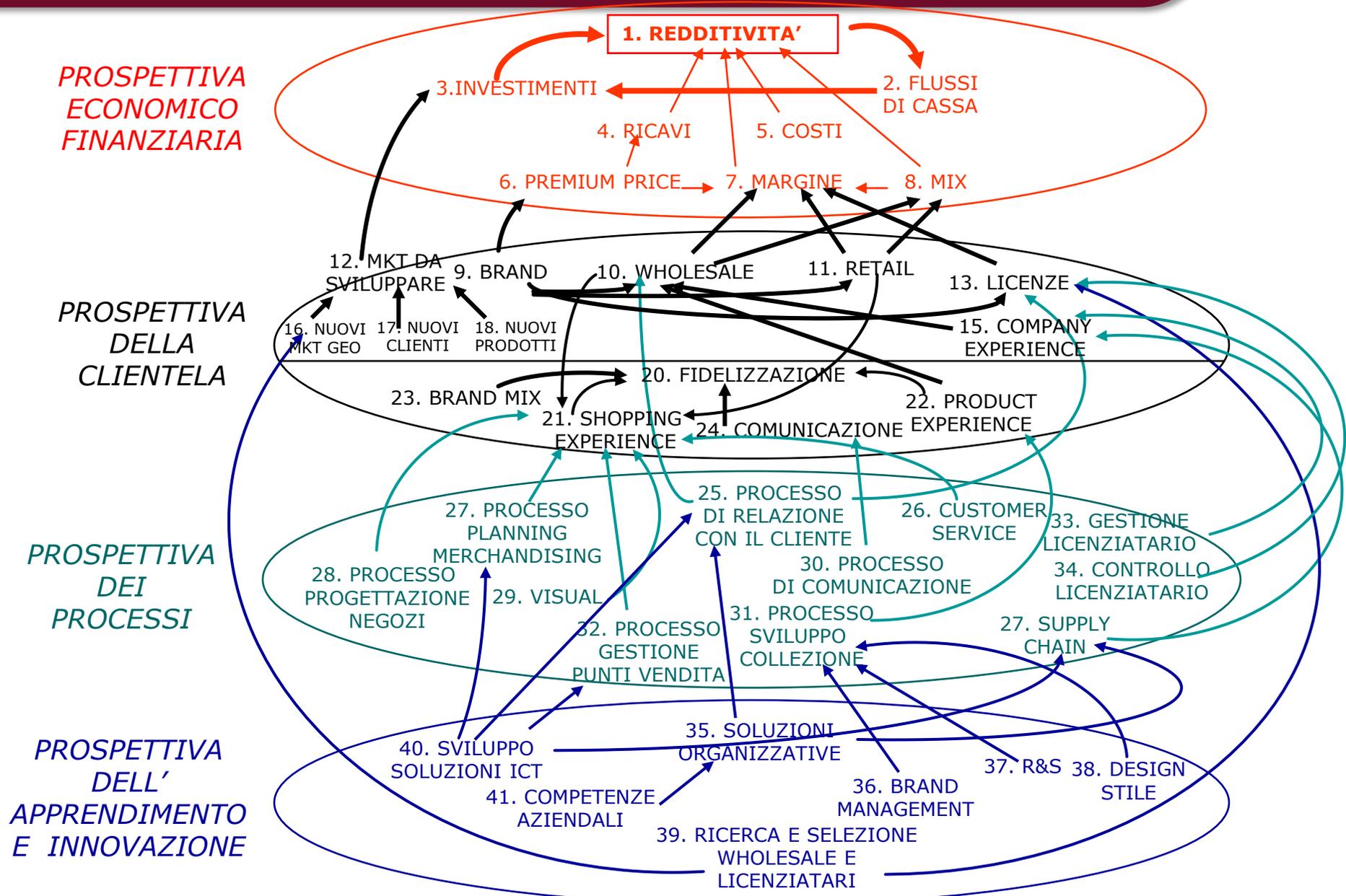
**Non sono gli indicatori,  
ma le variabili di gestione operativa  
individuate come strategiche  
(fondamentali per per la «strategy in  
action»)**

### 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**

## 4. TENDENZE IN ATTO

LA COSTANTE CRESCENTE DIFFUSIONE DELLO STRUMENTO:

[WWW.PALLADIUMGROUP.COM](http://WWW.PALLADIUMGROUP.COM)

# 4. TENDENZE IN ATTO

## LA SURVAY BAIN

### Top 10 Management Tools

2000	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  
➤ SUSTANAIBILITY



LA CUSTOMER PERSPECTIVE DIVENTA

STAKEHOLDER  
PERSPECTIVE

SENZA SOSTITUIRSI AD ALTRI STRUMENTI.

**NB** : LE PERSPECTIVE E' OPPORTUNO CHE RIMANGANO 4

# CONTACTS

*for business execution and more*

## **Prof. Alberto Bubbio**

*abubbio@liuc.it*

## **Segreteria organizzativa**

*Dott.ssa Alda Acanfora*

*Tel. 0331 572342*

*Fax. 0331 572458*

*apcop@liuc.it*

## **Team A.P.Co.P.**

*Dott. Dario Gulino*

*Mobile 3285431420*

*dgulino@liuc.it*

*Dott. Rosario Cavallaro*

*Mobile 3474867398*

*rcavallaro@liuc.it*

Formazione



Università Cattaneo