

Advanced Planning & Control Program 7th edition

2020: Tutto quello che deve cambiare nei sistemi di pianificazione e controllo

Giornata 5 - Mercoledì 15 luglio 2020

nell'ambito del percorso Advanced Planning & Control Program della LIUC – Business School si affronterà il seguente tema:

Misurazione delle performance e Balanced Scorecard per dare attuazione alla strategia aziendale

La misurazione delle performance aziendali: è questa la più significativa innovazione per le attività di P&C proposta in questi ultimi venticinque anni, dopo quella del cost management. Si tratta di un profondo cambiamento nelle metriche per indirizzare e valutare le performance aziendali. Si è passati dai soli indicatori economico-finanziari ad una pluralità di parametri-obiettivo nel tentativo di catturare la strategia e i connessi aspetti organizzativi legati alla sua attuazione. La fase più delicata, una volta deliberata la strategia, è infatti la sua successiva attuazione (strategy execution). Così risulta anche da una nostra recente survey condotta con alcune imprese italiane. In passato ci si era illusi che il piano strategico svolgesse questa funzione. Ma come ci ha ricordato ancora di recente il Prof. Roger Martin sulle pagine di Harvard Business Review questa è stata la grande bugia della pianificazione. Sono necessari strumenti diversi, più smart. La Balanced Scorecard (Bsc) in tal senso si è dimostrata particolarmente efficace. È attraverso l'analisi delle possibili applicazioni di questo strumento in diverse realtà aziendali che traspare questa utilità. La Bsc si è rivelato uno strumento prezioso proprio nella fase di strategy execution, dove la tradizionale pianificazione aveva fallito. Ed è quasi insostituibile nei casi in cui si desideri una condivisione della strategia o si pensi dare attuazione ad un diverso indirizzo strategico. Così, applicando il modello del "management basato sui fatti", in questa giornata analizzeremo, tra le numerose ormai disponibili applicazioni della BSC, quelle rivelatesi come tra le più costruttive in aziende italiane e in alcune delle Hall of Fame (ad esempio Amazon e Microsoft), individuate nelle loro ricerche da Kaplan e Norton, i due studiosi a cui si deve la proposta di questo strumento.

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- I soli risultati eco-fin non sono più sufficienti per valutare la performance di un'impresa
- La miopia manageriale, indotta dalle tecniche tradizionali di P&C
- Nasce e si afferma la scuola dei Non Financial Indicator (NFI)
- Non solo Roi né solo Kpi: alla ricerca delle poche variabili strategicamente corrette
- La scuola degli Strategic Performance Indicator (SPI): il modello è la Balanced Scorecard
- Gli step per elaborare una efficace Balanced Scorecard
- Il momento centrale nella progettazione della Bsc: l'elaborazione della Mappa Strategica
- Evidence Based Management: Alcuni esempi di applicazione della Balanced Scorecard
- Oltre la BSC: nuove proposte all'orizzonte

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo tre letture:

- Eccles R., *The Performance Measurement Manifesto*. Harvard Business Review, 1991
- Kaplan R.S., *Balanced Scorecard. Translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston 1996; Trad. It. a cura di A. Bubbio, *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*. Isedi Utet Torino 2000
- Kaplan R.S. – Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measure that drive Performance*. Harvard Business Review Press, 1992

Docenti:

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo (Liuc – Università Cattaneo)

Umberto Rubello – Professore di Costing & Budgeting (Liuc – Università Cattaneo)