

### Quadre de Comandament Integral - *Balanced Scorecard*

El quadre de comandament integral és un document-síntesi d'indicadors clau de gestió que té l'objectiu d'ajudar a la consecució de l'estratègia de la companyia.

Abans de l'aparició del Quadre de Comandament Integral (QCI), els indicadors emprats pels directius eren fonamentalment indicadors financers orientats a efectuar un seguiment de la rendibilitat a curt termini de l'empresa per tal de satisfer als accionistes.

Kaplan i Norton (creadors del concepte de QCI), varen proposar durant els anys 90 ampliar la perspectiva, considerant, a més de la perspectiva financera:

**La perspectiva dels clients:** com els clients veuen a la nostra empresa i que ha de fer l'empresa per continuar sent un proveïdor valuós per al client?.

**La perspectiva interna:** quins són els processos interns que cal millorar? ; en quins processos cal ser excel·lents?

**La perspectiva de la innovació i la millora:** que ha de fer la companyia per tal de continuar creant valor i sent competitiva en el futur; com gestiona la formació i la millora continua.

Per tant, el QCI no només amplia la

percepció de la companyia en relació a on es troba avui sinó que també ajuda a identificar elements per garantir l'èxit en el futur.

De la mateixa forma que un pilot d'avió no pot pilotar considerant només la velocitat del aparell, es necessita conèixer l'alçada, la velocitat del vent, el nivell de combustible, la distancia a l'aeroport de destí; el directiu no pot pilotar només tenint en compte les vendes i els beneficis, si no que ha de considerar aspectes de satisfacció de clients, eficiència dels processos interns; nous productes i serveis que l'empresa està desenvolupant i aspectes de gestió del personal, entre altres.

Així el contingut del QCI estaria format pels següents elements:

**Missió/Visió / Valors de la Companyia :**  
Missió: Quina és l'activitat de l'empresa, la seva raó d'existir?.  
Visió: Què volem ser en el futur?.  
Valors: En quins valors creiem?.

**Objectius estratègics:** Quins resultats volem assolir en el futur?

**Indicadors:** Quins indicadors són útils per a mesurar l'assoliment dels objectius estratègics?

**Fites :** quina fita volem assolir per a cada

indicador?

I aquests elements han d'establir-se tenint en compte les quatre perspectives:

Perspectiva Financera

Perspectiva de Clients

Perspectiva Interna

Perspectiva de Innovació i millora.

Veureu al revers un exemple de quadre de comandament integral: (apartat objectius); el conjunt d'apartats contindrà tots els apartats següents:

- Missió/Visió/Valors

- Objectius estratègics

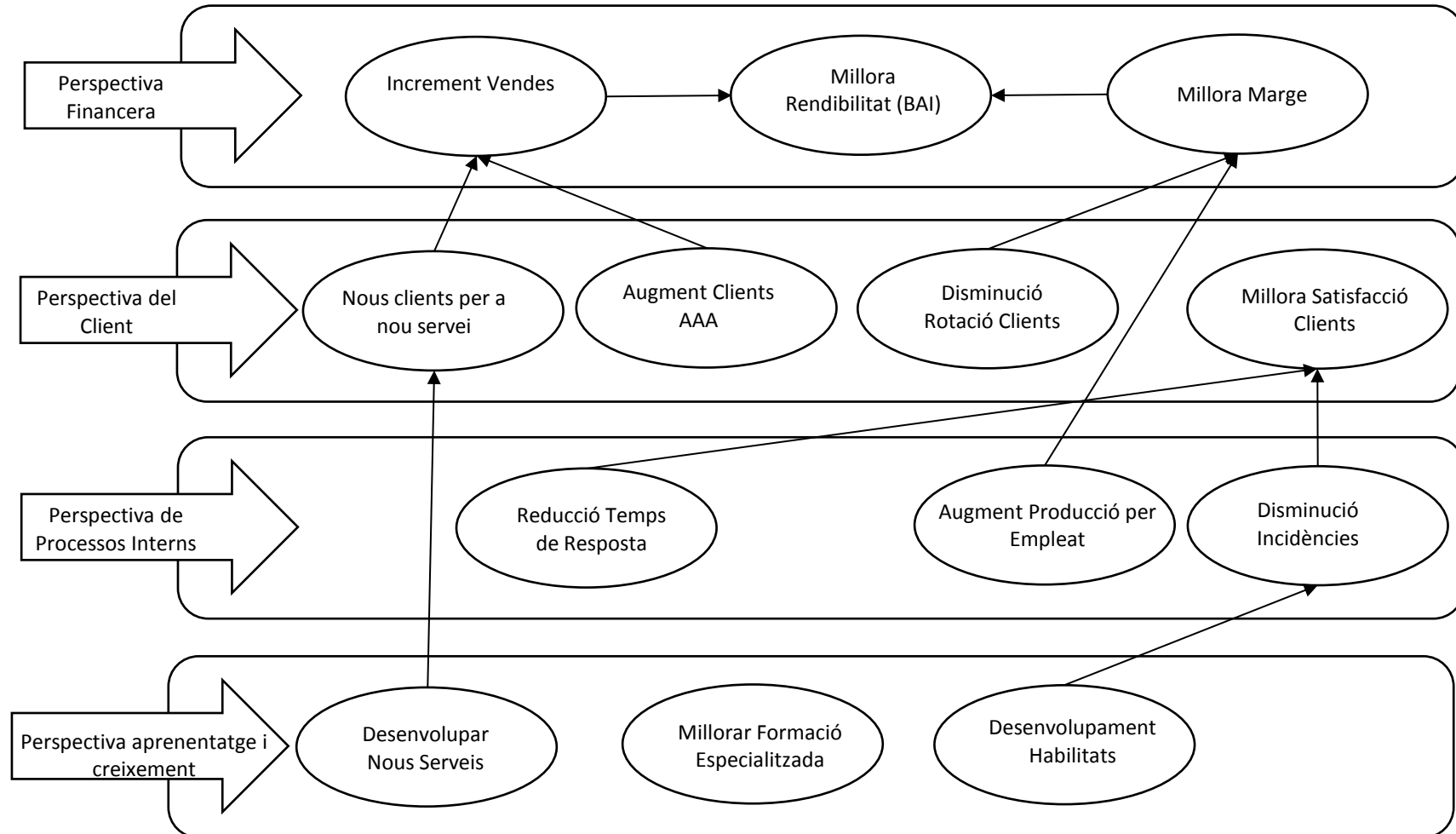
- Indicadors

- Fites

- Taula d'indicadors

La idea inicial de Norton i Kaplan és que aconseguir només allò que mesures, és a dir, tan sols assoleixes allò que ets capaç de mesurar. Si mesures només el resultat financer, obtindràs resultats financers. En canvi, si adoptes una perspectiva més amplia, i mesures l'empresa des d'altres perspectives, llavors – i tan sols llavors- fas que sigui possible obtenir altres objectius més enllà dels objectius financers.

Quadre de Comandament Integral (Objectius)



Amsel Assessors, S.L.

C/ Santa Marta, 7, 1<sup>er</sup> 08302 Mataró (Barcelona)

Telèfon 93.755.47.20, Fax 93.796.44.64

www.amsel.es

Twitter.com/AMSELASSESSORS

Nota: Si desitgeu suport en l'aplicació d'aquesta eina a la vostra empresa, contacteu amb AMSEL