

## Workshop



## Balanced Scorecard

Passare dalla strategia all'azione

Relatore: Ivan Losio

Brescia | 2 febbraio 2019

# Collegamento strategia alla gestione operativa

La crescente complessità e mutevolezza del contesto di mercato in cui operano le aziende richiede:

- La tempestiva individuazione di strategie di successo che rendano l'azienda competitiva
- Ottica esterna: Fine Aziendale – Obiettivi – Risorse – Mercato
- La diffusione e comprensione delle strategie all'interno dell'azienda, nonché la loro concreta esecuzione
- Ottica interna: armonizzare la cultura aziendale (patrimonio umano) e le relative strategie

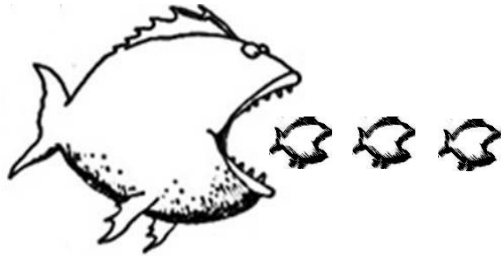
**La capacità di attuare una strategia può rivelarsi più importante della strategia stessa**

# IL RILANCIO COMPETITIVO

Lungo termine vs Breve termine

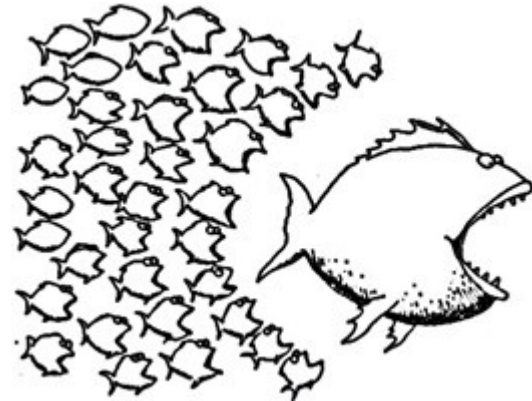
Ieri....

Pesce grande mangiava pesce piccolo



Oggi....

Pesce veloce mangia pesce lento



Le **aziende di successo** sono quelle in grado di sfruttare al meglio i **presidi competitivi «transitori»** e ripensano **periodicamente** il proprio modello di business e sono in grado di controllare il **risk management** e la **business Continuity**

# Il contesto competitivo cambia... Dalla guerra di trincea



# Alla «Guerriglia...»



# Complessità informative e strumenti di misurazione standard

Difficoltà di analisi dei dati aziendali:

- Poco organizzati
- Ridondanti
- Mole di dati enormi.



Strumenti di misurazione della performance tradizionali:

- Scarso orientamento al lungo periodo (più tattici che strategici)
- Legati a grandezze prevalentemente di tipo finanziario
- Non colgono la rilevanza di parametri, su cui si fonda il successo strategico dell'azienda
- Molto orientati ad una logiche feedback e poco feedforward

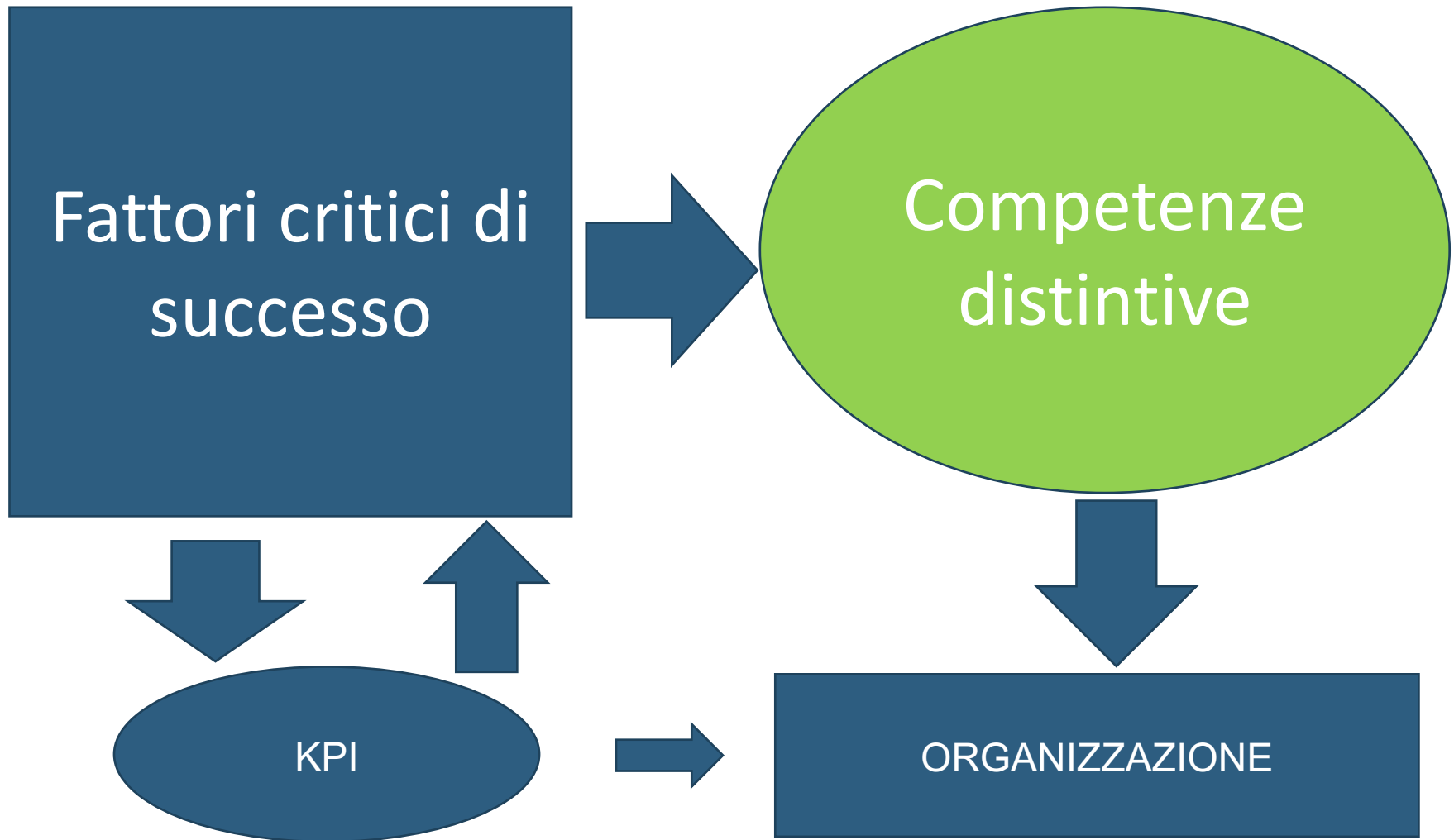
# Complessità informative e strumenti di misurazione standard

Indicatori della sola performance economica possono:

- Incentivare azioni che si prefiggono risultati di breve termine a scapito di quelli di lungo periodo
- Disincentivare azioni in grado di produrre extra-valore, ma che abbasserebbero la prestazione economica nel breve periodo
- Incentivare i manager , in presenza di alti bonus , a manipolare i dati
- Non analizzare, con congruo anticipo, i problemi di competitività e di adeguatezza del modello di business (informazione travisa)



# CIRCOLO VIRTUOSO



# L'importanza delle misurazioni non economiche

Esiste la necessità di utilizzare anche misurazioni non economiche integrate rispetto a quella economica ed anche utilizzo di indicatori di processo

Molte decisioni producono risultati con uno sfasamento temporale ampio.

Il conseguimento degli obiettivi primari richiede l'azione di una molteplicità di attori organizzativi secondo schemi di interazione e livelli di cooperazione solo in parte programmabili , ne risultano situazioni complesse e in continua evoluzione ove il modo migliore per ottenere la performance è quello di governare e monitorare i sottostanti processi.

**La sola dimensione economica è misura inadeguata di efficacia ed efficienza dei processi**

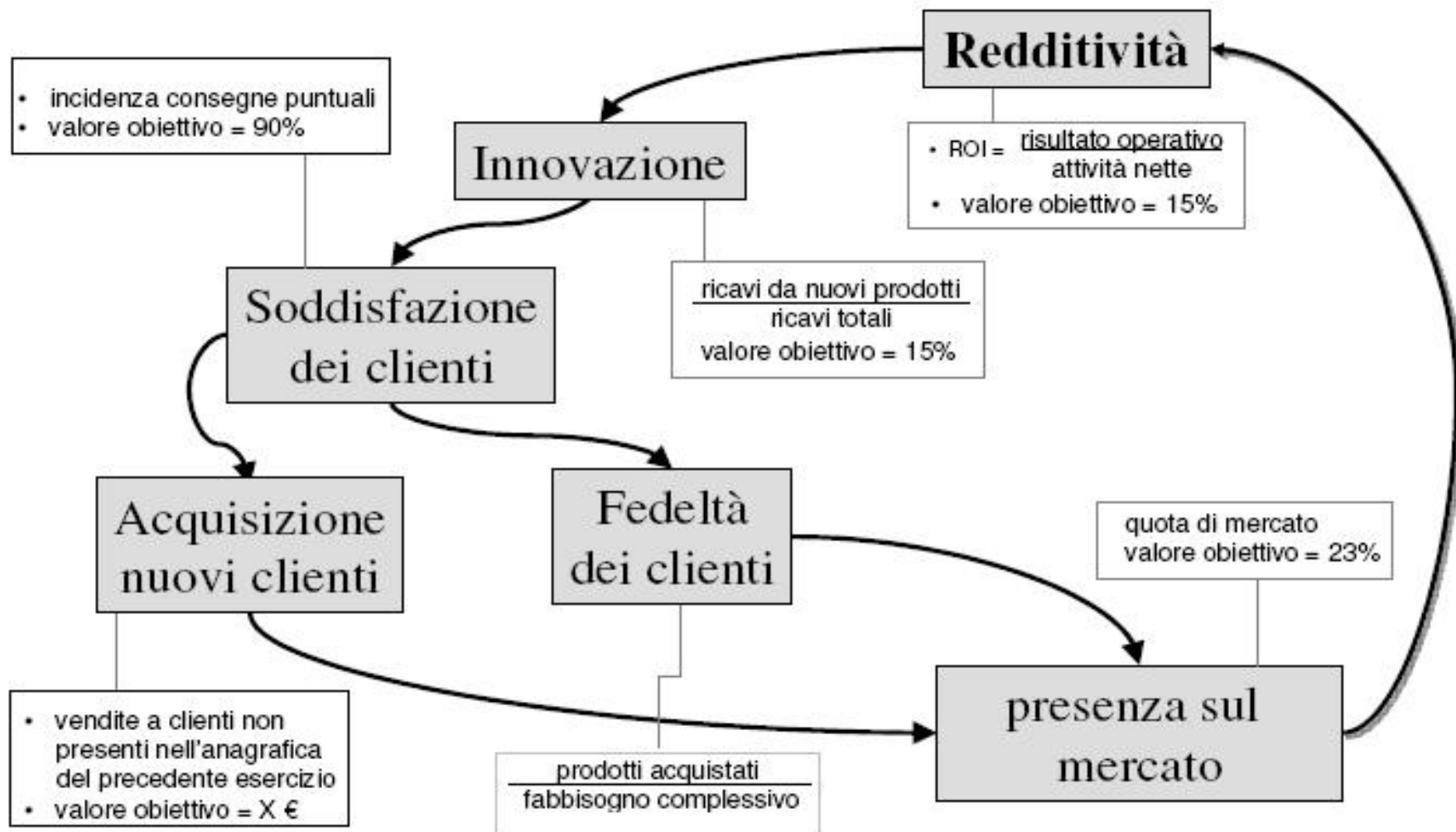
# Gestione Strategica

La gestione strategica di un' azienda deve:

- Dare indicazioni sugli andamenti futuri
- Avere indicatori di performance integrati
- Essere in grado di valutare elementi intangibili
- Facilitare la comunicazione e diffusione delle informazioni
- Essere uno strumento che favorisce l'apprendimento ed il lavoro di squadra

Kaplan & Norton svilupparono la Balanced Scorecard, uno strumento che traduce la visione e la missione aziendale in obiettivi e misure organizzati secondo quattro prospettive: finanziaria, del cliente, dei processi interni e dell'apprendimento

# Relazioni causali tra indicatori economici, non economici, di breve e lungo periodo



# Introduzione alla Balanced Scorecard 1

La Balanced Scorecard (BSC) integra , in maniera bilanciata, le misure economico-finanziarie della performance passata con le misure dei driver della performance futura. Gli obiettivi e le misure della scheda derivano dalla visione e dalla strategia di un'organizzazione.



La Balanced Scorecard (BSC) è una rappresentazione completa ed equilibrata di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione. La BSC è una rappresentazione completa ed equilibrata di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione. La BSC è una rappresentazione completa ed equilibrata di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione.

*(Kaplan R.S. e Norton D.P., 2000)*

# Introduzione alla Balanced Scorecard 2

La Balanced Scorecard è uno strumento (Performance Management Framework) concepito per colmare il gap tra lo sviluppo della strategia e la sua realizzazione, supportando e collegando quattro processi critici di gestione:

- **Tradurre e rendere comprensibile la strategia aziendale**
- **Comunicare e collegare obiettivi strategici e misure di performance**
- **Pianificare e impostare gli obiettivi, allineando le iniziative di tipo strategico**
- **Accrescere il feedback e l'apprendimento**

Il sistema di indicatori è un abito su misura... in quanto la strategia è propria di ogni azienda

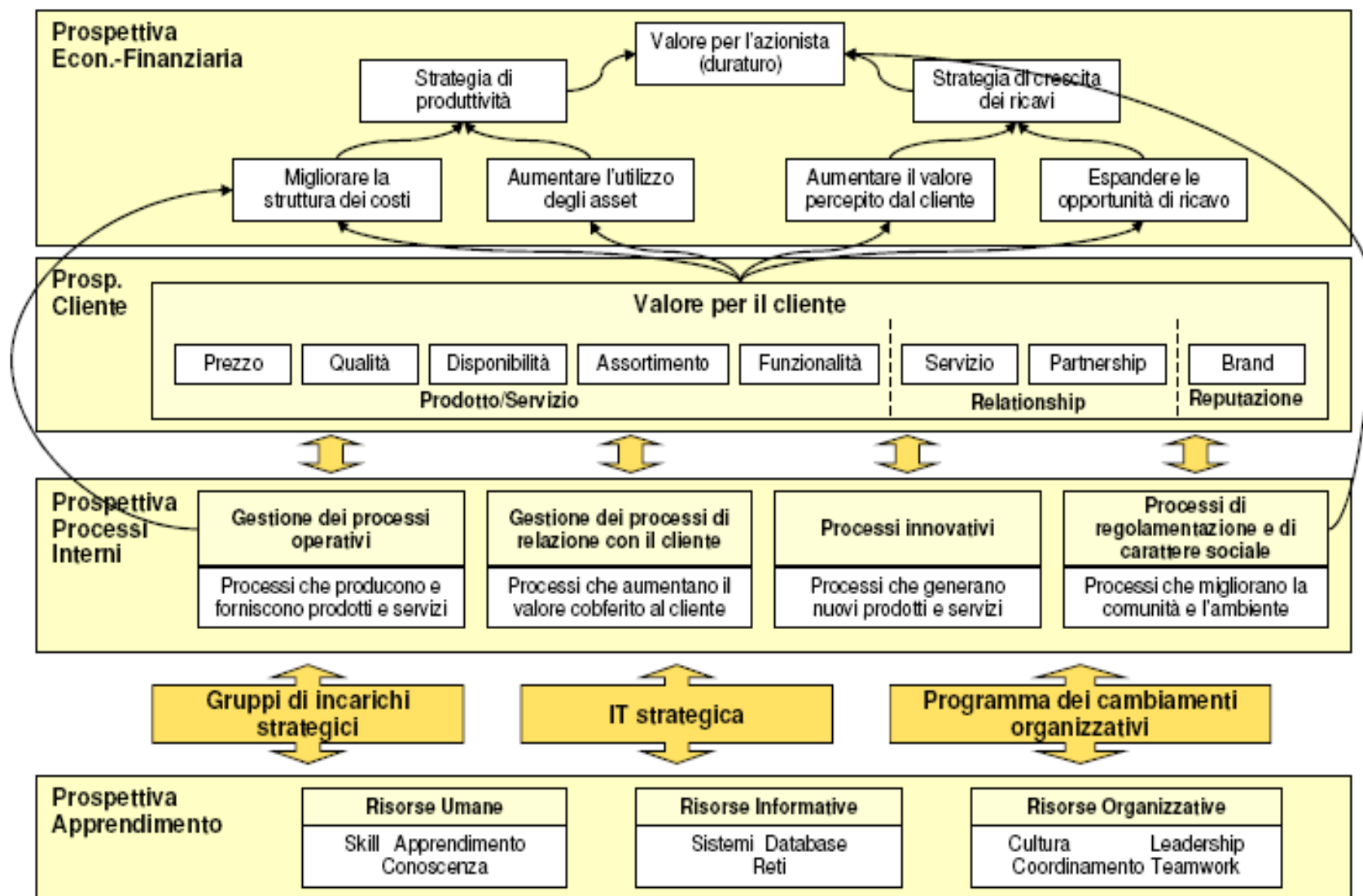
# Obiettivi

- Evitare comportamenti guidati da “miopia manageriale”
- Rendere disponibili al cambiamento
- Determinare un costante orientamento al futuro
- Sviluppare e diffondere le capacità di ascolto e di osservazione,  
• per attivare processi di apprendimento
- Stimolare un orientamento al cliente ed all’innovazione
- Aiutare a creare, mantenere e sviluppare vantaggio competitivo
- Facilitare l’allineamento della struttura alla strategia

# Lo schema della balanced scorecard



# Processi nella strategia di creazione del valore



# Lo schema delle prospettive della balanced scorecard

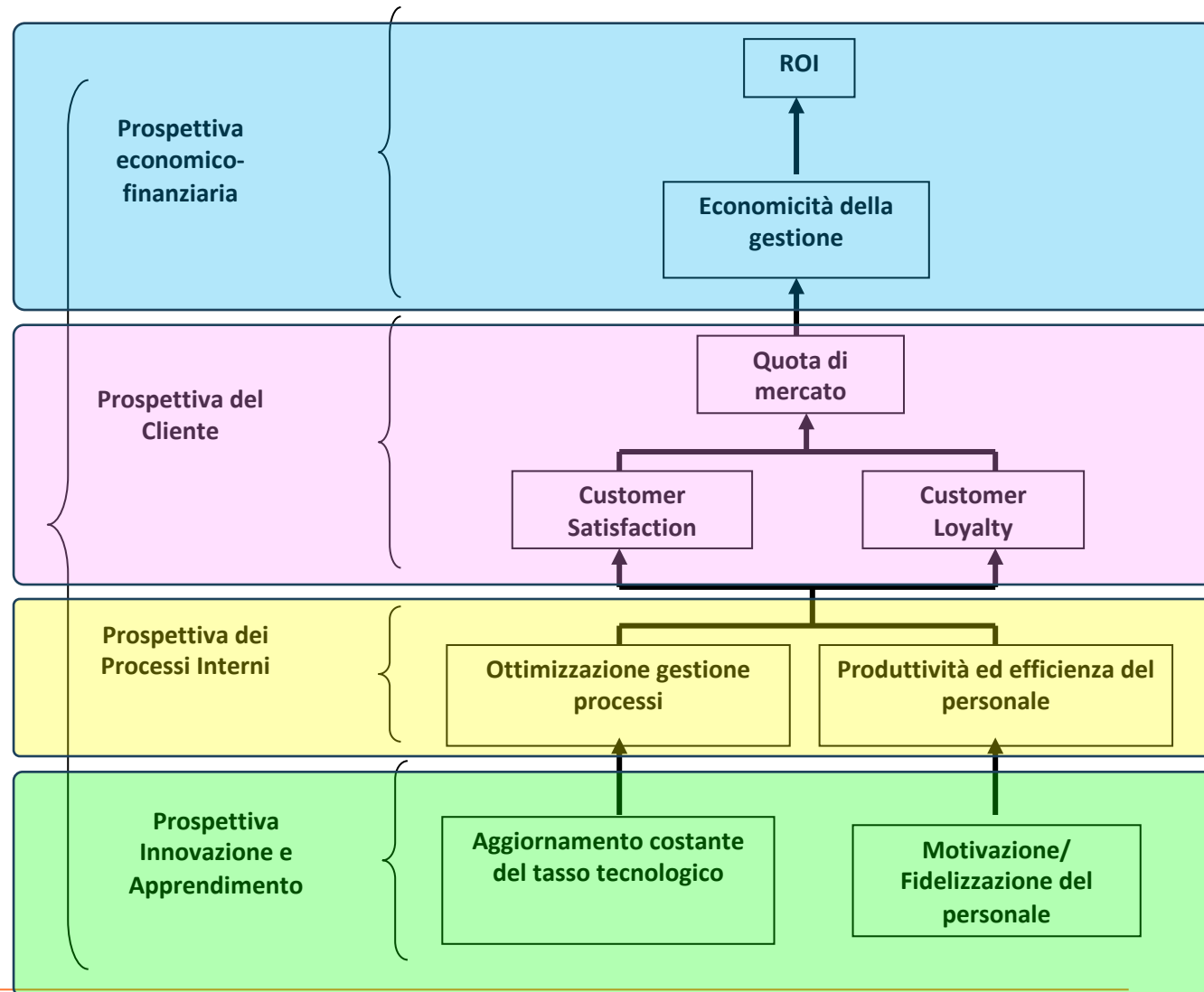


# Tabella bilanciata di efficienza

|                                                              | INDICE DI PEREQUAZIONE | RISULTATO DI PERIODO | VALORE A BUDGET  | VARIAZ %       | PUNTEGGIO ATTRIBUITO |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------|----------------|----------------------|
| <b><u>REDDITUALI</u></b>                                     |                        |                      |                  |                |                      |
| Primo Margine                                                | 1                      | 500                  | 510              | -2             | -2                   |
| Margine Operativo                                            |                        | 200                  | 210              | -5             | -5                   |
| Cash-Flow                                                    |                        | 960                  | 1000             | -4             | -4                   |
| <b>TOTALE</b>                                                |                        |                      |                  | <b>VAR %</b>   | <b>-11</b>           |
|                                                              |                        |                      |                  |                |                      |
|                                                              | INDICE DI PEREQUAZIONE | RISULTATO DI PERIODO | VALORE A BUDGET  | VAR            | PUNTEGGIO ATTRIBUITO |
| <b><u>EFFICIENZA PRODUTTIVA</u></b>                          |                        |                      |                  |                |                      |
| Produttività (ore lavorate su ore lavorabili in percentuale) | 1 / 2                  | 90                   | 82               | 8              | 4                    |
| Sfidi di lavorazione (percentuale)                           |                        | 7                    | 5                | -2             | -1                   |
| <b>TOTALE</b>                                                |                        |                      |                  | <b>VAR ASS</b> | <b>3</b>             |
|                                                              |                        |                      |                  |                |                      |
| <b><u>EFFICIENZA COMMERCIALE</u></b>                         |                        |                      |                  |                |                      |
| Fatturato                                                    | 1 / 2                  | 7500                 | 7.200            | 4              | 2                    |
| Andamento prezzi di vendita (prezzo medio)                   |                        | 102                  | 100              | 2              | 1                    |
| Andamento prezzi materie prime (prezzo medio)                |                        | 40                   | 40               | 0              | 0                    |
| <b>TOTALE</b>                                                |                        |                      |                  | <b>VAR %</b>   | <b>3</b>             |
|                                                              |                        |                      |                  |                |                      |
|                                                              | INDICE DI PEREQUAZIONE | VALORE MEDIO         | VALORE EFFETTIVO | VAR. ASS.      | PUNTEGGIO ATTRIBUITO |
| <b><u>SODDISFAZIONE DEL CONSUMATORE</u></b>                  |                        |                      |                  |                |                      |
| Tempo di evasione dell'ordine (giorni)                       | 2                      | 30                   | 27               | 3              | 6                    |
| N Reclami Ricevuti                                           |                        | 10                   | 13               | -3             | -6                   |
| N Resi Prodotti                                              |                        | 5                    | 4                | 1              | 2                    |
| <b>TOTALE</b>                                                |                        |                      |                  | <b>VAR ASS</b> | <b>2</b>             |
|                                                              |                        |                      |                  |                |                      |
|                                                              | INDICE DI PEREQUAZIONE | VALORE ANNO PREC.    | VALORE ATTUALE   | VAR %          | PUNTEGGIO ATTRIBUITO |
| <b><u>INNOVAZIONE &amp; SVILUPPO</u></b>                     |                        |                      |                  |                |                      |
| Sviluppo delle vendite                                       | 1                      | 7.700                | 7.500            | -3             | -3                   |
| Sviluppo investimenti                                        |                        | 1000                 | 1.100            | 10             | 10                   |
| Nuovi clienti/Totale clienti (%)                             |                        | 10                   | 12               | 2              | 2                    |
| <b>TOTALE</b>                                                |                        |                      |                  | <b>VAR %</b>   | <b>9</b>             |
| <b>PUNTEGGIO GENERALE</b>                                    |                        |                      |                  |                | <b>6</b>             |

# Corte del Fiore : Albero creazione di valore

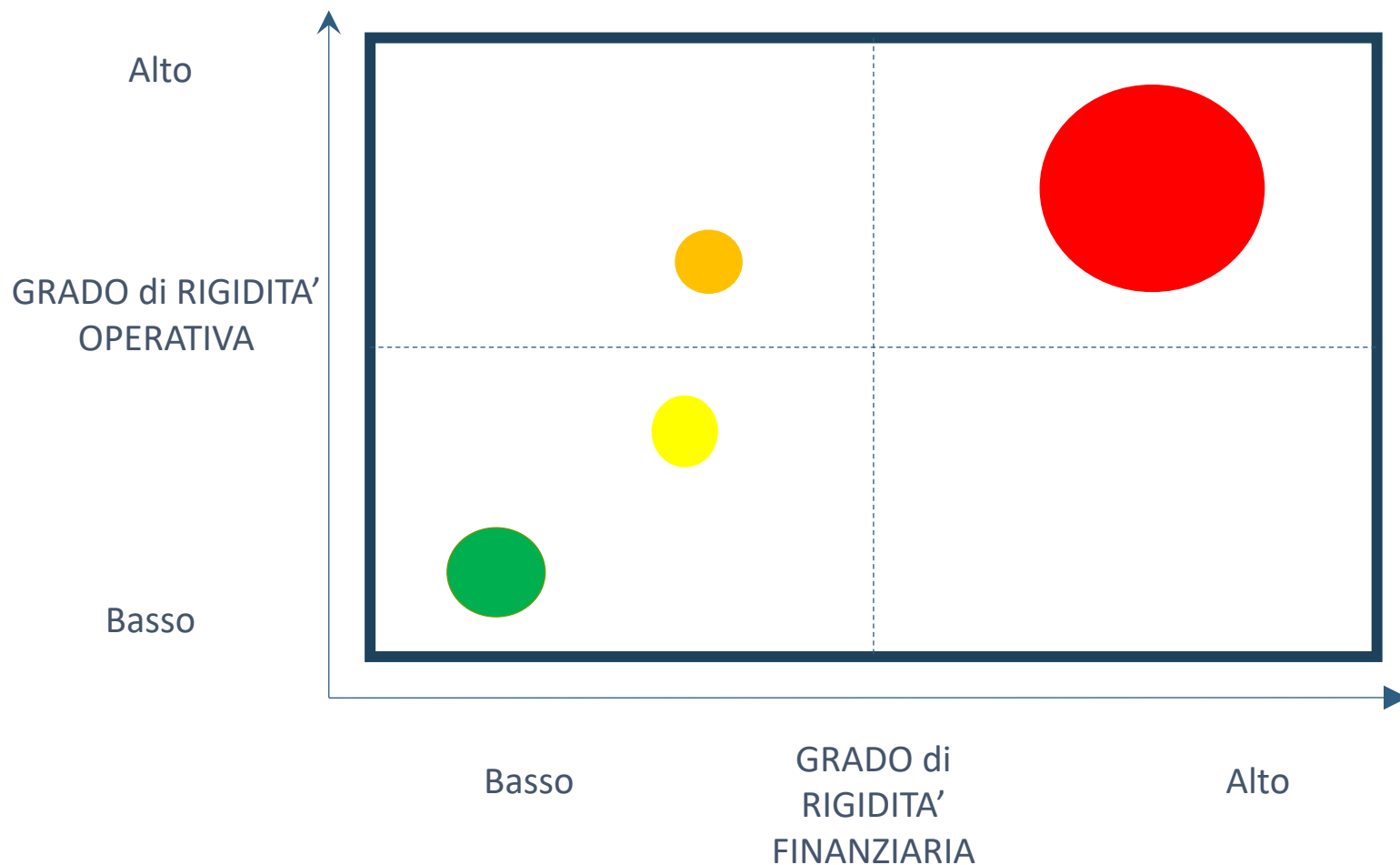
Le quattro prospettive costruite vanno considerate quale sistema integrato di valutazione e misurazione delle performance aziendali, le cui parti sono tra loro collegate da relazioni di tipo causa – effetto, sia a livello di prospettive che di indicatori



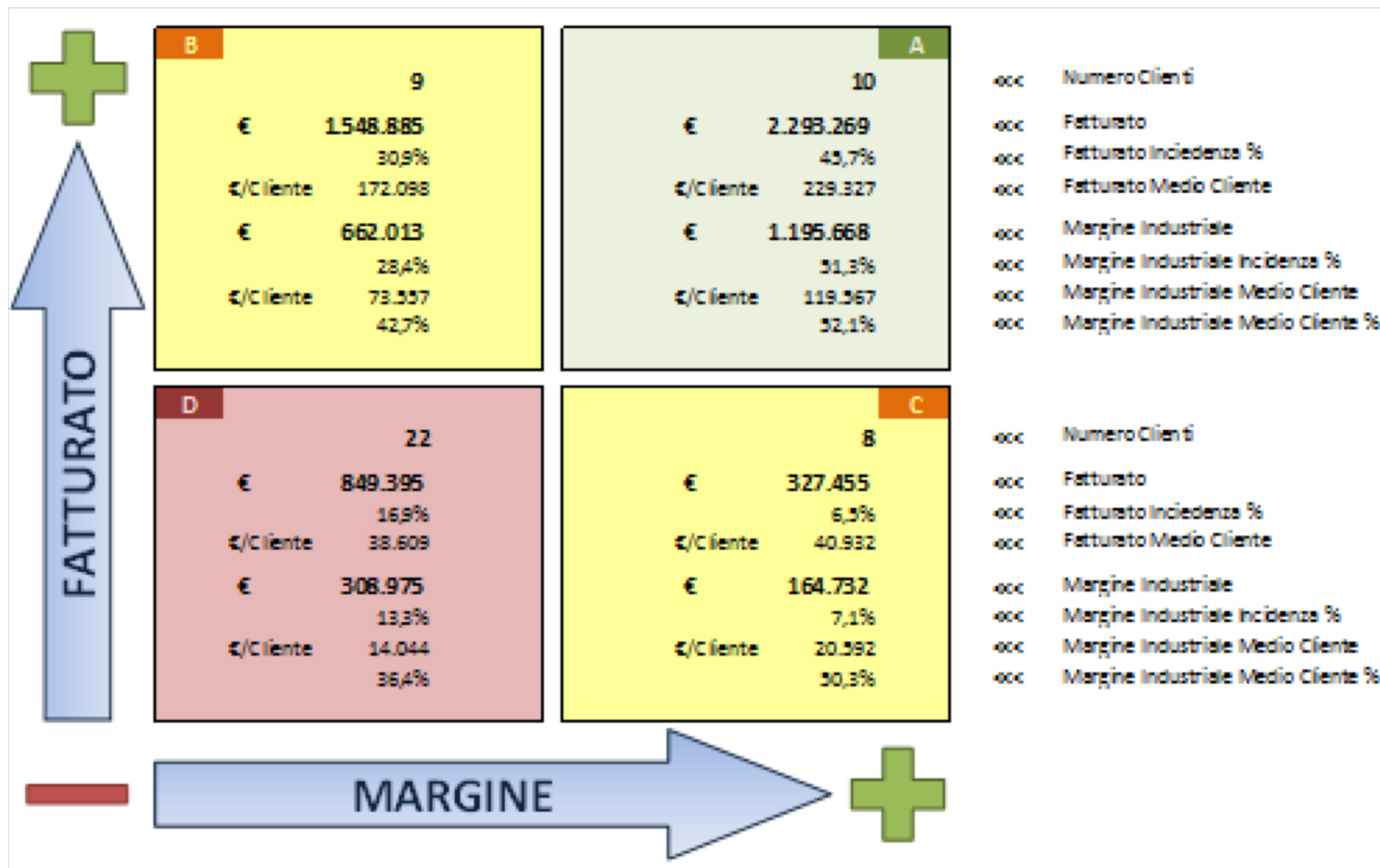
# Lavoro di squadra..... un processo essenziale per riallinearsi sulla strategia

<https://youtu.be/vctVGm1-O4Q>

# Gestione del Rischio: importante nella visione balance ScoreCard - Matrice risk management



# Balance Score Card: dimensione economica in chiave strategica - Matrice ASA

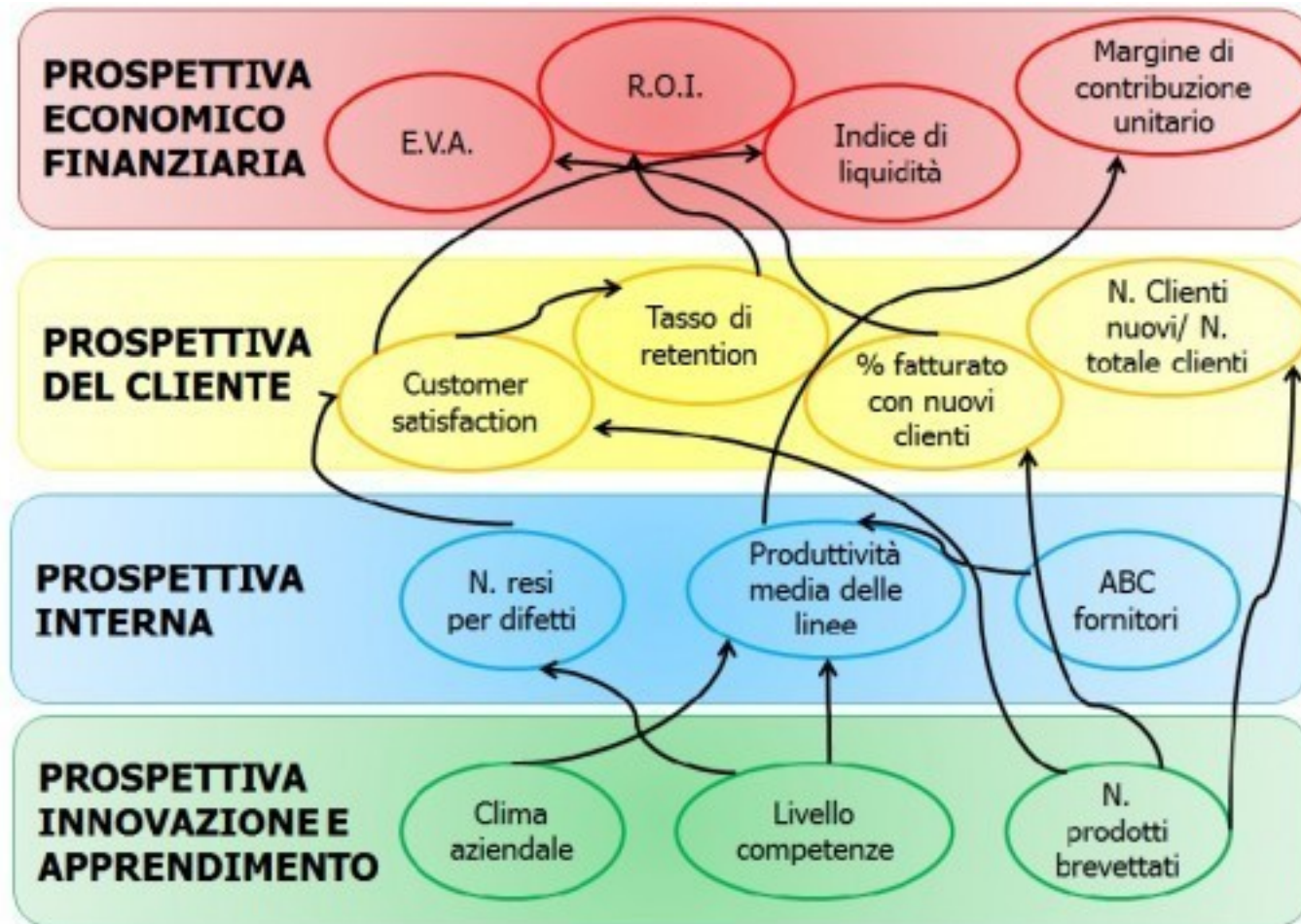


## Balance scorecard parte economica in chiave strategica

|                        |                                           |                                                        |      |
|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------|
|                        | Basso                                     | $\frac{(\Delta MdC)}{MdC}$<br>$\frac{(\Delta CF)}{CF}$ | Alto |
| Alto                   | Processi di crescita<br>apparente         | Processi di crescita<br>reale o sviluppo               |      |
| $\frac{(\Delta R)}{R}$ | Processi di mera<br>crescita dimensionale | Processi di<br>razionalizzazione                       |      |
| Basso                  |                                           |                                                        |      |

**MdC** (Margine di Contribuzione); **CF** (Costi Fissi); **R** (Ricavi)

# Gestione del Rischio - Un sistema di valutazione completo e integrato: **BALANCED SCORECARD**





## Workshop



## Balanced Scorecard

Passare dalla strategia all'azione

Relatore: Ivan Losio

Brescia | 2 febbraio 2019