

CORSO DI MANAGEMENT

2022/2023

FOCUS IN AMBITO STRATEGICO

La Balanced Scorecard:

Strumento di Misurazione delle Performance



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Giuseppe Sancetta

Materiale a cura del Dott. Davide Liberato lo Conte

Indice della Lezione:

1. Introduzione;
2. I limiti dei sistemi di Rilevazione tradizionali;
3. Formulazione delle strategie;
4. La Balanced Scorecard;
5. La Balanced Scorecard: un esempio.

INTRODUZIONE AL TEMA:

NECESSITA' DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI

CARATTERISTICHE DI UNA EFFICACE VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE:

- ✓ Integrazione tra misure di prestazione e strategia aziendale;
- ✓ Chiara definizione degli obiettivi strategici;
- ✓ Traduzione degli obiettivi in risultati misurabili e monitorabili.

COSA INFLUENZA LA CAPACITA DI CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI AZIENDALI?

1. Dalla MISURA in cui i manager percepiscono gli obiettivi come equi e raggiungibili;
2. Dal GRADO DI CONTROLLO che il personale ha sui risultati quali espressione di tali obiettivi;

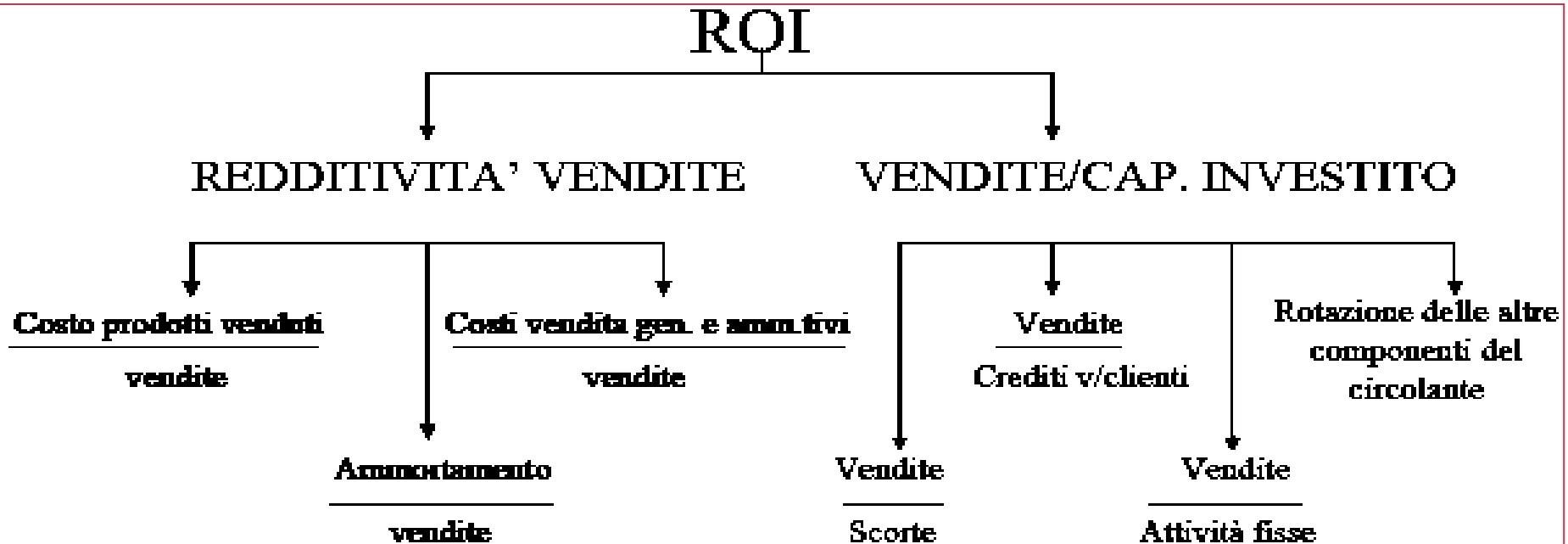
I LIMITI DEI SISTEMI DI RILEVAZIONE TRADIZIONALI ACCOUNTING-BASED

- ✓ Informano sulla capacità dell'azienda di raggiungere obiettivi di breve termine;
- ✓ La principale, a volte unica, fonte dei dati rilevati è rappresentata dal bilancio;
- ✓ Non informano su *Vision*, *Mission*, e Strategie;
- ✓ Non rappresentativi del carattere sistemico dell'impresa;
- ✓ Eccessiva attenzione posta sugli indicatori di natura economico finanziaria (financial);
- ✓ Focus sui risultati passati piuttosto che sulle performance future;
- ✓ I sistemi di misurazione delle performance dovrebbero essere configurati in maniera coerente con il contesto di riferimento e con le strategie aziendali;

FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE

Per formulare una STRATEGIA con l'intento di accrescere il valore dell'azienda si procede ad una analisi finanziaria impostata su tre punti:

1. **VALUTAZIONE ATTUALE PERFORMANCE DEL BUSINESS** si tiene conto delle performance passate e correnti basate sugli indici di redditività



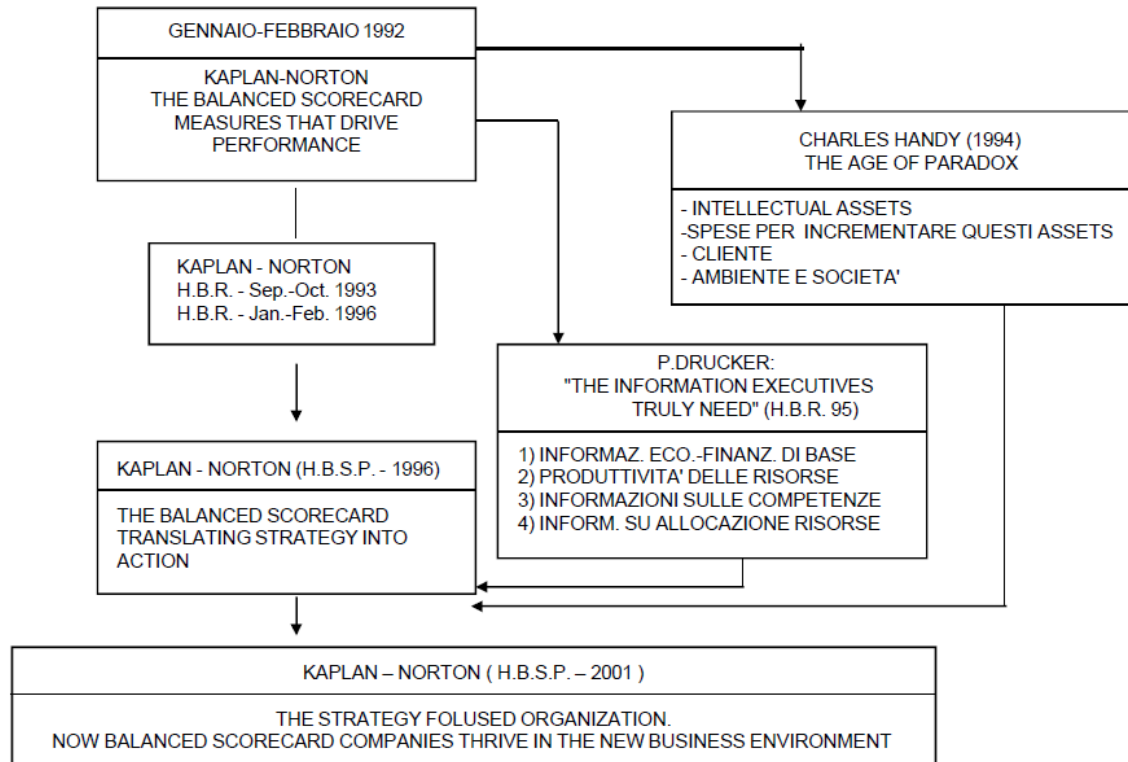
FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE

- 2. POTENZIALE DELLA NUOVA STRATEGIA PER QUEL BUSINESS** se la valutazione delle performance ha dato risultati negativi, allora sarà necessario individuare le cause dei problemi e intraprendere azioni correttive. Si cerca dunque di adottare una **analisi di tipo qualitativo**, affiancata a quella quantitativa (economico finanziaria) e dunque tendenze settoriali, situazione di mercato in riferimento ad un determinato prodotto, fonti di vantaggio competitivo futuro.
- 3. FISSARE OBIETTIVI DI PERFORMANCE PER I MANAGER CHE DEVONO IMPLEMENTARE LA NUOVA STRATEGIA** declinare gli obiettivi generali dell'impresa in sub-obiettivi per ogni specifica unità di business, tenendo conto delle relazioni tra le varie aree per mantenere una coerenza di tutta l'azienda. Si parte dunque dalla definizione degli obiettivi generali di lungo periodo e si scompongono poi in obiettivi specifici per ogni singola ASA che, per motivi di monitoraggio dei risultati raggiunti, devono essere di breve periodo, ma sempre coerenti con l'obiettivo aziendale di lungo periodo.

BALANCED SCORECARD

La Balanced Scorecard: approccio valued-based

I PRIMI A PROPORRE L'IDEA DELLA BALANCED SCORECARD
(SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA) FURONO KAPLAN E NORTON.



La Balanced Scorecard: approccio valued-based

Fra le varie proposte di **Balanced Scorecard** quella che si è affermata ed è la più conosciuta è quella di Kaplan e Norton.

Nella loro proposta le quattro prospettive rispetto alle quali fornire le informazioni sono le seguenti:

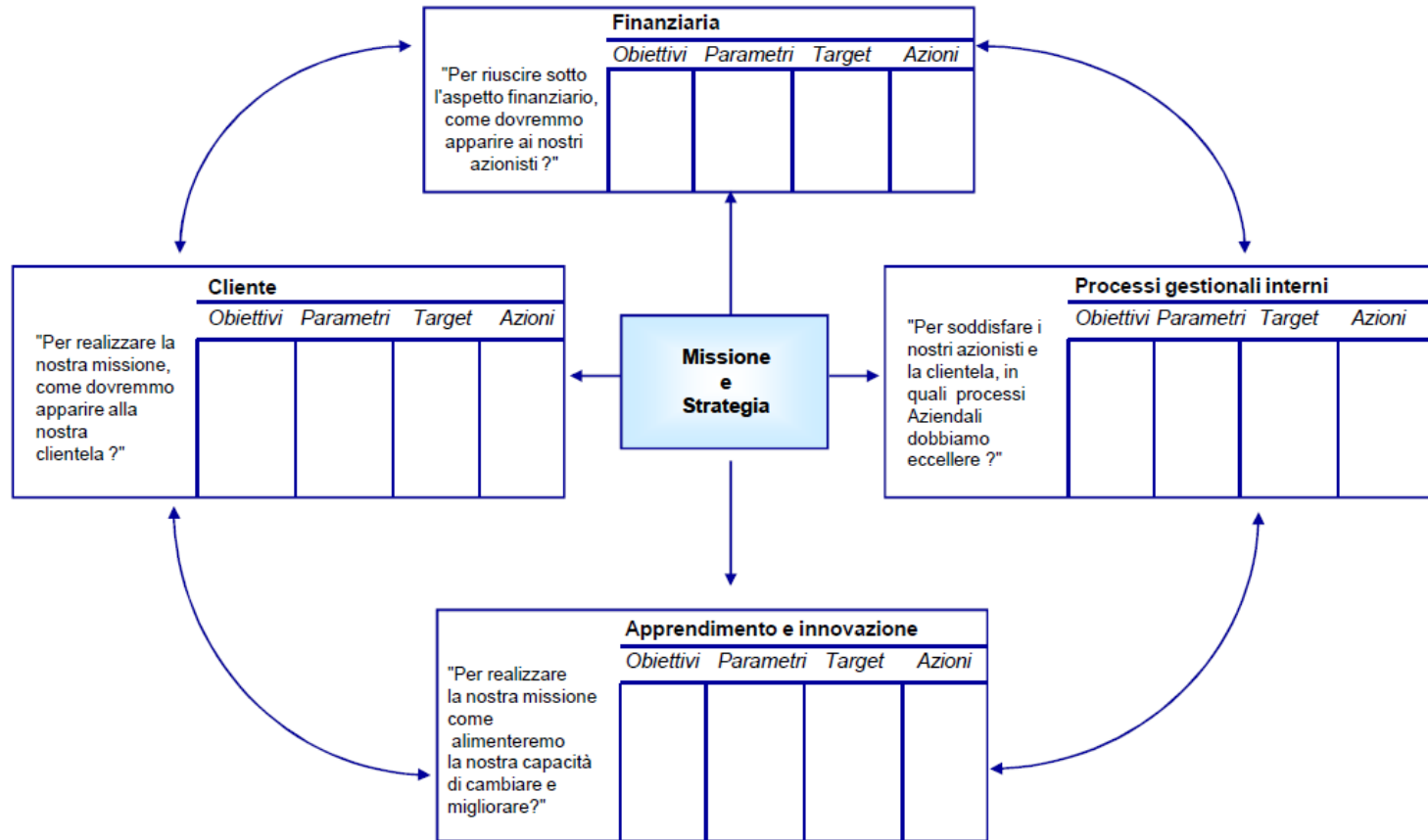
- ❑ ***Financial Perspective*** destinata a descrivere e sintetizzare le dinamiche reddituali e finanziarie;
- ❑ ***Customer Perspective*** chiamata a dar evidenza ai motivi per i quali il livello di soddisfazione e di fidelizzazione dei clienti è più o meno elevato;

La Balanced Scorecard: approccio valued-based

- ❑ **Internal Processes Perspective** preposta a seguire e misurare le performances nell'ambito dei processi gestionali dai quali dipendono i risultati delle due precedenti prospettive;
- ❑ **Learning & Innovation Perspective** che si prefigge di individuare e monitorare dove è opportuno sviluppare apprendimento e innovazione/cambiamento.

La Balanced Scorecard: approccio valued-based

Le 4 prospettive monitorate dalla Balanced Scorecard



La Balanced Scorecard: approccio valued-based

Kaplan e Norton:

Mettono in evidenza l'importanza di utilizzare misure non economico-finanziarie e di collegare tutte le misure di performance alla strategia e alla vision aziendale.

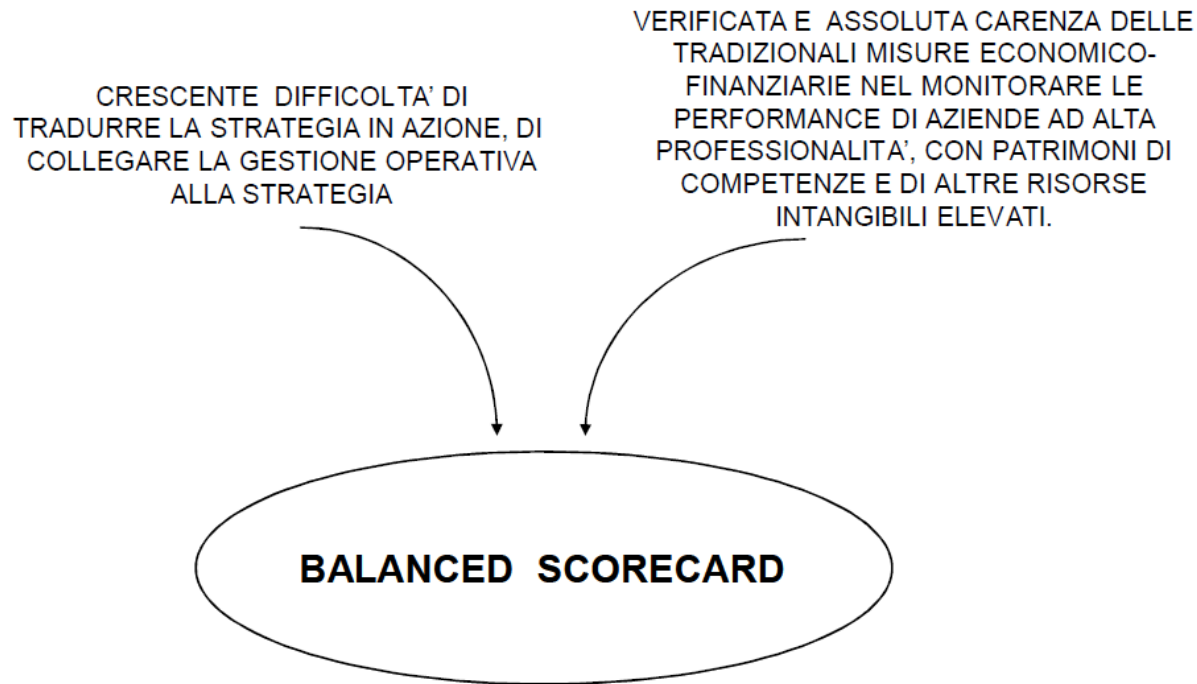
Necessita di allineare le risorse d'impresa alla creazione di un maggior valore e superare i limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale.

Valorizzare il Patrimonio Intangibile dell'azienda.

*Si definisce **in che modo l'impresa genera valore aggiunto** permettendo alle unità aziendali di operare all'interno della sua struttura gerarchica invece di lasciarle operare in modo indipendente .*

La Balanced Scorecard: approccio valued-based

Kaplan e Norton:



L' innovatività del modello

- ✓ porre al centro dell' attenzione del controllo la vision aziendale;
- ✓ focalizzare l' attenzione su di un insieme bilanciato di misure;
- ✓ monitorare le diverse aree di creazione del valore aziendale;
- ✓ garantire l' allineamento tra obiettivi strategici ed operativi;
- ✓ ricercare la correlazione causa effetto tra le misure di performance individuate;
- ✓ mantenere un collegamento importante alle misure finanziarie.

La Balanced Scorecard

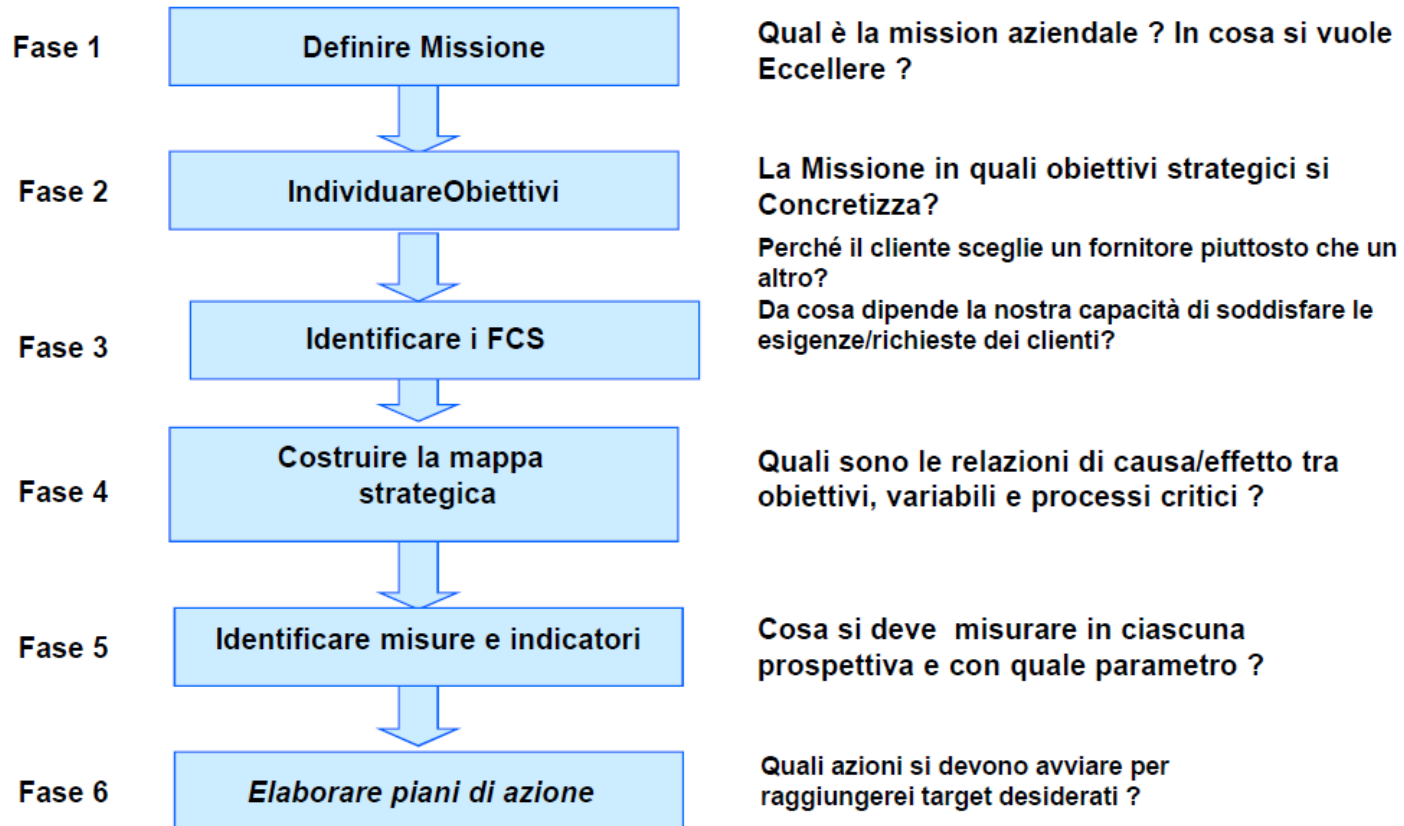
Importanza di un **coordinamento** tra le diverse ASA della stessa azienda.

E' dunque necessario allineare i vari fattori ed iniziare a pensare a misure di performance di tipo *multidimensionale*.



La Balanced Scorecard

Il processo di impostazione della BSC



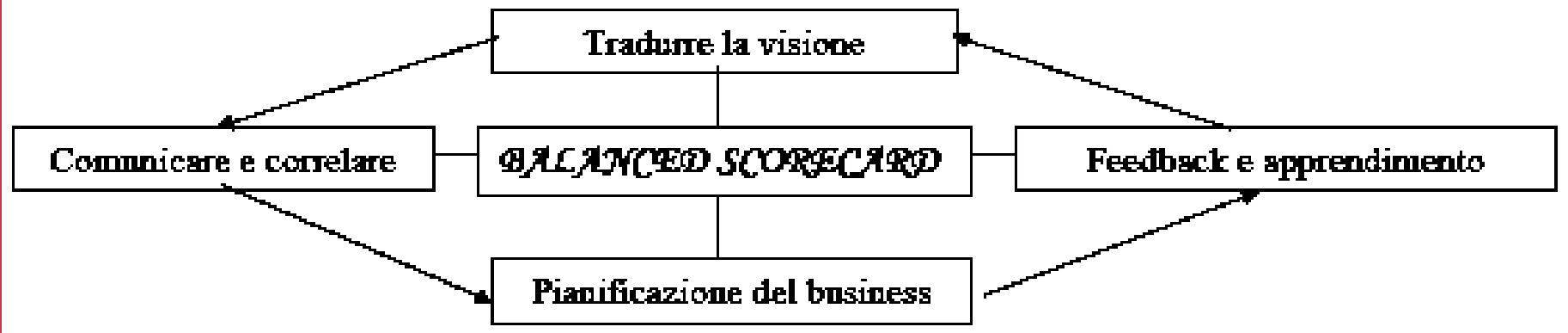
La Balanced Scorecard

LA BSC SI E' AFFERMATA NELLE IMPRESE PERCHE' E' UNO STRUMENTO SEMPLICE, UNO STRUMENTO CHE PRESENTA POCHI SELEZIONATI INDICATORI CHIAVE COLLEGATI TRA DI LORO DA RELAZIONI CAUSA-EFFETTO

- ESPRESSIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE

La Balanced Scorecard

Si è così arrivati ad un sistema di management strategico progettato intorno a una visione strategica a lungo termine.



Lo schema sopra descritto esplica come la misurazione crea un punto focale per il futuro poiché le misure scelte dai manager comunicano all'organizzazione che cosa conta di più.

Per trarre il massimo profitto da questo, la misurazione andrebbe integrata con un sistema di management .

La **balanced scorecard** diviene il sistema operativo per un nuovo processo di management strategico. Tutta l'organizzazione è così in grado di focalizzare l'attenzione sulla strategia. Per arrivare a questo è necessaria una rivisitazione dei principali fattori aziendali a partire dai rapporti coi clienti, adeguamento della forza lavoro, ristrutturazione dei processi aziendali. Il management ha guidato il processo al cambiamento, ma ciò non era sufficiente e così le imprese hanno creato un nuovo tipo di organizzazione basato sulle esigenze della strategia

La Balanced Scorecard

Attraverso la **BALANCED SCORECARD** si cerca di rendere coerenti *quattro diverse prospettive di valutazione delle performance* dell'impresa e cioè:

- ① Prospettiva finanziaria;
- ② Prospettiva del consumatore;
- ③ Prospettiva interna dell'impresa;
- ④ La prospettiva di innovazione e apprendimento;

Per ciascuna prospettiva vengono così individuati gli obiettivi, le misure, i target e le iniziative e le possibili interazioni tra queste.

Il percorso per utilizzare la Balanced Scorecard è il seguente:

1. Raccolta ed analisi dei dati ottenibili dalle 4 prospettive sopra elencate. Si valutano i fattori attraverso indici, cash flow, costi sostenuti, ecc...
2. Si confrontano questi dati ottenuti con i valori-target prestabiliti in sede di definizione della strategia
3. Si intraprende un percorso correttivo che genera valore per l'azienda.

L'obiettivo primario della Balanced Scorecard è la definizione di azioni di miglioramento dei processi.

Valori, Vision, Mission

I profitti sono essenziali per l'esistenza dell'impresa, ma non sono la ragione della sua esistenza...

Dennis Blake

Si considerano fondamentali, dunque anche:

- ❑ **VALORI:** “*Il punto di partenza della strategia è l'idea del perché l'azienda esiste*”. Si può considerare tra i Valori anche la cultura organizzativa che è quella che indirizza i comportamenti degli attori organizzativi e può essere di 3 livelli: Livello degli artefatti; livello dei valori dichiarati e livello degli assunti taciti e condivisi.
- ❑ **VISION** è ciò che si desidererebbe essere (teorico)
- ❑ **MISSION** è ciò che effettivamente si può essere (tenendo conto delle variabili aziendali e ambientali)

Valori, Vision, Mission

Vision aziendale:

immagine ideale dell'azienda, esprime un obiettivo a lungo termine, una situazione a si aspira per il futuro. La vision identifica il sogno dell'imprenditore, l'idea che ha della sua azienda e i risultati futuri che desidera raggiungere.

La vision **deve essere semplice da spiegare e facile da capire**, tanto che deve poter essere riassunta in una sola frase.

Mission aziendale: è la dichiarazione di intenti di un'azienda, descrive il suo scopo quindi deve spiegare perché l'azienda esiste e quale servizio o contributo può dare ai clienti o alla società.

Il suo ruolo è quello di definire gli obiettivi aziendali e descrivere in che modo devono essere raggiunti giorno per giorno in funzione del raggiungimento degli stessi e anche per tenere fede alla vision.

DICHIARAZIONE DI INTENTI

Valori, Vision, Mission



Mission “organizzare le informazioni mondiali e renderle universalmente accessibili a tutti”

Vision “fornire l’accesso a tutte le informazioni del mondo con un clic”



Mission “fornire la migliore esperienza informatica in più di 140 paesi in tutto il mondo”

Vision “il sogno è che ci sia un computer in ogni casa”



Mission “offrire ai clienti la migliore selezione possibile e la massima convenienza”

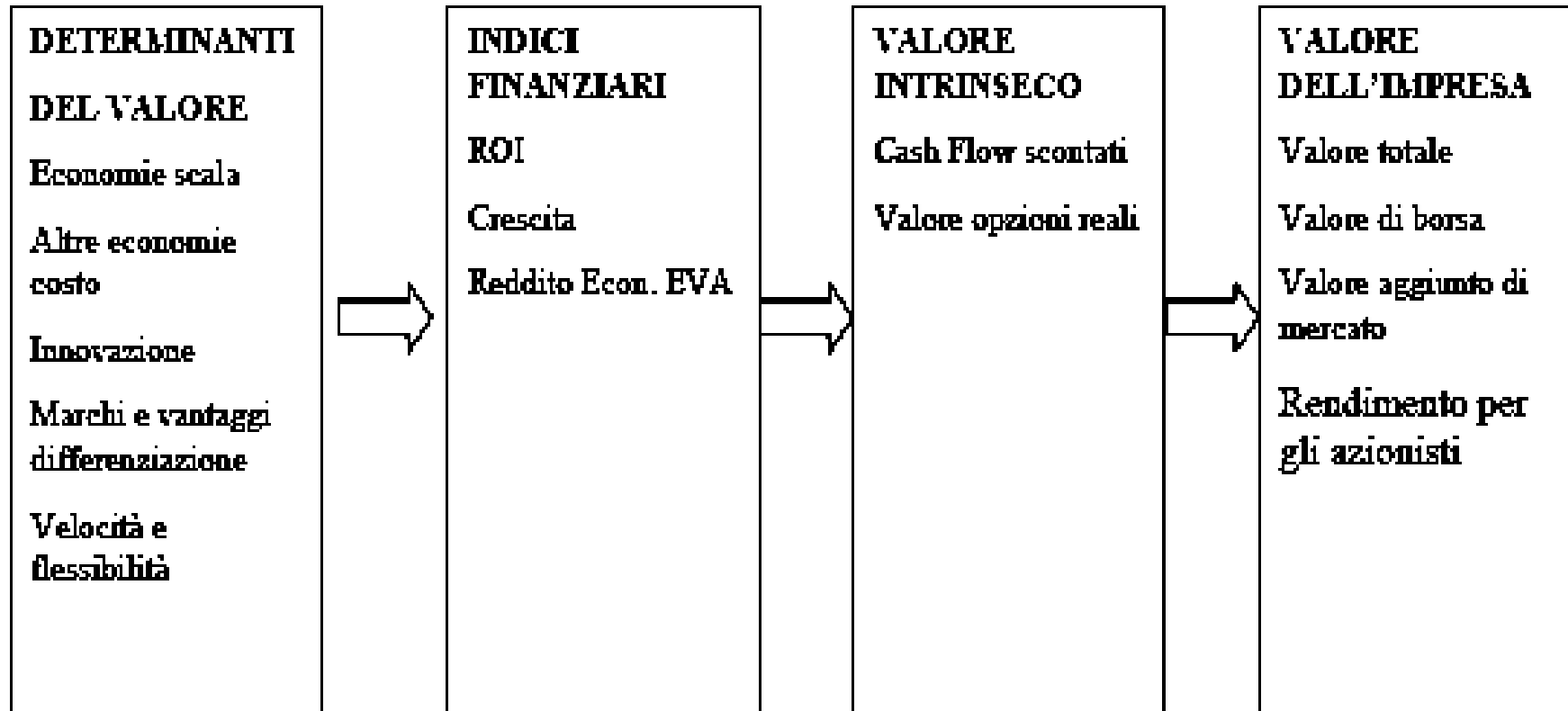
Vision “essere l’azienda al mondo maggiormente incentrata sulle necessità dei clienti e fornire loro tutto quello di cui hanno bisogno”



Mission “creare innovazione nello sport, rendere i prodotti sostenibili, avere un impatto positivo nella comunità”

Vision “portare ispirazione e innovazione a ogni atleta del mondo”

La Balanced Scorecard



Schema di McKinsey

La Balanced Scorecard

- Cruscotto attraverso cui definire ed orientare le strategie.
- La BSC pone enfasi su diverse aree, attraverso cui valutare la capacità dell'impresa di 'creare valore' a medio-lungo termine, valorizzando anche gli intangible assets.

Aspetti finanziari

Prospettiva tradizionale, considera variabili di tipo economico-finanziario

Soddisfazione dei clienti interni ed esterni all'impresa

Comprendere i fattori che determinano la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti

Apprendimento ed innovazioni

Capacità dell'impresa di attivare processi innovativi

Efficienza ed efficacia operativa

Processi interni critici ai fini della creazione di valore

Esempi di indicatori per la Balanced Scorecard

Aspetti finanziari

Fatturato, ROI, ROE, ROS, Ricavi per dipendente, Tasso di riduzione dei costi

Soddisfazione dei clienti interni ed esterni all'impresa

Quota di mercato, tasso di crescita del mercato, customer satisfaction, fidelizzazione %, profittabilità cliente

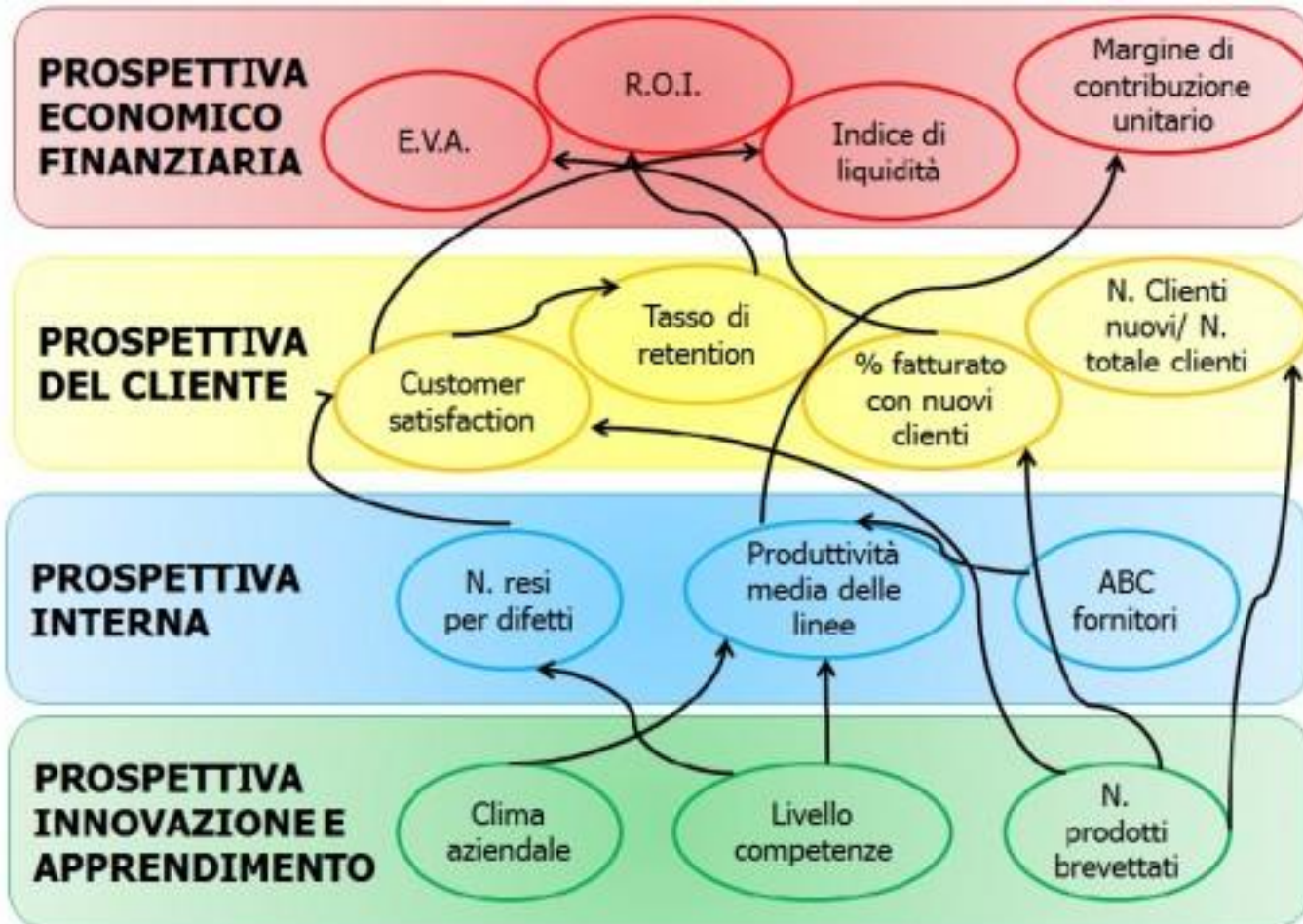
Apprendimento ed innovazioni

Investimenti in R&S %, numero ore formazione, soddisfazione personale, efficienza del management by objectives

Efficienza ed efficacia operativa

Gestione customer data base, identificazione attività interne ed esterne, livello di servizio, tempo di risposta

ESEMPIO DI BALANCED SCORECARD



LIMITI e RISCHI DEL MODELLO:

1. Creazione di un sistema frammentato e non sempre coerente con le finalità perseguite;
2. Eccessiva burocratizzazione del processo di formulazione della strategia con aumento della rigidità;

Esempio di redazione della balanced scorecard

- Un grande albergo vuole adottare una balanced scorecard per poter **gestire meglio l'azienda;**
- all'inizio l'azienda deve sviluppare una strategia che dà vita a una strategy map: **l'obiettivo principale è aumentare il profitto dell'azienda e abbattere i costi;**
- per aumentare il profitto **bisogna incrementare il numero dei pernottamenti e dei clienti che consigliano l'hotel ad altri** e affinché ciò avvenga i clienti devono essere convinti da **un ottimo servizio.**

Esempio

- L'hotel decide di considerare come parametro per la misurazione del successo aziendale **il numero delle persone che effettuano il check-in;**
- per ridurre i tempi di elaborazione/pulizia e migliorare il servizio bisogna innanzitutto **formare i dipendenti e organizzare con loro dei meeting.** Bisogna considerare anche le cifre derivanti da tali sessioni di formazione e dai meeting con i dipendenti.

Esempio

1. Aumentare velocità del check-in – Organizzare il servizio di camera in modo più efficiente
2. Aumentare il passaparola – Aumentare i pernottamenti
3. Più formazione e meeting con i dipendenti
4. Aumentare i profitti – Abbattere i costi

PROSPETTIVE:

- Finanziaria
- Del cliente
- Interna
- Di sviluppo

Strategia di intervento?

Strategy Map	Balanced Scorecard			
	Numeri	Desiderato	Attuale	Strategia di intervento
Prospettiva finanziaria				
	Aumento del profitto per anno	5%	4%	
	Diminuzione dei costi	2%	2%	
Prospettiva del cliente				
	Ø Passaparola per cliente	3	1	Promozione: clienti pubblicizzano ad altri dipendenti
	Ø Durata dei pernottamenti per cliente (in notti)	2	3	Sconti
Prospettiva del processo				
	Ø Durata del processo di check-in (in minuti)	8	10	Ottimizzazione del processo
	Ø Durata pulizia per stanza (in minuti)	10	12	Dare indicazioni chiare e precise
Prospettiva di sviluppo				
	Colloqui con i dipendenti (per ogni dipendente)	50	40	Motivazione dei lavoratori
	Corsi di formazione (per ogni dipendente)	25	22	Qualificazione dei lavoratori

Alcune considerazioni

- La complessità di una balanced scorecard dipende dalla strategia adottata, dalla grandezza dell'azienda e dal livello di produzione nel quale la BSC viene implementata;
- attraverso la definizione delle cifre la balanced scorecard renderà misurabile il successo dell'implementazione della strategia (e quindi anche un certo grado di successo dell'azienda stessa);
- non esiste nessuna ragione per cui all'interno di un'azienda si debba usare solo una strategy map e quindi solo una balanced scorecard: nella pratica, infatti, viene sviluppata una balanced scorecard per ogni livello aziendale, per ogni team o per ogni regione, che a sua volta dipende da un livello superiore, creando una struttura a gradini.