

BALANCED SCORECARD

Tradurre la strategia in termini operativi

II Problema

Dilbert



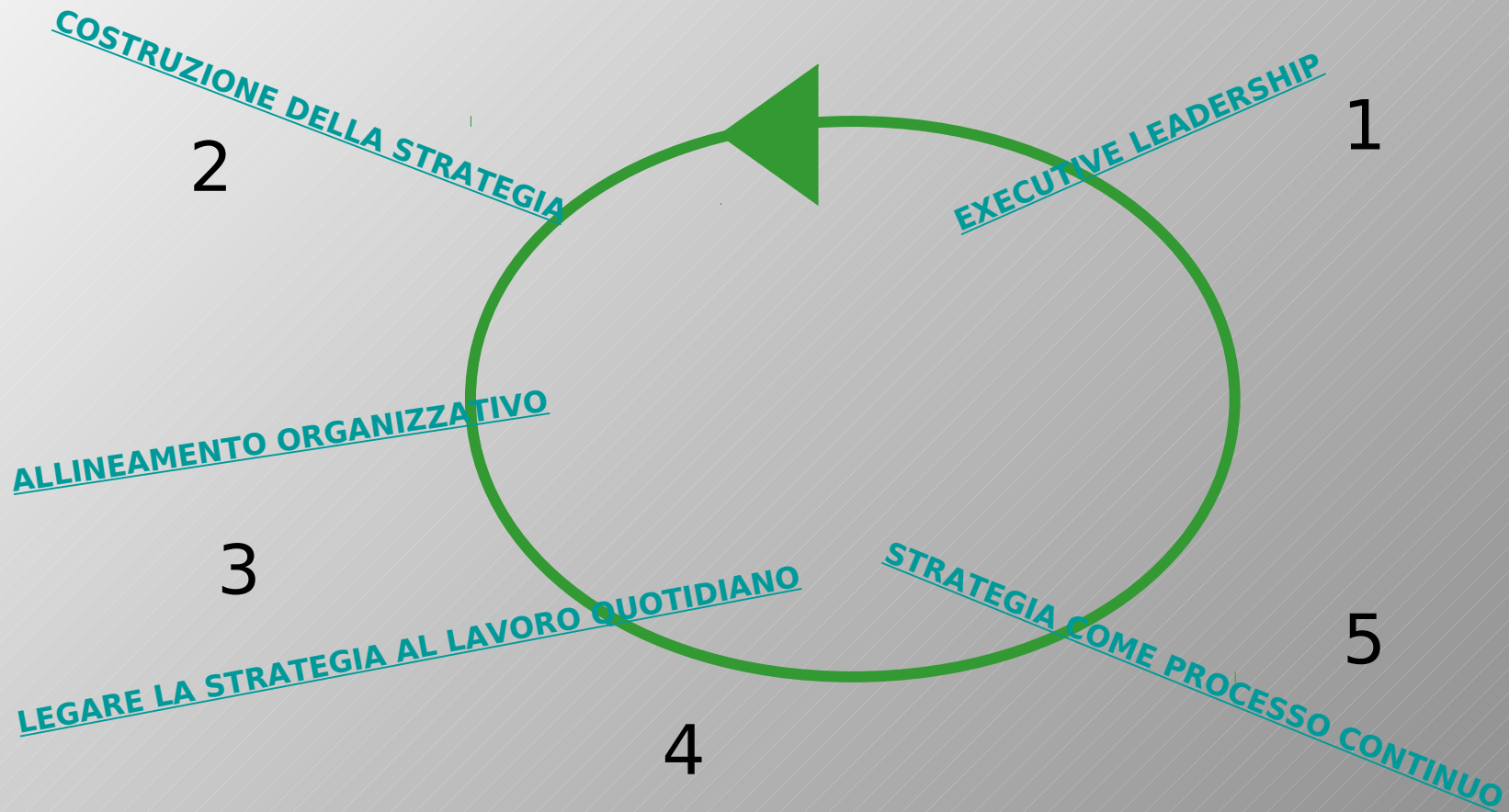
BALANCED SCORECARD

- 5 barriere determinano il fallimento dei piani strategici:
 - **Visione**
 - Non comprensione della strategia del vertice da parte dell'organizzazione
 - **Organizzazione**
 - Gli obiettivi delle persone non coincidono con gli obiettivi strategici dell'azienda
 - **Risorse**
 - Il budget non è legato alla strategia. Errori nell'allocazione.
 - **Governance**
 - Troppo tempo speso in obiettivi tattici di breve periodo e troppo poco nel perseguimento di obiettivi strategici di lungo termine
 - **Misure**
 - Troppa enfasi su misure finanziarie.

BALANCED SCORECARD

- Alcune rilevazioni (Balanced Scorecard Collaborative)
 - Solo il 5% delle persone comprende la strategia della propria azienda
 - Solo il 25% dei managers hanno incentivi legati alla strategia
 - Il 60% delle organizzazioni non legano il budget alla strategia
 - L' 86% dei manager spendono meno di un' ora al mese per discutere la strategia
- Il risultato è che la causa principale del fallimento dei piani strategici non riguarda la “bontà” della strategia ma la incapacità dell' azienda di **attuarla**.

La Balanced Scorecard e la Strategy Focused Organization



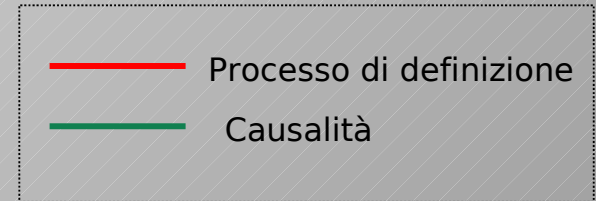
LA BALANCED SCORECARD

- Introdotta nel 1992
- Nata come strumento per la identificazione di misure non finanziarie per la valutazione delle performance aziendali, è oggi considerato il più potente metodo di gestione strategica
- Il nome deriva dalla caratteristica che permette di “bilanciare”:
 - Obiettivi di breve termine e obiettivi di medio-lungo
 - Indicatori finanziari e indicatori non finanziari
 - Indicatori “consuntivi” (lag) con indicatori “guida” (lead)
 - Prospettive di performance interne ed esterne

LA BALANCED SCORECARD

VISION & MISSIONE

Definizione della vision per il futuro
Definizione della Missione



PROSPETTIVA FINANZIARIA

Se avremo successo nel realizzare la vision, quale valore
Produrremo per i nostri azionisti?

PROSPETTIVA DEI CLIENTI

In cosa dobbiamo eccellere nei confronti dei clienti
Per produrre il valore per i nostri azionisti?

PROSPETTIVA DELLA CRESCITA E DELL' APPRENDIMENTO

Quali risorse e competenze saranno necessarie
Per eccellere nei processi?

PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

In quali processi interni dobbiamo eccellere
Per ottenere gli obiettivi sui nostri clienti?

LA BALANCED SCORECARD

VISION & MISSION



BALANCED SCORECARD

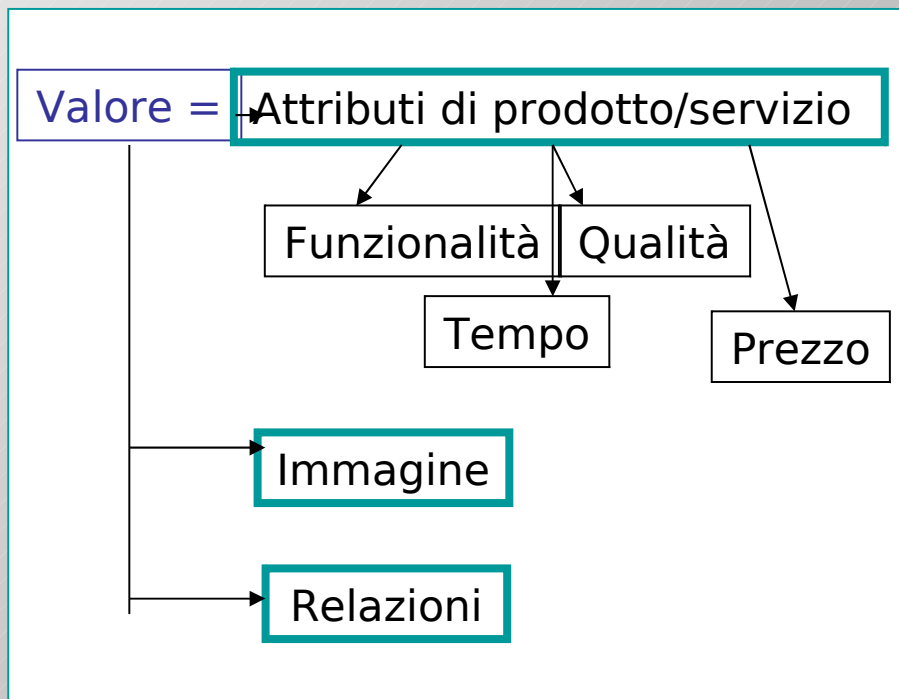
La prospettiva finanziaria

		Temi strategici		
		Crescita e mix dei ricavi	Incremento della produttività	Utilizzo degli asset
Stato del business	Crescita	% di vendita per segmento % di vendite da nuovi prodotti, Servizi, clienti	Ricavi / Dipendente	% di investimenti rispetto Alle vendite % di R&D rispetto alle vendite
	Mantenimento	Quota di clienti obiettivo % vendite da nuove applicazioni Profittabilità cliente/prodotto	Costi rispetto ai concorrenti Tassi di riduzione dei costi Spese indirette in % sulle vendite	Capitale circolante Ritorni dal Capitale Investito Tasso di utilizzo degli asset
	Raccolto	Profittabilità cliente/prodotto % clienti non profittevoli	Costi unitari (per unità di output, per transazione)	Payback

BALANCED SCORECARD

La prospettiva dei clienti

I temi strategici e le relative misure si sviluppano attorno alla **Customer Value Proposition**

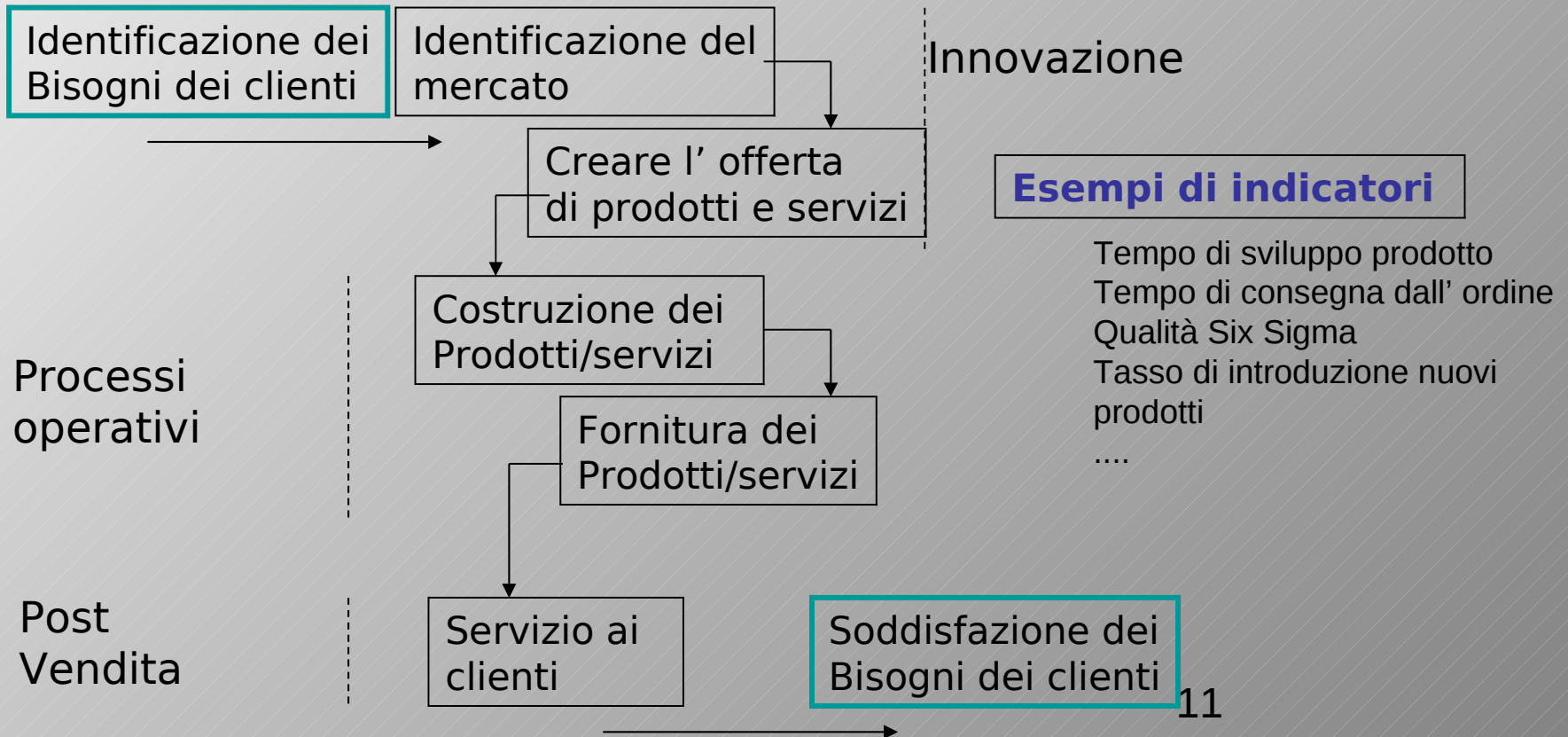


Esempi di indicatori

- Crescita della quota di mercato
- % di acquisizione nuovi clienti
- % clienti fedeli
- Soddisfazione dei clienti
- Numero di nuovi prodotti/servizi
- % di resi
- % prodotti difettosi

BALANCED SCORECARD

- La prospettiva dei processi interni



BALANCED SCORECARD

- **Crescita e apprendimento**
 - Competenze, motivazione, crescita e allineamento (Capitale umano)
 - Tecnologie (Capitale Informativo)
 - Organizzazione (Capitale organizzativo)

Esempi di indicatori

Fedeltà dei dipendenti

Indice dei salari

Ore di addestramento/formazione per dipendente

Livello di competenza sui temi strategici

.....

BALANCED SCORECARD

Asset “tangibili”:

Tipici dell’ era industriale degli anni ’60/’70. Il valore veniva prodotto trasformando materie prime in prodotti finiti. Gli asset erano magazzini attrezzature,.... Su di essi veniva costruito il vantaggio competitivo

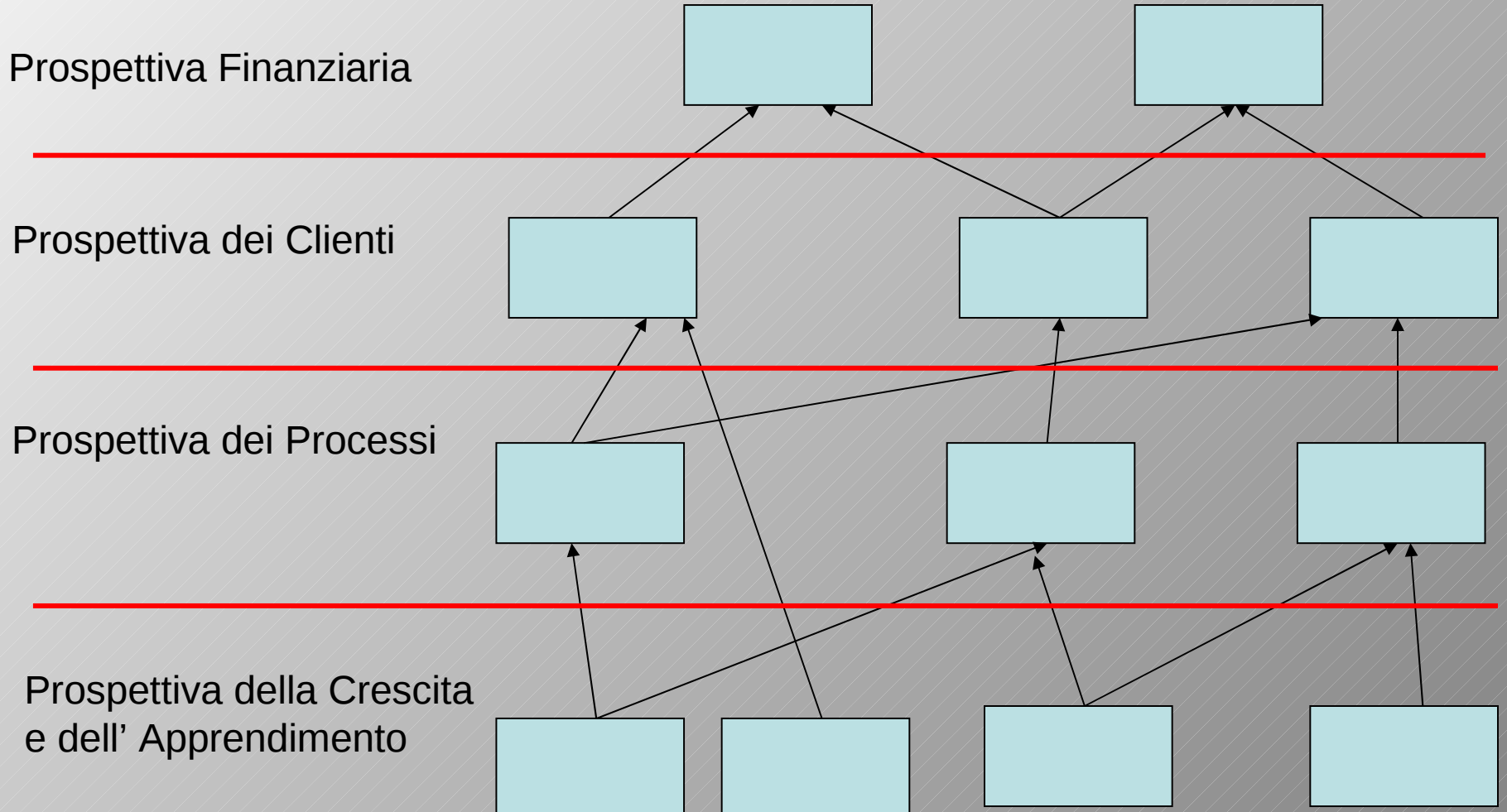
Asset “intangibili”:

Tipici dell’ information age. Conoscenze, capacità, relazioni con i clienti tecnologia e sistemi informativi, attitudine all’ innovazione

STRATEGY MAP

La Strategy Map esprime le relazioni causali che permettono di trasformare gli asset intangibili nei risultati desiderati (VALORE)

STRATEGY MAP



Finanziaria

Aumentare il ROCE del 12%

Aumento dei Ricavi

Aumento della produttività

Ricavi da nuovi prodotti

Redditività dei clienti attraverso "premium brands"

Cost leadership

Utilizzo degli assets

Clienti

Deliziare il consumatore

Pulizia
Qualità dei prodotti
Sicurezza
Fiducia nel marchio

Partnership con i rivenditori

Velocizzare gli acquisti

Addetti amichevoli e disponibili

Trasmettere senso di lealtà

Aumento dei prodotti consumer

Supporto allo sviluppo di competenze di business

Processi

Costruire la rete di franchising

Aumentare il valore del cliente

Eccellenza Operativa

Essere dei "Buoni Vicini"

Creare nuovi prodotti (non petroliferi)

Eccellenza nei processi di gestione del franchising

Comprendere i segmenti di mercato

Migliorare le performance delle attrezzature.

Rispetto di specifiche e scadenze

Migliorare la gestione dei magazzini

Rispetto per ambiente, salute, norme

Crescita e App.

Persone motivate e preparate

Clima adatto all' azione

Tecnologie

Competenze

Allineamento
Crescita personale

Eccellenza funzionale, doti di leadership, visione integrata

Miglioramento nei processi

STRATEGY MAP

