



# CRUSCOTTI E BALANCED SCORECARDA

SISTEMI INTEGRATI DI  
MISURAZIONE DELLE  
PRESTAZIONI

# PROBLEMA:

Nessun indicatore già studiato consente il controllo contemporaneo dei risultati di BP e degli obiettivi strategici M-LP.

⇒KPI: Key Performance Indicators.

Set di indicatori che:

- È completo e snello;
- Include indicatori che si riferiscono sia agli obiettivi di BP che di M-LP.

# KPI

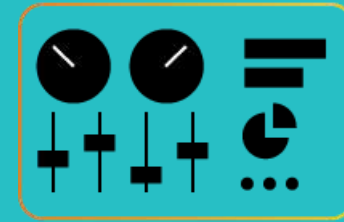
- Caratteristiche:
  - Misure quantitative (natura economico-finanziaria e non)
- Classificazione:
  - Lagging: analizzano le prestazioni passate (actual)
  - Leading: anticipano evoluzioni di prestazioni future (segnali deboli)
  - Variabili endogene: indicatori rivolti all'interno
  - Variabili esogene: rivolte all'esterno (ambientali)
  - Indicatori di Output/ outcome di processi/aree (tempi, qualità)
  - Indicatori di stato: livello e qualità delle risorse aziendali.

## COSTRUZIONE:

Esistono vari modi per costruirli; ce ne sono tre principali:

- Tableau de bord
- Value tree approach
- Balanced scorecard

# TABLEAU DE BORD



Obiettivo strategico	KSFs	Performance indicators	Frequenza
Crescita delle vendite sui diversi mercati	1) Mantenimento quota mercati maturi 2) Focus su Far East	A. Numero ed entità spedizioni verso diversi mercati B. ordini acquisiti (backlog) sui diversi mercati C. nuovi clienti contattati sui mercati Far East	mensile trimestrale semestr.
Contenimento costi	1) Sfruttamento capacità produttiva 2) Sfruttamento curve di apprendimento	A. Costi fissi totali B. Produttività C. Saturazione cap. produttiva D. Costi supporto attività E. Percentuale sfridi F. Costo variabile unitario	trim. mensile mensile trim. mensile mensile
Zero defects	1) Qualità nelle operations 2) Delivery performance	A. N° reclami mensili B. % ordini in ritardo	mensile mensile
Allargamento portafoglio offerta	...		

- Sviluppato negli anni '50 in Francia, conosce popolarità verso la fine degli anni '90.

- Passi:

- Individuazione obiettivi strategici;
- Traduzione degli obiettivi in KSF (Key Success Factors), i quali hanno caratteristiche:

- Misurabili
- Controllabili (influenzabili dal management)
- Completi (sufficienti per garantire il raggiungimento dei corrispondenti obiettivi strategici)

A ciascun KSF vengono associati uno o più KPI:

- Gli indicatori devono essere allocati all'interno dell'organizzazione;
- Devono essere individuati dei valori target per ciascun indicatore.

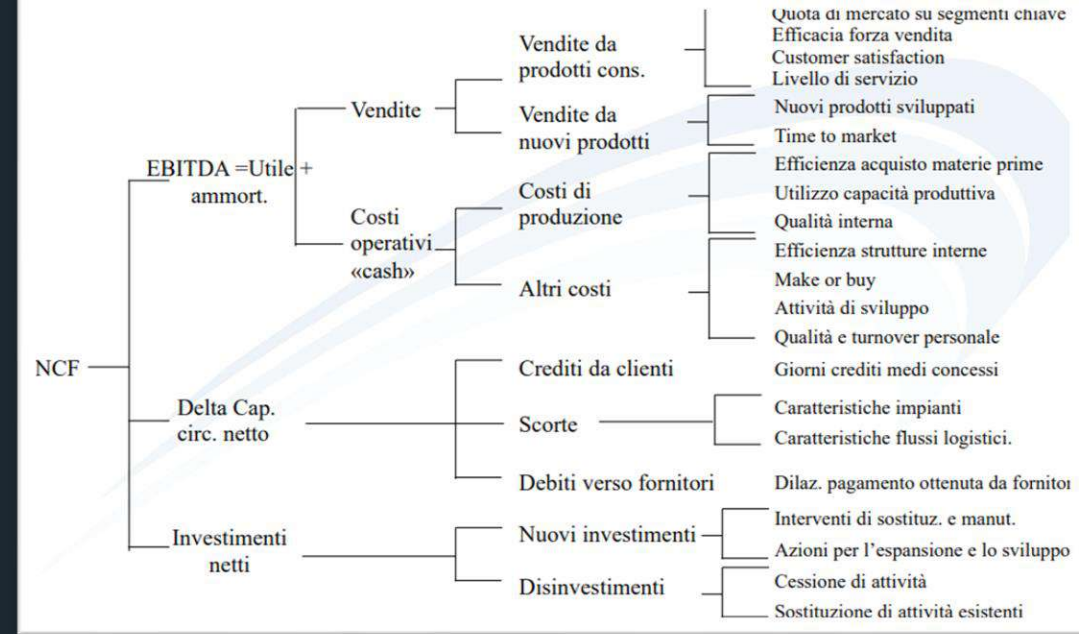
# VALUE TREE APPROACH

- Orientati al lungo periodo:

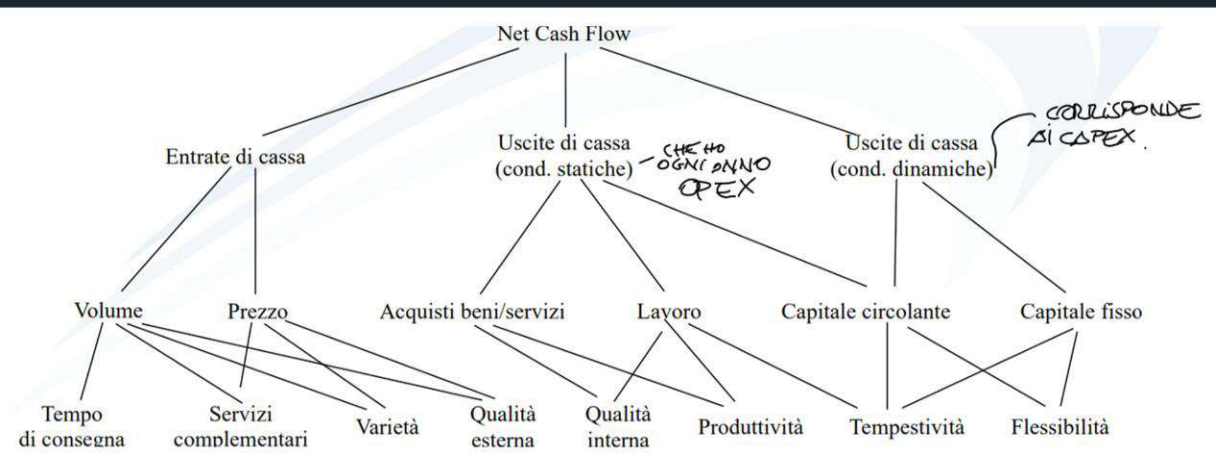
- Valore economico:  $V = \sum_{t=0}^T \frac{NCF(t)}{(t+k)^t} + \frac{V(T)}{(t+k)^T}$

- Contributi creazione valore:

1. Progetti ben definiti => si stima direttamente l'NFC atteso,
2. Progetti potenziali: resi possibili da competenze/risorse possedute dall'impresa, ma implementati in un secondo momento.



Esempio: albero del valore Pirelli



# BALANCED SCORECARD:

- Particolare tipologia di cruscotto direzionale (o tableau de bord)
- Caratteristiche:
  - Logica sottostà l'individuazione degli indicatori;
  - Rappresentazione grafica e lettura degli indicatori.
- Prevede un approccio peculiare all'individuazione dei KPI: suggerisce le categorie di KPI da utilizzare per garantire un corretto controllo della strategia.
  - Customer: come vanno le cose rispetto ai clienti,
  - Financial: rapporto piano economico,
  - Internal business process: rapporto economia interna
  - Learning and growth: innovazione e crescita



END

[www.handouts.it](http://www.handouts.it)