



PMS Le proposte dottrinali più significative

Nicola Castellano
Università di Macerata
ncaste@ec.unipi.it

Il tableau de bord

Il *tableau de bord* nasce in Francia già dalla fine del XIX secolo.

Si tratta di un'idea che ruota attorno ad uno strumento di controllo unico per l'azienda – non formalizzato nella struttura e nei contenuti – che dovrebbe raccogliere misure rappresentative di tutte le variabili critiche per il successo aziendale.

Nella proposta del Centre de Recherche et d'études de Chief d'Enterprise il *tableau de bord* lega la sua efficacia gestionale al rispetto di 5 principi:

- 1) il cruscotto deve basarsi su un numero limitato di indicatori rilevanti;
- 2) il coinvolgimento dei diversi livelli organizzativi si ottiene sviluppando dei cruscotti secondari, tarati sui poteri e sulle responsabilità dei responsabili organizzativi dei livelli intermedi ed operativi e legati al cruscotto principale per mezzo di relazioni causali;
- 3) la frequenza di calcolo deve essere definita in stretta correlazione con la natura dei vari indicatori;
- 4) il processo di controllo deve garantire estrema rapidità nel flusso delle informazioni;
- 5) il sistema può essere migliorato attraverso ulteriori piccoli accorgimenti pratici (rendere visibili gli indicatori su grandi pannelli affissi in azienda, far ruotare i membri dei vari comitati direttivi, curare la selettività e la leggibilità delle informazioni fornite ai manager, ecc.).

Il tableau de bord

Il *tableau de bord* per il responsabile aziendale dovrebbe integrare diverse categorie di misure, presentate sia in forma numerica che grafica:

- misuratori di livello per grandezze *stock* (magazzino, crediti e debiti commerciali);
- totali di grandezze flusso (*cash flow*, costi d'acquisto, flussi di produzione e vendite);
- quozienti (costi di produzione unitari, indici di rotazione ed efficienza);
- variazioni (rispetto al periodo precedente o ai budget);
- indicatori che permettano la comparazione esterna (con particolare riferimento al posizionamento dei prodotti ed all'utilizzo di fattore lavoro).

Esempio: Pechiney (alluminio)

1. centri di costo gestionali;
2. spese generali;
3. costi di produzione;
4. costi del personale;
5. premi di produttività;
6. volumi di produzione;
7. rimanenze di magazzino;
8. costi di energia.

Esempio: Lafarge (materiali da costruzione)

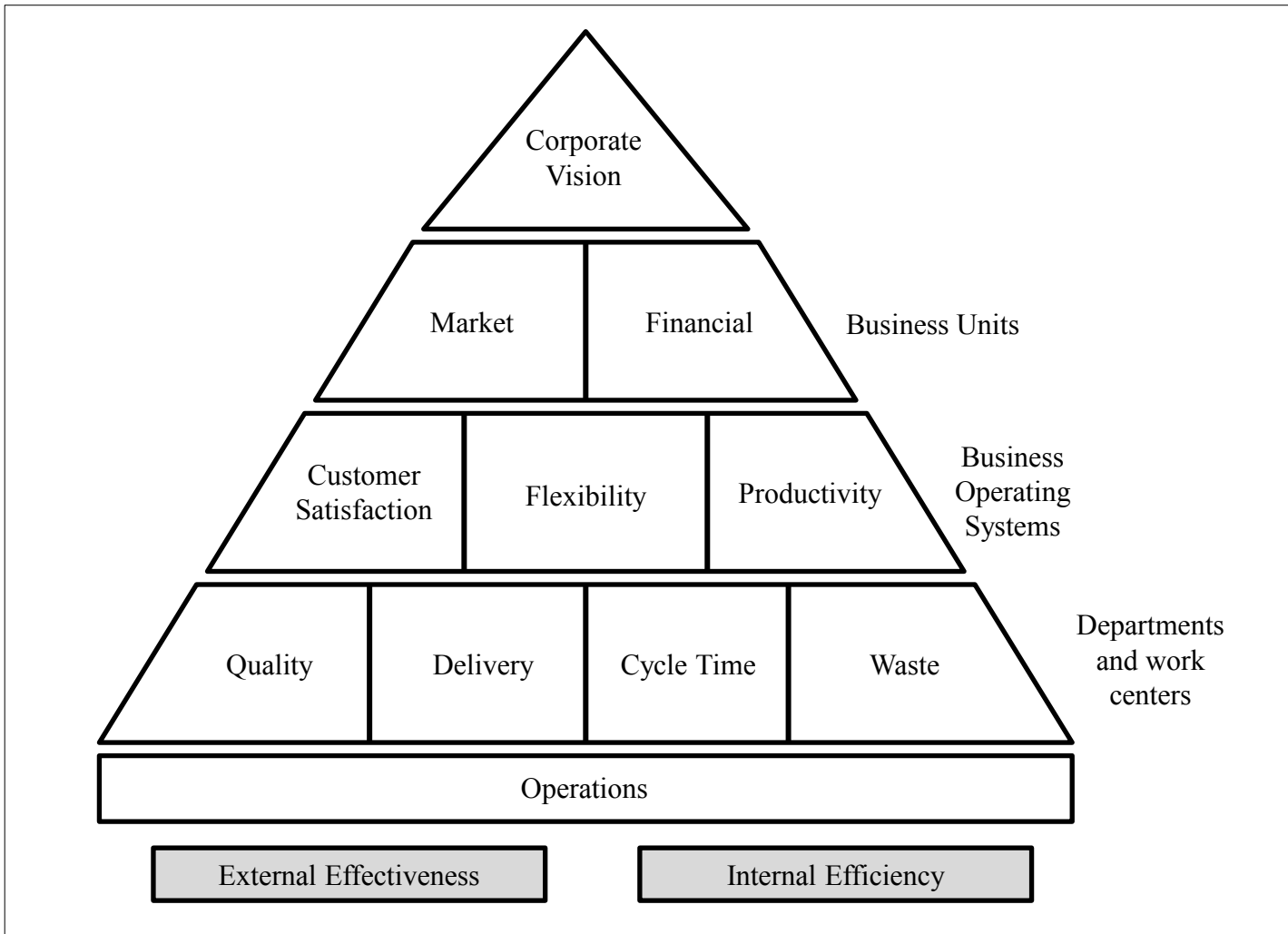
1. consegne,
2. risultati,
3. investimenti,
4. situazione attuale
5. personale

SMART Model – Caratteristiche

Strategic Measurement And Reporting Technique

- Il vertice della piramide esprime la vision e la strategia aziendale, espressa in termini di prezzi, gamma di prodotti, qualità e qualsiasi altra variabile ritenuta utile ad acquisire vantaggio competitivo.
- A livello di *business unit* (Il livello) sono utilizzate misure di breve e medio/lungo termine.
 - Misure finanziarie per il breve periodo;
 - Indicatori di sviluppo del mercato (market share, confronto con i competitor) nel medio-lungo termine
- I Business operating system gestiscono le business unit e sono formate dai vari responsabili funzionali o di processo e di staff coinvolti nelle specifiche problematiche di gestione legate al mercato ed al prodotto. Le misure di performance a questo livello dovrebbero esprimere l'efficacia dell'intera business unit, intesa come centro di responsabilità unico e configurato in un'ottica trasversale rispetto alle funzioni a cui i vari responsabili appartengono
- L'ultimo livello della piramide è costituito da dimensioni di performance particolare, pensate in maniera specifica per valutare le operazioni condotte quotidianamente all'interno delle funzioni e dei centri operativi

SMART Model



I modelli tronco-piramidali (Magona d'Italia s.p.a.)

Dati di bilancio magona Bilancio consolidato Flussi finanziari di ASA	Indicatori di sintesi su qualità sicurezza inquinamento produttività
---	--

Livello Corporate

Analisi andamento vendite e margini operativi prodotti	Analisi report qualità interna ed esterna	Analisi dati di budget, analisi degli scostamenti su fatturato complessivo e sul risultato oper.
--	---	--

Alta direzione

Costi materie prime e costi MOD (%scarti) Anticipo/rit. Ordini Produzione oraria Velocità(po eff/po teor)	Costi fissi	Margine operativo per riga fattura Reclami Volumi di vendita	costi di area Reclami tempi di consegna
--	-------------	---	---

Produzione

Altre aree

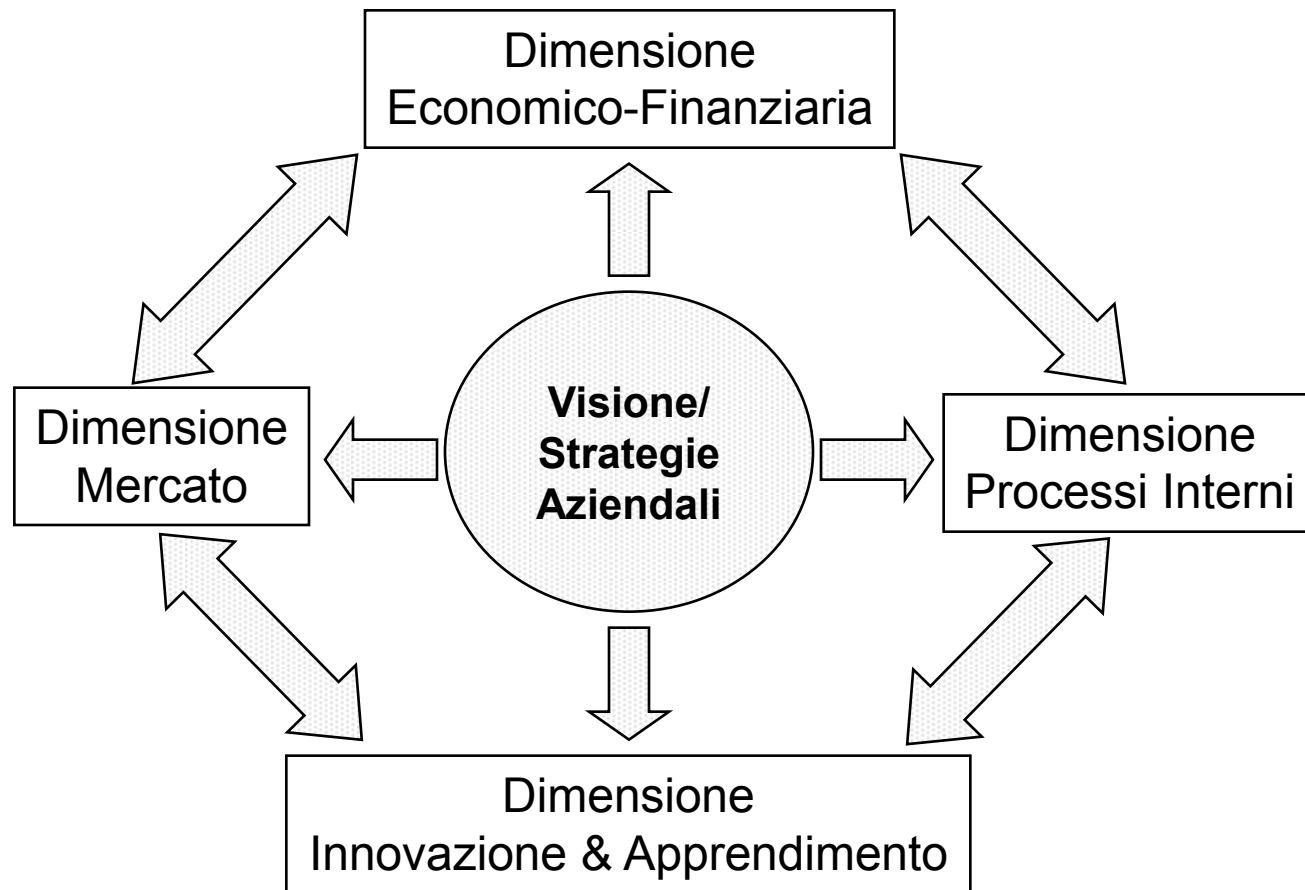
Vendite

Logistica

I modelli bilanciati

Offrono all'alta direzione un cruscotto "bilanciato" da indicatori di natura differente e legati a dimensioni (o prospettive) aziendali "differenti"

Es. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)



Nella *prospettiva finanziaria* l'ottica è generare e sostenere valore nel lungo termine

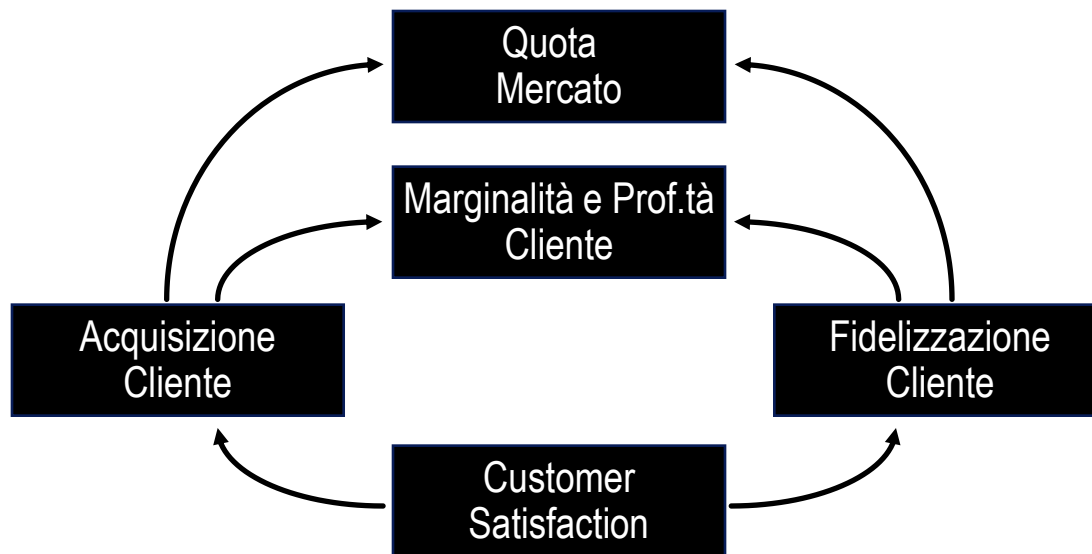
Mapa della Strategia finanziaria e relativi Indicatori

		Mix e Crescita Fatturato	Riduzione Costi / Crescita Volumi Produzione	Utilizzo Risorse / Strategia investimento
Ciclo di vita del business/strategia	Sviluppo	-Crescita ricavi per segmento mkt -% ricavi nuovi prodotti, servizi, clienti	-Fatturato per addetto -Utile per addetto	-EVA -% Investimenti / fatturato -% R&D / fatturato
	Crescita	-Quota ricavi – Clienti vs. target -Mix fatturato (per canale) -% entrate da nuove ASA -Marginalità clienti e linee prodotto	-Costi vs. competitors -% riduzione costi su periodo precedente -Spese indirette e generali (% su fatturato)	-ROCE -Tasso utilizzo risorse
	Maturità	-Marginalità clienti e linee prodotto -% clienti non redditizi	-Costi unitari (per unità di output, per transazione)	-Rimborso capitale

Adattato da: "The Balanced Scorecard: translating strategy into action"

La *prospettiva del cliente* è focalizzata su cinque principali misurazioni che costituiscono gli obiettivi aziendali in termini operativi e logistici, di marketing, e del processo di sviluppo dei prodotti/servizi

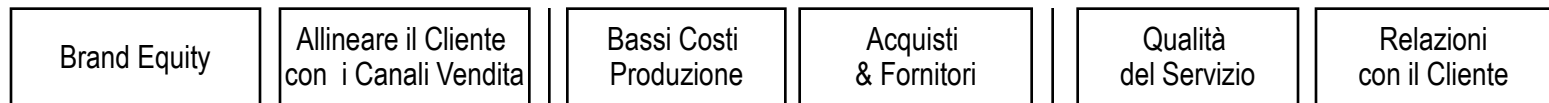
Principali “misurazioni” sui clienti:



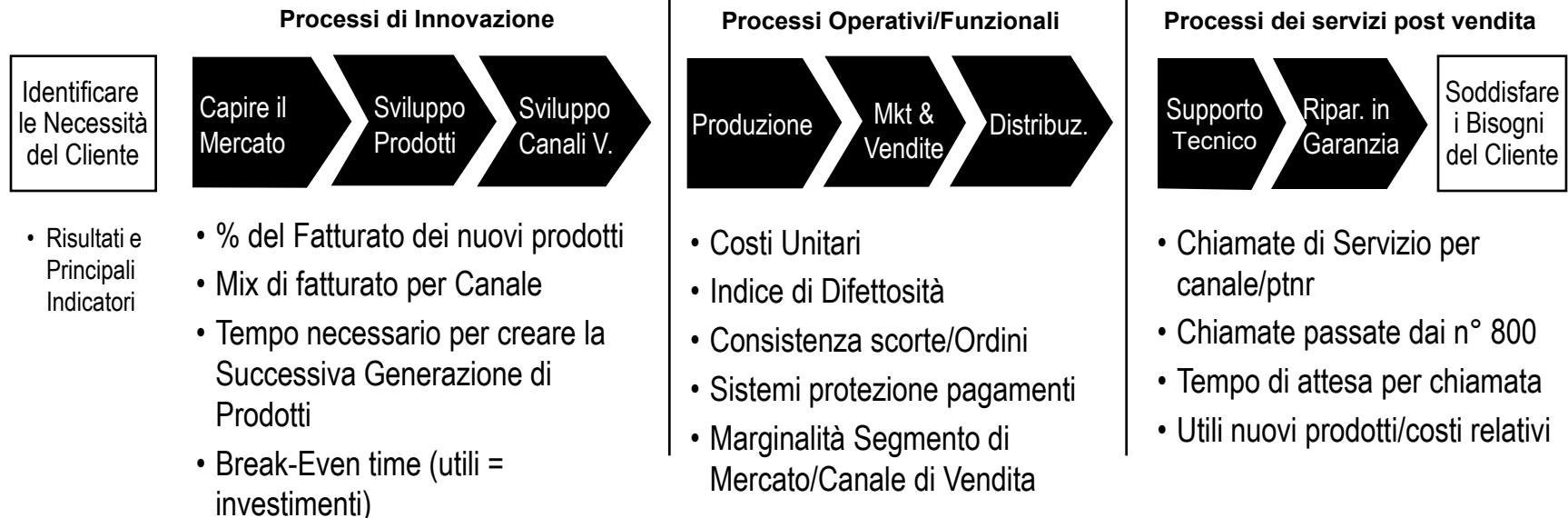
Questo è il principale indicatore che funge da traino per tutte le altre performance e “misurazioni” sui clienti

La *prospettiva dei processi interni* include indicatori funzionali che mettono in risalto i "processi critici" in cui l'azienda deve eccellere per creare valore

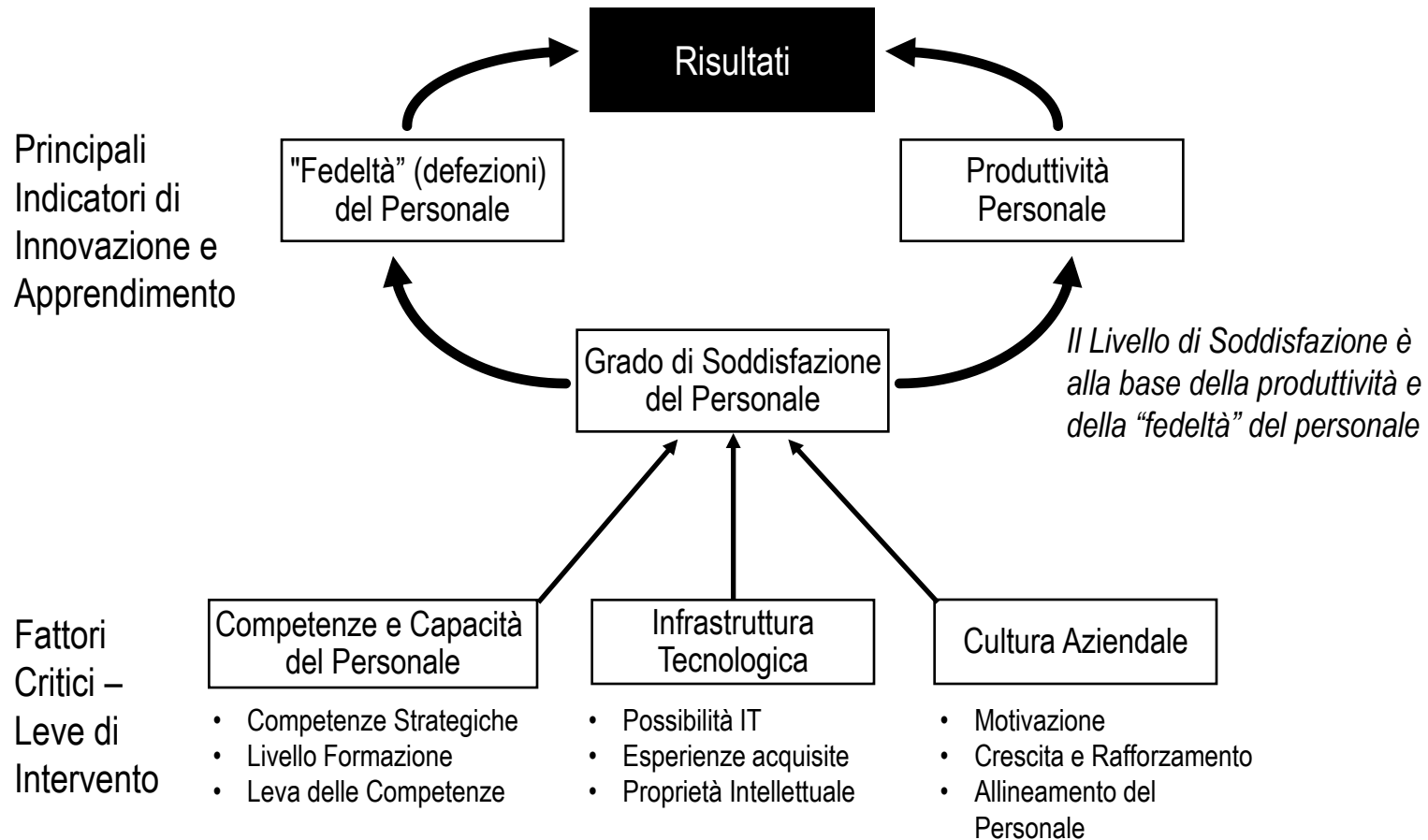
Oggetto: *Processi interni*



Es. *Processi – assemblaggio PC*



La prospettiva *Innovazione & Apprendimento* mette in risalto tre tipi di obiettivi fondamentali collegati con le altre prospettive

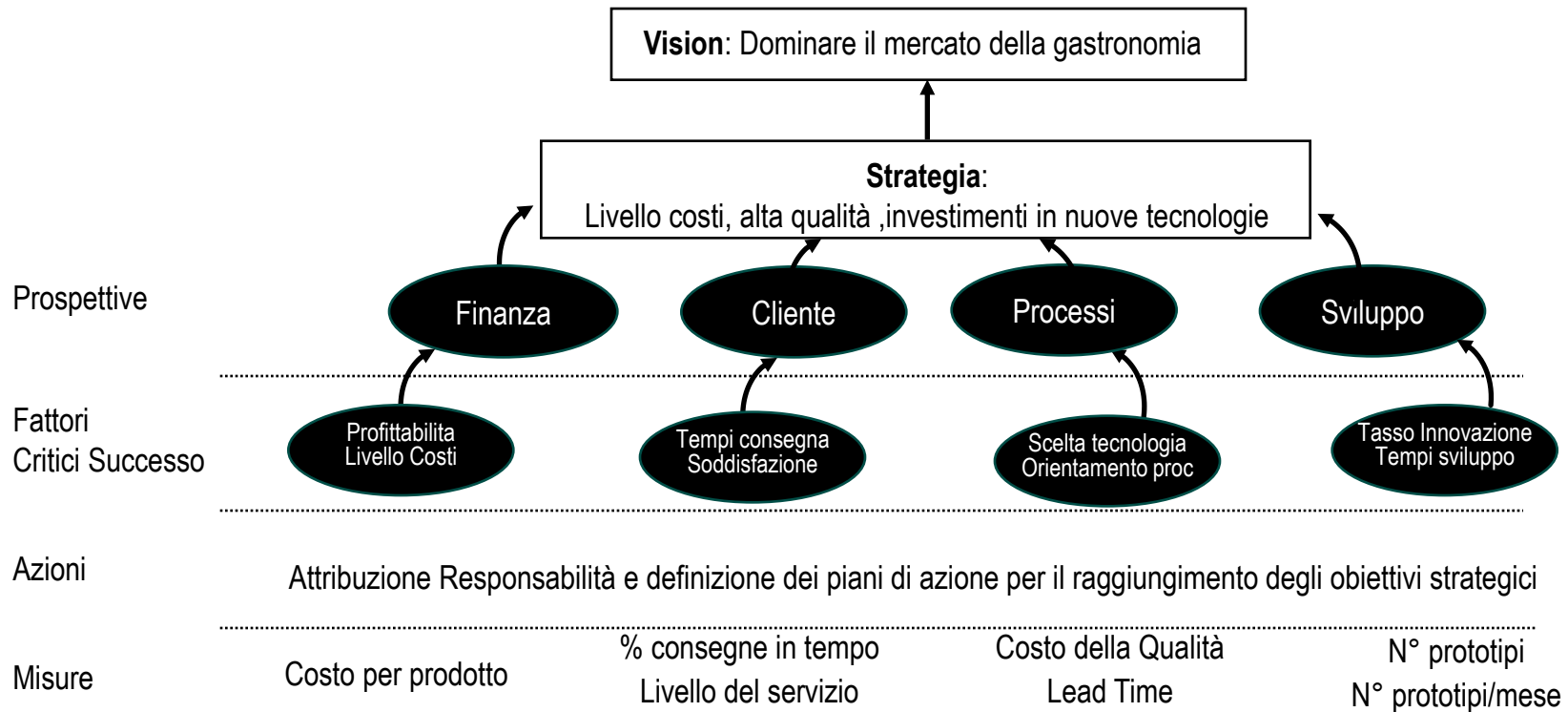


Adattato da: "The Balanced Scorecard: translating strategy into action"

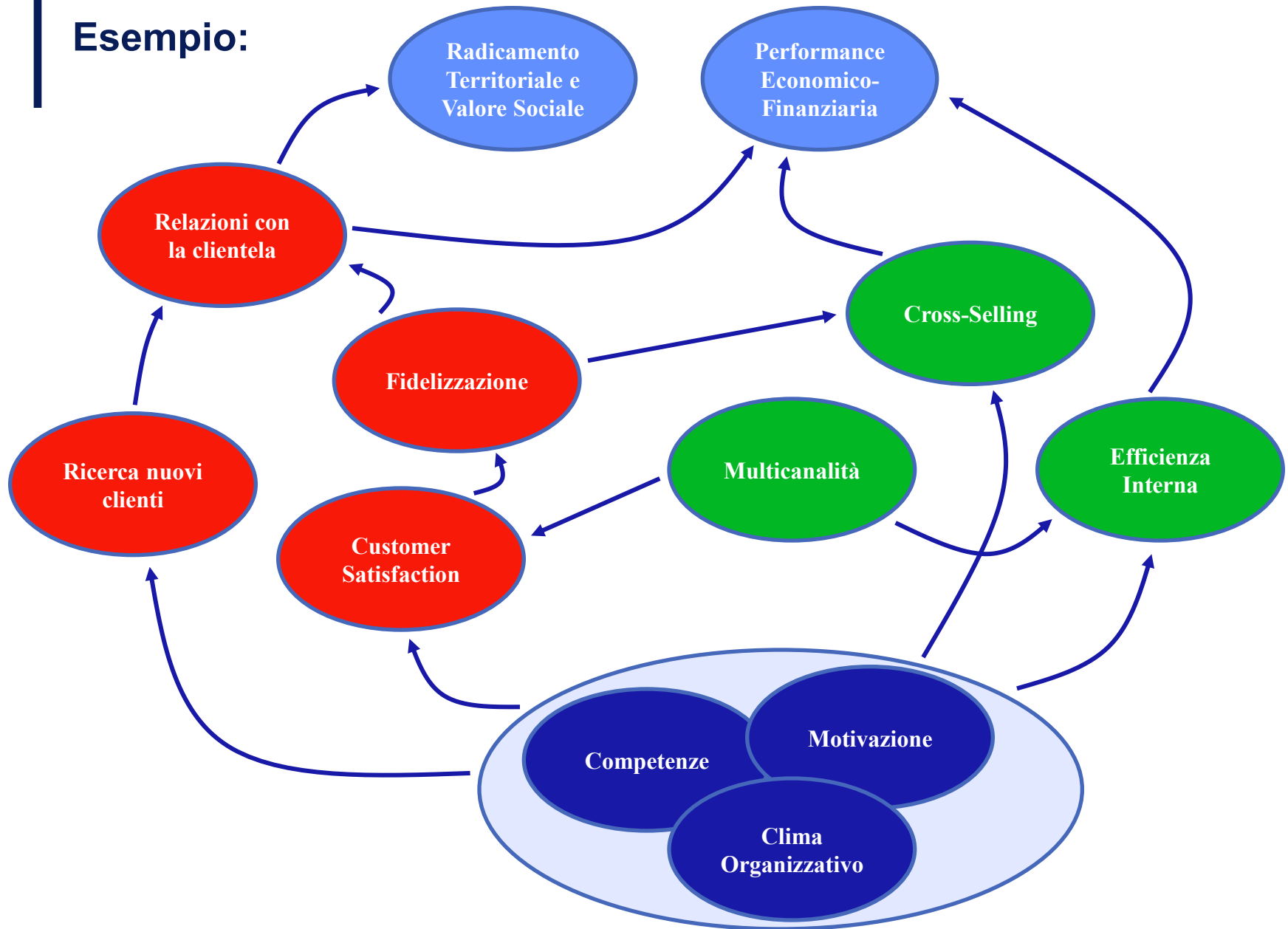
Processo di costruzione del PMS

- L'alta direzione definisce l'orientamento strategico dell'azienda
- L'alta direzione definisce i **Fattori Critici di Successo** funzionali al conseguimento della strategia
- L'alta direzione definisce il modello delle relazioni causa-effetto che lega i fattori critici di successo con le “leve di manovra” aziendali
- Si costruisce la BSC ai livelli corporate
- I livelli “a valle” esaminano la BSC del livello immediatamente superiore e contribuiscono alla definizione dei propri obiettivi
- Una volta definiti i parametri-obiettivo, il livello immediatamente superiore verifica se i nessi causali del livello “a valle” sono omogenei rispetto a quelli del livello “a monte”
- Il processo si ripete almeno in occasione della pianificazione strategica

Il processo precedente sarà dipendente dalla scomposizione delle strategie in obiettivi, misure ed iniziative *azionabili*:



Esempio:



Processo di costruzione del PMS. Criticità

- Condivisione ed esplicitazione della strategia e delle relative politiche operative
- Necessario coinvolgimento organizzativo
- Reticenza al cambiamento negli strumenti di controllo
- Necessità di tempo/risorse aggiuntive da dedicare all'implementazione ed al successivo funzionamento del PMS
- Potenziamento del sistema informativo gestionale

Criticità Organizzative

L'adozione di un sistema di misurazione delle performance richiede lo sviluppo di un "humus" culturale che coinvolge l'intera struttura:

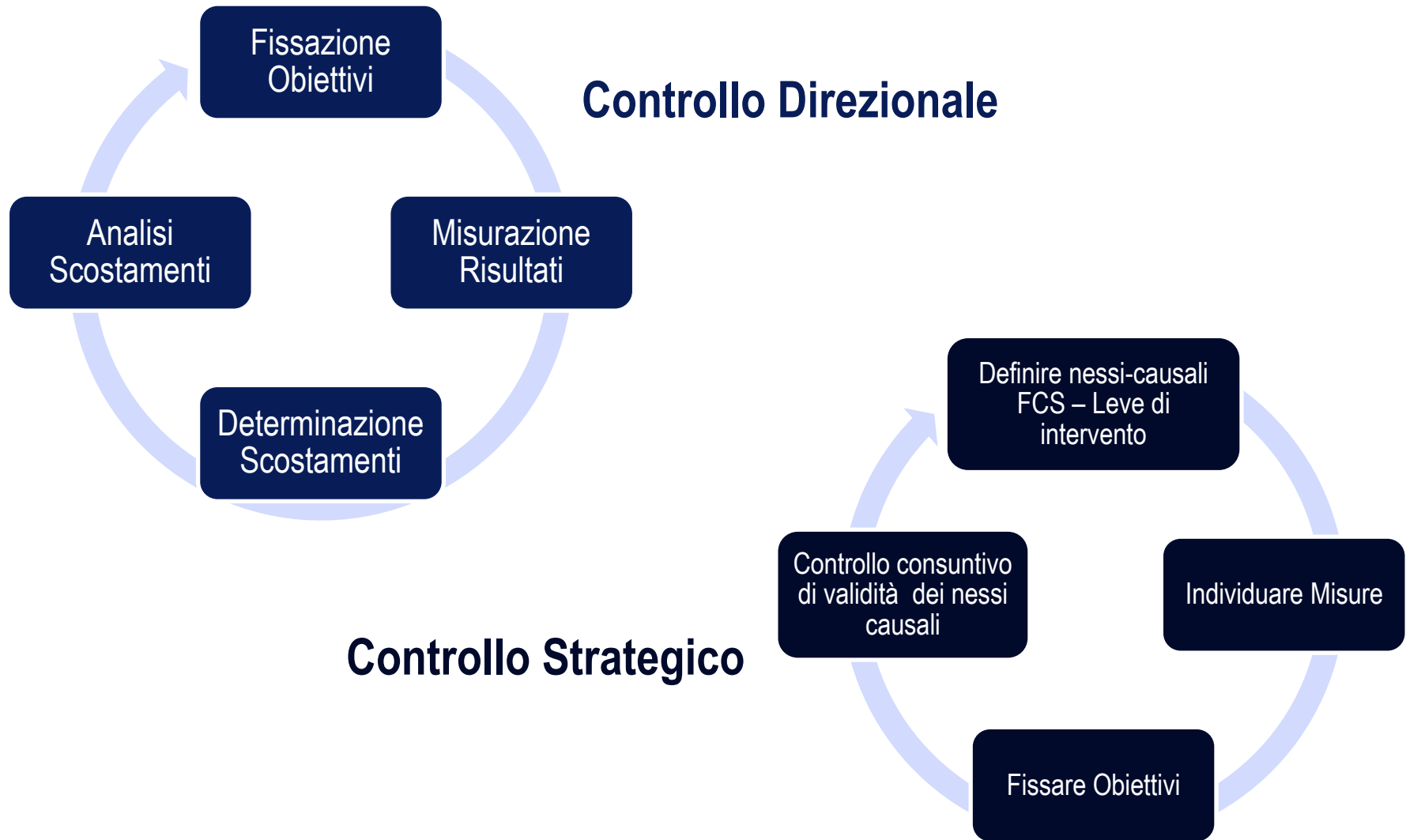
- In assenza di un adeguato livello culturale nessuna azienda può pensare di ottenere miglioramenti indotti da qualsivoglia cruscotto di indicatori di performance
- Sponsorship e coinvolgimento diretto dell'alta direzione
- Adozione di modelli di quality management
- Focalizzazione sui processi e non sugli strumenti di misurazione
- Misure individuali vs Misure di gruppo
- Meccanismi di incentivazione

Criticità Sistemi informativi

Il sistema informativo, ed in particolare l'enfasi posta sulle misure di performance, rappresenta l'infrastruttura entro cui svolgere i processi di controllo e più in generale i correlati comportamenti gestionali. L'impatto dei sistemi informativi sulla struttura organizzativa può essere condizionato dai seguenti fattori:

- il grado di coerenza e strutturazione del sistema, necessario a creare condivisione ed accettazione delle logiche di misurazione;
- il grado di pervasività nella struttura organizzativa;
- la facilità di elaborazione e la comparabilità delle informazioni prodotte;
- la chiarezza con cui sono ricostruite le relazioni causali che legano le varie misure.

II *double-loop feed back*



II *double-loop feed back* - esempio

	Migliora Customer Satisfaction	Peggiora Customer Satisfaction
Migliora Multicanalità	✓ Relazioni causa – effetto valide ✓ Obiettivo raggiunto	✗ Relazioni causa – effetto non valide (Falso allarme) ✗ Obiettivo non raggiunto
Peggiora Multicanalità	✗ Relazioni causa – effetto non valide (Gap informativo) ✓ Obiettivo raggiunto (in modo inconsapevole)	✓ Relazioni causa – effetto valide ✗ Obiettivo non raggiunto

Balanced Scorecard. Pregi e difetti

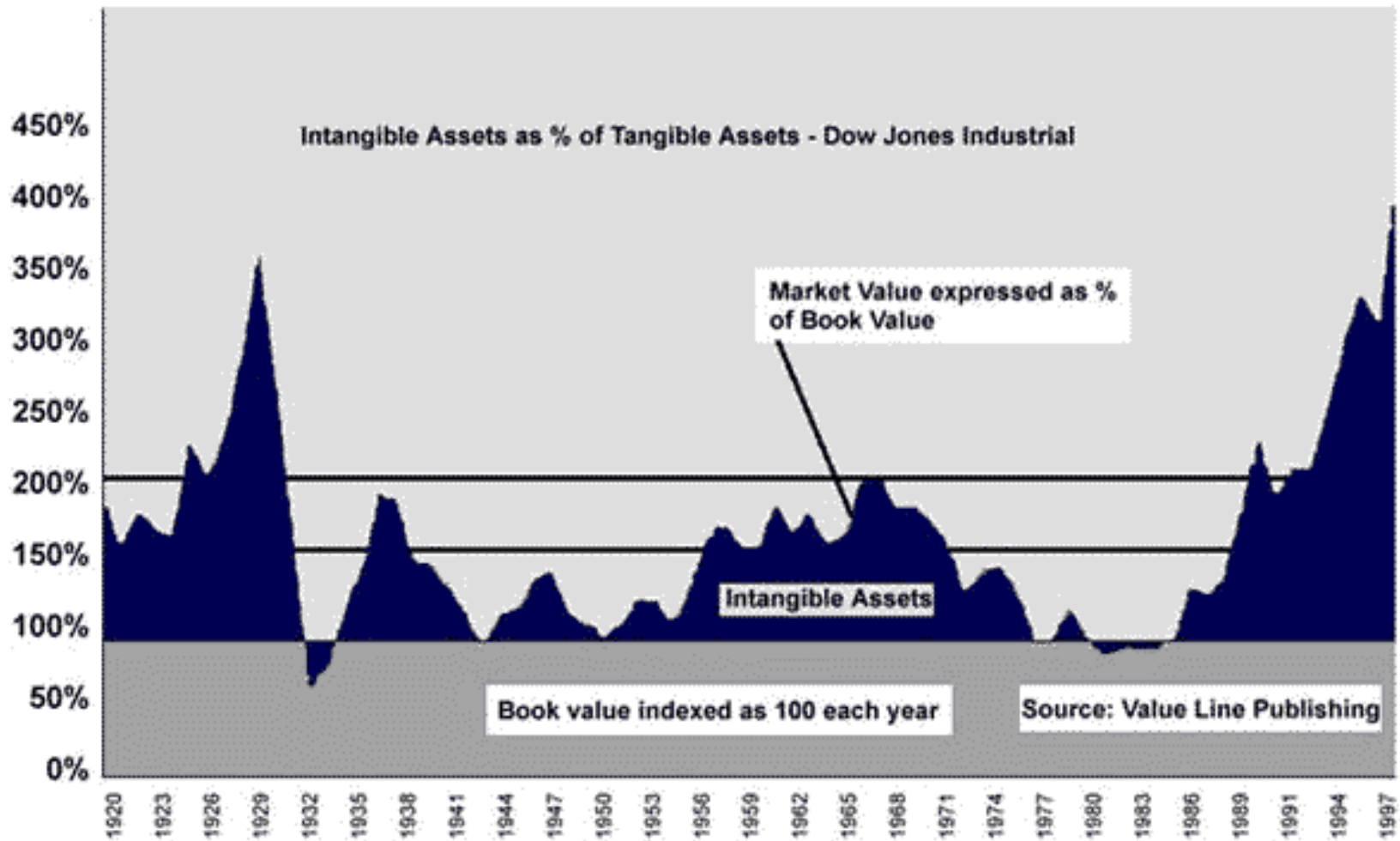
■ Pregi

- gli indicatori sono definiti in stretta relazione con i fattori critici di successo a loro volta legati alla strategia: il modello stesso rappresenta la traduzione del disegno strategico in termini operativi
- permette di verificare periodicamente la validità delle relazioni di causa-effetto, oltre al confronto risultati/obiettivi
- I meccanismi di creazione del modello basati sul coinvolgimento di tutta la struttura, creano una certa disponibilità da parte dei livelli “a valle” ad una periodica revisione e modifica delle misure

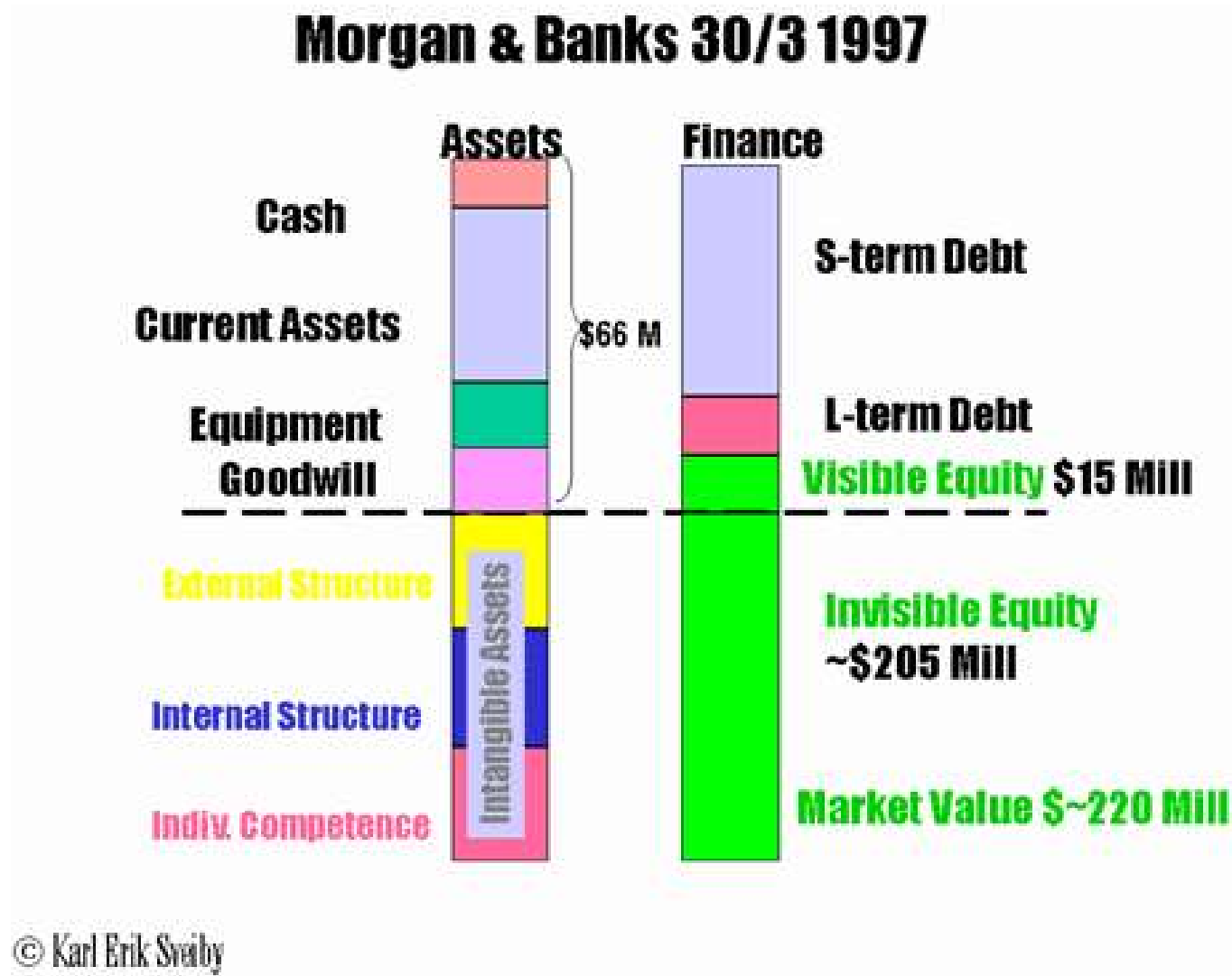
■ Difetti

- Richiede una periodica e formalizzata pianificazione strategica, con individuazione dei Fattori Critici di Successo
- Richiede un approccio partecipativo
- Può richiedere investimenti significativi in sistemi informativi

Il capitale «Invisibile» delle aziende

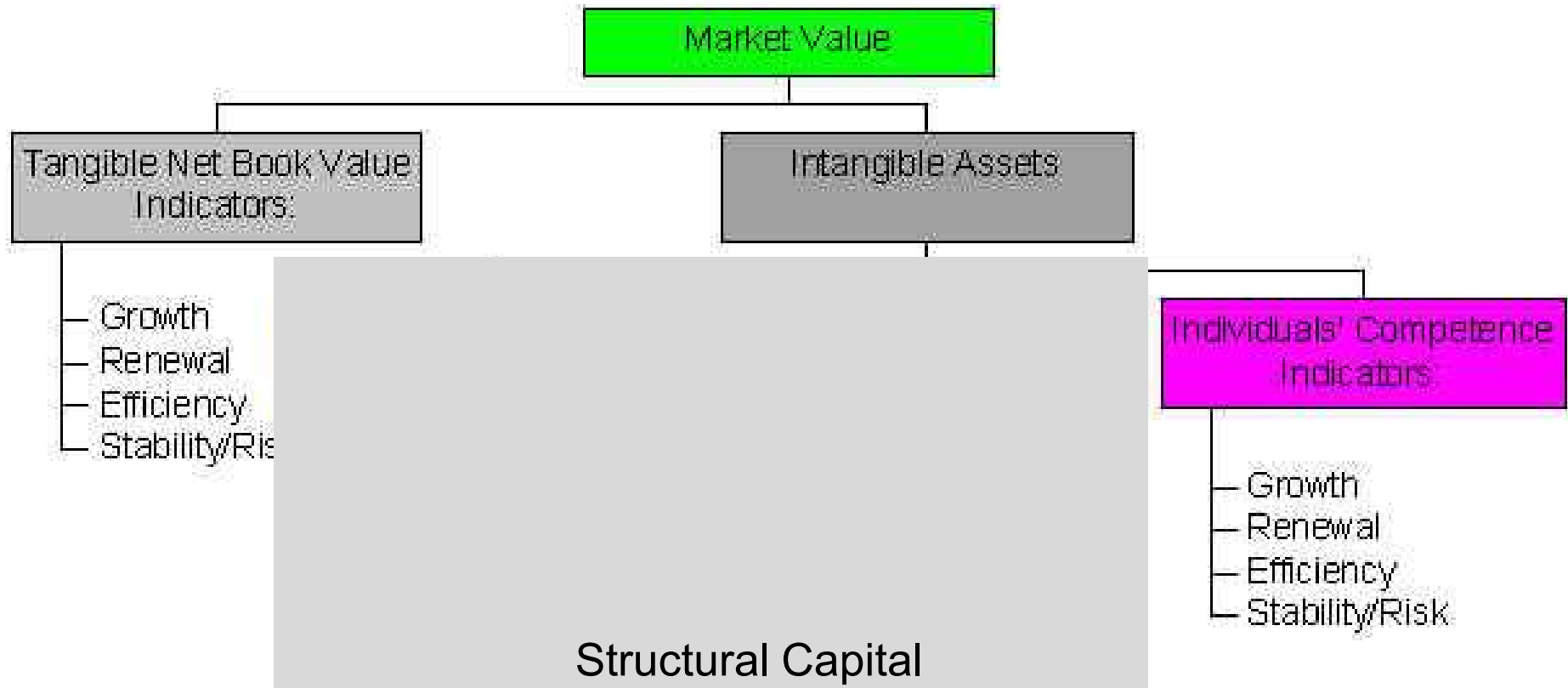


Il capitale «Invisibile» delle aziende



Intangible Asset Monitor

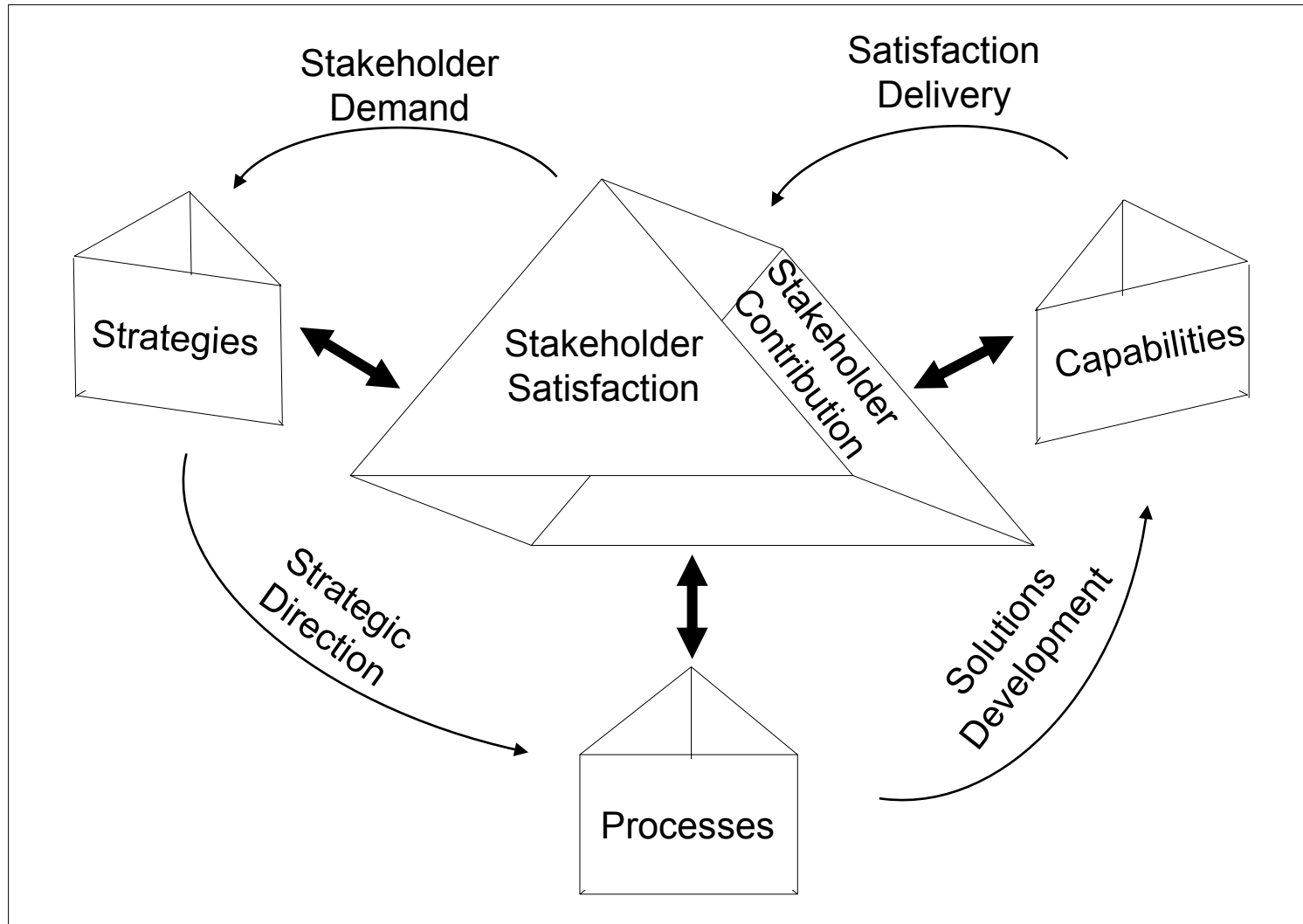
Intangible Assets Monitor



Intangible Asset Monitor

Capitale Umano	Capitale Strutturale	Capitale Commerciale
<i>Conoscenze dei singoli</i> Esperienza professionale Livello di scolarizzazione Metodi di formazione Formazione manageriale	<i>Proprietà intellettuale</i> Brevetti Copyright Marchi registrati e diritti Segreti Industriali	<i>Brands</i> di prodotto di servizi aziendali
<i>Capacità di apprendimento</i> Condivisione conoscenza Comunità di esperti Capacità problem solving	<i>Infrastruttura</i> Processi Sistema Informativo Sistemi di comunicazione Modelli operativi Struttura finanziaria	<i>Clienti</i> Singoli clienti Canali di vendita Canali distributivi
<i>Capacità gestionali</i> Imprenditorialità Leadership Sviluppo	<i>Cultura</i> Filosofia manageriale Sistemi premi e punizioni Struttura manageriale	<i>Contratti</i> di franchising di noleggio altri contratti

Performance Prism



Performance Prism

Si sviluppa attorno al concetto di creazione di valore per i vari *stakeholder*: la creazione di valore per l'azionista deriva dal valore creato per tutte le categorie portatrici di interessi verso l'azienda:

- clienti,
- impiegati,
- fornitori,
- Investitori,
- enti governativi e di controllo,
- comunità di interesse,
- azionisti di minoranza,
- investitori sensibili alla responsabilità sociale.

La strategia viene declinata in relazione alla soddisfazione delle esigenze degli stakeholder significativi. Di conseguenza si definiscono linee operative (processi) e competenze necessarie.

Infine si considera il contributo degli stakeholder alla performance aziendale

Performance Prism

Nella proposta di Neely il cruscotto delle misure di performance assume dunque la forma di un prisma multifaccettato, composto da cinque prospettive legate da relazioni causali:

1. Soddisfazione degli stakeholder: chi sono e quali aspettative nutrono nei confronti dell'azienda?
2. Strategie: quali strategie vogliamo realizzare per soddisfare i nostri *stakeholder*?
3. Processi: Attraverso quali processi critici vogliamo realizzare la nostra strategia?
4. Competenze: Quali competenze, capacità ed attitudini sono necessarie per realizzare efficacemente i processi critici?
5. In che modo possiamo migliorare il contributo degli *stakeholder* al successo aziendale?