

MODULO DI MARKETING



Università di Ferrara

Lezione 3

GLI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA: LA BALANCED SCORECARD



Università di Ferrara

BSC: le origini

- La BSC nasce per la difficoltà di legare la strategia alla pianificazione strategica e alla programmazione operativa
- è uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la mission e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità



BSC: le origini

- Balanced Scorecard venne sviluppato da Kaplan e Norton in un articolo del 1992 ("The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*), in cui gli autori proposero un approccio olistico alla misurazione delle performance aziendali che permettesse il superamento dei limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale



BSC: le origini

- Negli anni successivi (Kaplan e Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", *Harvard Business Review*, 1996) l'enfasi si spostò dalla misurazione alla gestione strategica, mentre la metodologia si arricchì con l'integrazione nei processi manageriali, l'allineamento strategico e la comunicazione. È possibile denominare questa fase come il passaggio dal Balanced Scorecard inteso come scheda di misurazione al Balanced Scorecard inteso come processo di *management* strategico



BSC: le origini

L'elaborazione di Norton e Kaplan nasce dall'analisi dei possibili ostacoli alla concreta realizzazione degli obiettivi strategici dell'impresa:

- la strategia non è condivisa e/o il suo grado di attuazione non misurabile;
- le risorse non sono allocate in funzione delle strategie;
- i processi non sono progettati in linea con le priorità strategiche;
- l'organizzazione, la formazione e i sistemi di incentivazione non sono allineati alla strategia



BSC per la pianificazione strategica

Le aziende nell'impostare la strategia, dovrebbero selezionare quei parametri che meglio sono in grado di stimolare quei comportamenti volti a conseguire la prescelta strategia e i relativi obiettivi... forse, negli ambienti produttivi, sarebbe necessario sviluppare un maggior coordinamento tra i dati operativi (per la gran parte misure di tipo fisico tecnico predisposte per i manager di produzione) e i parametri economico-finanziari. (Kaplan, 1983)



BSC per la pianificazione strategica

Le aziende che vorranno affrontare le sfide competitive dei prossimi anni conseguendo gli obiettivi attesi dovranno adottare un approccio più efficace alla misurazione e alla gestione delle performance aziendali. La capacità di sopravvivere di tutte le organizzazioni dipenderà, infatti, dalla capacità del management di focalizzarsi su ciò che è veramente importante per il mantenimento del vantaggio competitivo aziendale, gestendo le risorse in modo più efficace e misurando sistematicamente il progresso verso gli obiettivi realizzati.



Approccio BSC

Questo approccio partendo dalla consapevolezza che nessuno indicatore di performance singolarmente può consentire di catturare in modo esaustivo la situazione aziendale in termini di buona o cattiva performance, riconosce l'esigenza di costruire un sistema organico di indicatori di prestazioni tra loro collegati che permettono al manager di valutare la performance aziendale in modo globale e tempestivo.



BSC

e sistemi tradizionali di misurazione

La BSC ha posto un rimedio ai limiti presentati dagli strumenti di misurazione tradizionali i quali:

- Non riescono a coprire l'intero sistema di fattori che influenzano le attività aziendali e che da queste sono influenzati (le relazioni causa effetto che definiscono il sistema dei fenomeni aziendali)
- Non sono in grado di far emergere l'incremento del valore realizzato dall'azienda o il suo declino
- Non sono in grado di sostenere l'azienda e quindi ad aiutarla a reagire rapidamente
- Non riescono a riflettere pienamente le strategie basate sulle competenze e sulla conoscenza che le aziende oggi tendono a perseguire.

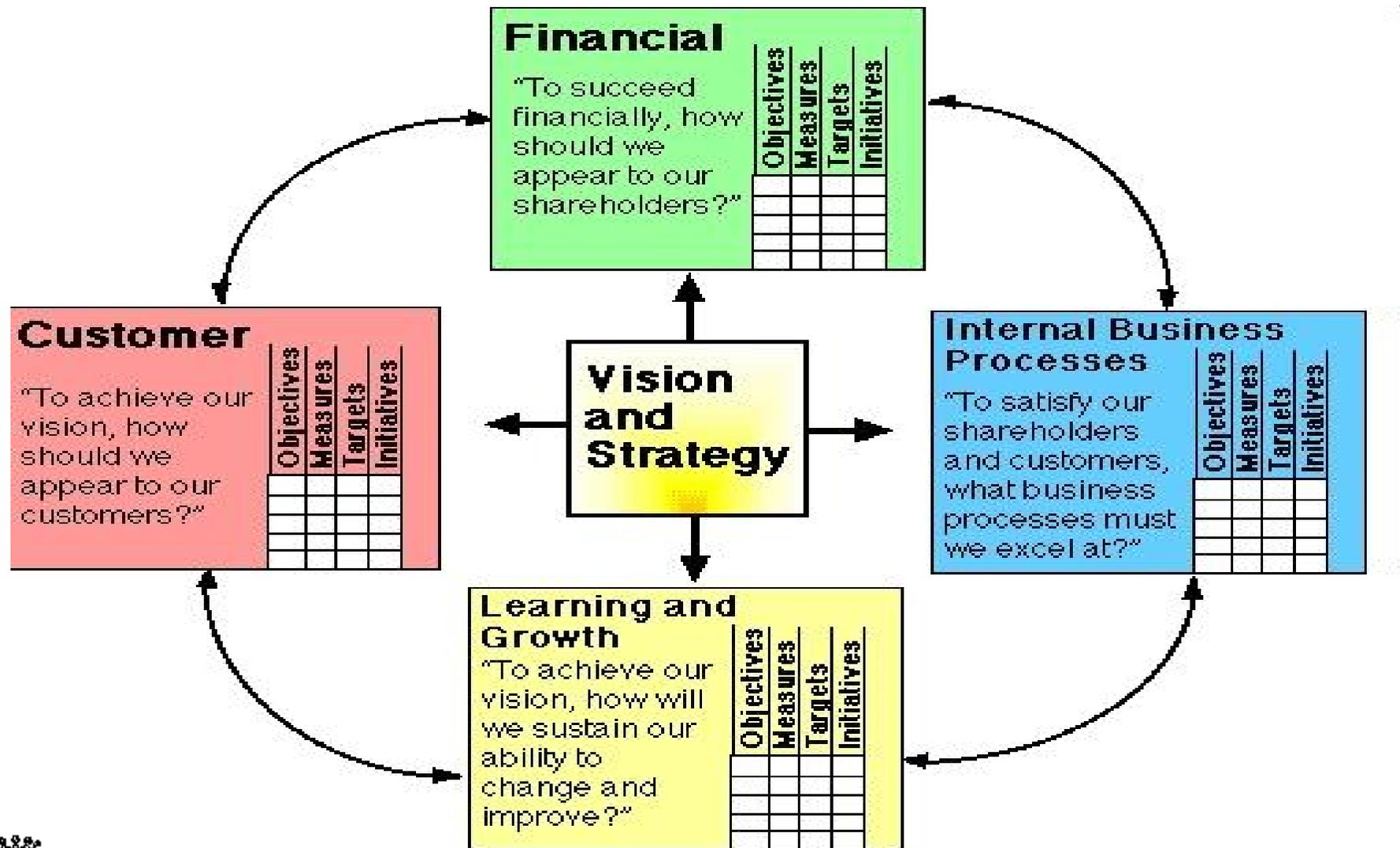


Impostazione della BSC

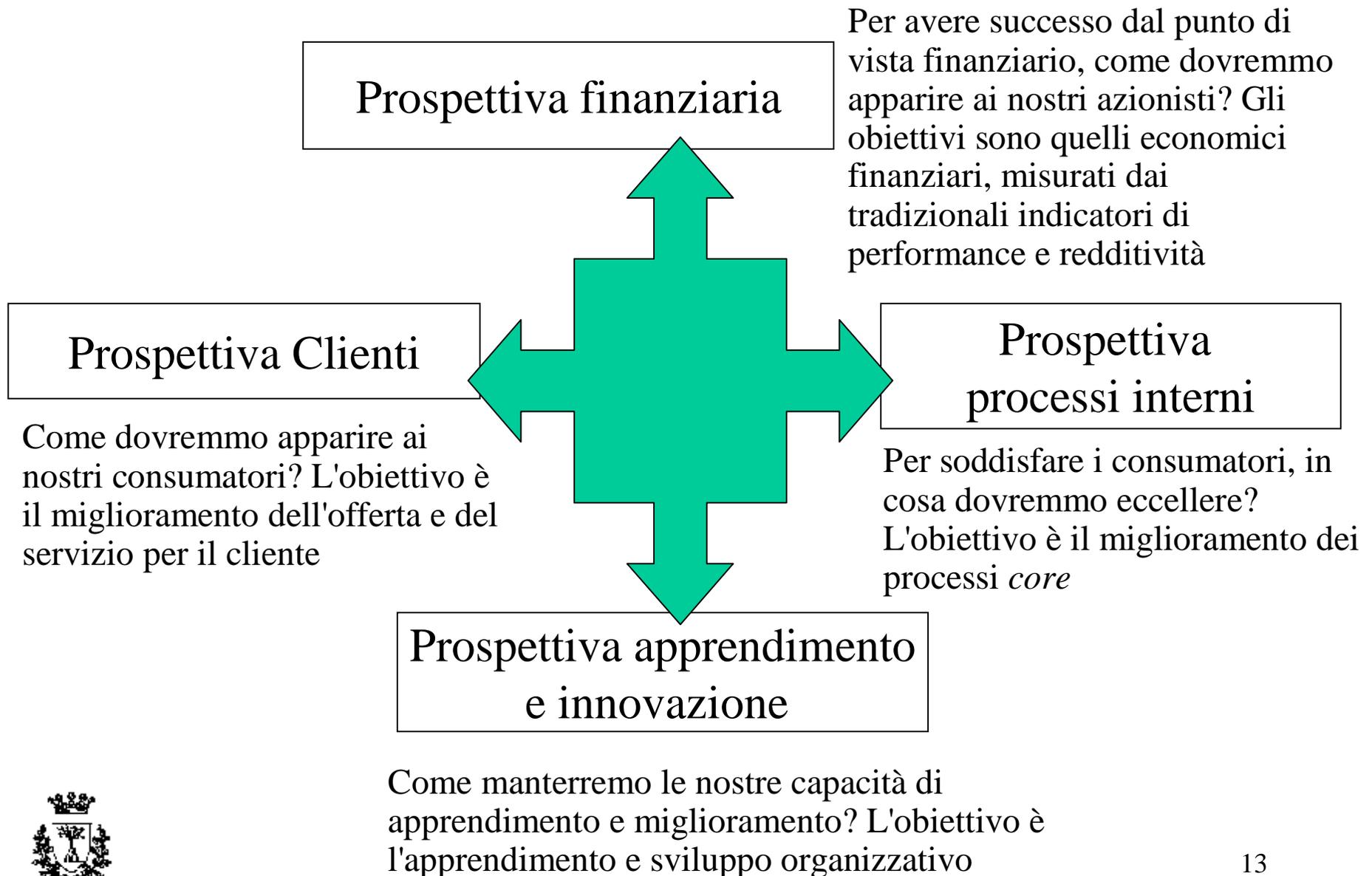
- E' il modello basato su indicatori, non solo economico-finanziari, utilizzati per misurare i punti di forza e di debolezza aziendali sulla base di altre tre dimensioni:
 - La prospettiva economico-finanziaria
 - La prospettiva del cliente
 - La prospettiva dei processi interni
 - La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento



Impostazione della BSC



BSC



BSC

Per ciascuna prospettiva risultano così individuati:

- gli *obiettivi*: ciò che deve raggiungersi ed è critico per il successo;
- le *misure*: gli strumenti che verranno utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo;
- i *target*: i valori-obiettivo delle misure;
- le *iniziative*: le azioni chiave e i programmi che verranno attuati al fine del raggiungimento degli obiettivi.

Vengono poi analizzate le interrelazioni possibili tra le diverse prospettive e i relativi obiettivi. Così, ad esempio, un miglioramento del processo di evasione degli ordini nella *business process perspective*, inevitabilmente migliora il servizio al cliente (prospettiva del consumatore) aumentando anche il fatturato (prospettiva finanziaria)



Prospettiva economico-finanziaria

- Gli obiettivi e le misure economico-finanziarie giocano un duplice ruolo nella definizione del BSC:
 - Definiscono la performance reddituale e monetaria stabilita dalla strategia dell'impresa
 - Servono come punto di riferimento per gli obiettivi e le misure delle altre prospettive del modello affinché il BSC non diventi un gruppo di obiettivi isolati, in conflitto e non connessi.



Prospettiva economico-finanziaria

- Si tratta di strumenti attraverso i quali quantificare gli effetti economici e monetari di breve e di lungo periodo provocati dalla catena causa effetto delle diverse azioni manageriali.
- È di fondamentale importanza che la definizione degli obiettivi economico-finanziari debba essere strettamente correlata con il ciclo di vita del business in cui l'azienda si trova ad operare.



Prospettiva economico-finanziaria

- Il modello identifica tre stage:

- Crescita
- Mantenimento
- Mietitura

Caratterizzati da tre unità di business:

- Crescita e mix ricavi
- Incrementi di produttività
- Utilizzo asset



Prospettiva del cliente

La prospettiva del cliente porta il management a riflettere ed a interrogarsi su quali siano i fattori che i clienti giudicano effettivamente importanti, quali siano le azioni da portare avanti per garantire ai clienti il soddisfacimento delle loro aspettative ed individuare le tipologie di indicatori che siano rappresentativi dei risultati raggiunti.

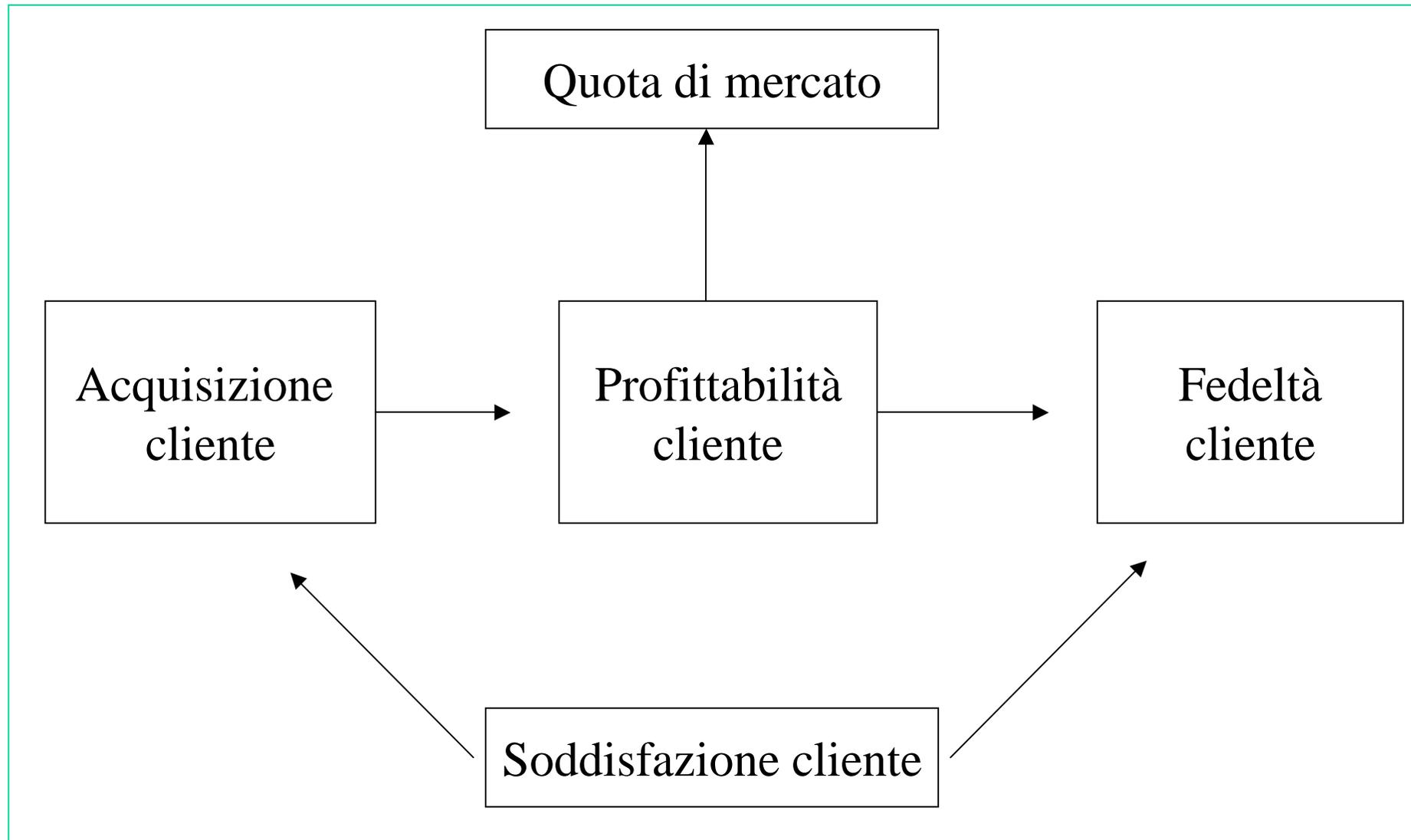


Prospettiva del cliente

- All'interno di tale prospettiva i manager identificano i clienti e i segmenti di mercato nei quali vuole competere, vale a dire le fonti principali di successo reddituale e monetario.
- Identificare i segmenti target è fondamentale: questi costituiscono il punto di partenza per determinare gli obiettivi e le misure della prospettiva del cliente.
- Le misure principali includono l'acquisizione, il mantenimento, la soddisfazione del cliente e la quota di mercato nei segmenti di riferimento, ed includerà anche specifiche misure per valutare ciò che l'impresa offrirà ai clienti dei segmenti serviti.



Prospettiva del cliente



Prospettiva del cliente

- *Quota di mercato*: indica la proporzione di business in un certo mercato che un Business possiede;
- *Acquisizione cliente*: misura in assoluto o in termini relativi, la capacità della business unit di attivare nuovi clienti;



Prospettiva del cliente

- *Fedeltà cliente*: indica la soddisfazione del cliente in base a specifici criteri di misurazione;
- *Soddisfazione cliente*: indica la soddisfazione del cliente in base a specifici sistemi di misurazione;
- *Profittabilità cliente*: misura il profitto netto di un cliente, dopo le spese assorbite direttamente per la sua gestione ed il suo supporto.



Prospettiva dei processi interni

L'attenzione ai processi caratteristici aziendali permette il passaggio alla *prospettiva interna* nella quale devono essere valutati gli elementi che hanno un maggiore impatto sulla soddisfazione del cliente come i tempi di produzione e di consegna, la qualità, la produttività, la flessibilità ecc.



Prospettiva dei processi interni

- I manager identificano i processi interni più critici nei quali l'impresa deve eccellere.
- Le misure della valutazione della prospettiva interna si focalizzano sui processi interni che avranno l'impatto più grande sulla soddisfazione del cliente e sul conseguimento degli obiettivi finanziari dell'impresa.



Prospettiva dei processi interni

- Una delle differenze più interessanti tra BSC e sistemi tradizionali sta proprio nel definire una prospettiva dei processi aziendali, in cui le performance di questi ultimi deriva dalle aspettative di componenti esterne al sistema aziendale e non interne alla stessa.



Prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

- Le determinanti ottenute nella prospettiva dei processi interni non sono però stabili nel tempo, ma al contrario subiscono variazioni.
- La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento concorre allo sviluppo di competenze distintive che mantengono e accrescono la capacità competitiva dell'azienda e, di conseguenza, diventa un ulteriore elemento da tenere in forte considerazione nella valutazione della performance aziendale



Prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

- Sviluppa gli obiettivi e le misure che guidano l'apprendimento e la crescita organizzativa.
- Le misure in oggetto rappresentano i driver fondamentali per il raggiungimento di risultati eccellenti nelle prime tre prospettive



Prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

- Nel BSC vi sono tre categorie sulle quali si può costruire la prospettiva dello sviluppo e dell'apprendimento:
 - Le capacità e le competenze dei dipendenti,
 - Il sistema informativo,
 - La motivazione, la responsabilizzazione, il coinvolgimento e la coerenza dei comportamenti



Core measures

- Capacità e competenza dei dipendenti
 - Il grado di soddisfazione dei dipendenti
 - Il grado di fidelizzazione dei dipendenti
 - La produttività dei dipendenti
- Capacità dei sistemi informativi:
 - Parte dall'idea che se i dipendenti devono operare in modo efficace devono disporre di informazioni tempestive e corrette



Core measures

- Motivazione, responsabilizzazione, coinvolgimento e coerenza dei comportamenti:
 - Valutando la partecipazione degli stessi al miglioramento della performance aziendale



Implicazioni dell'adozione della BSC

La creazione della BSC impone all'azienda i seguenti comportamenti:

- Un iniziale accurato processo di analisi strategica, da riattivare ogni volta che, per cambiamenti interni od esterni, se ne presenti la necessità
- La ricerca e la comprensione delle relazioni causa-effetto, almeno fra le principali variabili del contesto competitivo nel quale si opera
- La necessità di spostare il controllo dai soli risultati, per di più magari osservati solo nella loro dimensione economico-finanziaria



Fattori critici di successo (FCS)

- Per realizzare tale processo è indispensabile l'individuazione dei FCS, che nel BSC assumono una valenza ancora più forte grazie alla esplicitata esigenza di ricercare le relazioni causa-effetto tra le variabili chiave, più o meno intensamente legate e condizionanti i FCS



BSC e Strategia

- La BSC serve per colmare le seguenti barriere tra strategia e sua applicazione:
 - Vision e strategia non realizzabili
 - Strategie non collegate con gli obiettivi individuali, dei team e dei dipartimenti
 - Strategie non collegate all'allocazione delle risorse a breve e lungo termine
 - Strategie non collegate all'allocazione delle risorse di breve e lungo termine
 - Feedback tattico, ma non strategico



BSC e Strategia

- L'utilizzo della BSC con l'individuazione di idonei strumenti di misurazione per ogni aspetto dell'azienda permette di individuare e meglio monitorare e controllare l'identificazione della strategia e la sua implementazione



BSC nel pubblico

Nel Pubblico le prospettive di valutazione, per adattarsi al diverso contesto, si trasformano in:

1. prospettiva della Comunità o degli utenti,
2. prospettiva dei processi interni,
3. prospettiva dell'apprendimento e della crescita,
4. prospettiva economico-finanziaria.



BSC nel pubblico: limiti

- In Italia, lo strumento è stato spesso interpretato nella sua accezione originale di strumento di misurazione, il che ha contribuito a sminuirne la portata e a rallentarne la diffusione.
- Tuttavia, lo strumento riscuote un'attenzione crescente nel settore pubblico come metodo per meglio rappresentare gli obiettivi strategici, articularli all'interno della struttura organizzativa, misurarne l'attuazione e sperimentare una nuova forma di democrazia partecipata



Considerazioni

- Il BSC può operare in modo efficace solo se viene adattato alla necessità dell'impresa che intende introdurlo. Il modello infatti non ha valenza assoluta, i FCS sono diversi da azienda ad azienda e le modalità di misurazione e gli oggetti stessi da misurare dipendono dalle esigenze specifiche dell'azienda.



Considerazioni

- È impossibile realizzare un efficace BSC se l'azienda non ha definito gli obiettivi che intende perseguire. Per la realizzazione del BSC sembra infatti indispensabile possedere un'elevata capacità di analisi strategica e una profonda consapevolezza degli impatti comportamentali dello strumento.



Considerazioni

- Il BSC, nonostante quanto detto fino ad ora, mette ancora molto in evidenza le misure economico-finanziarie. Lo stesso vale per la forte attenzione che continua ad essere rivolta all'interno dell'azienda.
- Difficoltà del BSC di misurare realmente il patrimonio intangibile dell'azienda, in particolare, il suo patrimonio delle conoscenze

