



Performance Management

Ivo Hristov, *Ph.D*

hristov@economia.uniroma2.it

La Balanced Scorecard (BSC)

Limiti dei sistemi tradizionali di analisi

- Negli ultimi decenni il contesto ambientale in cui le imprese si trovano a competere ha subito:
 - ✓ cambiamenti continui e radicali
 - ✓ molteplici pressioni
 - ✓ complessità sempre crescente
 - ✓ incertezza
- L'impresa non può più "cullarsi" sui successi passati, gli schemi comportamentali utilizzati in passato sono diventati inapplicabili ed infruttuosi.
- *Nel contesto attuale, in cui assume sempre maggior rilevanza il rapporto impresa-ambiente, ed in cui la realtà non è per nulla statica, anzi è quanto più dinamica ed imprevedibile, è logico supporre che una proiezione nel futuro di dati appartenenti al passato non possa più essere sufficiente.*

Limiti dei sistemi tradizionali di analisi

- Guardano troppo all'interno anziché al mercato
 - poca attenzione alla prospettiva cliente ed al posizionamento rispetto alla concorrenza
- Focus sul breve termine anziché al lungo periodo
 - scarsa visione strategica e assenza di collegamento con i budget annuali
- Enfasi sul passato anziché sul futuro
 - il passato fornisce materiale di osservazione e riflessione utile per l'apprendimento
 - per cogliere le esigenze di cambiamento occorre orientarsi al futuro più che al passato
 - specchietto retrovisore vs. cruscotto focalizzato su fattori critici di successo
- Insufficienza informativa degli indicatori economico-finanziari
 - oggi anche i migliori indicatori finanziari non sono in grado di catturare tutta le performance
 - oggi la capacità di un'impresa di mobilitare e sfruttare i suoi beni immateriali è diventata di gran lunga più essenziale rispetto all'investimento e alla gestione di beni reali e tangibili

Nuovi sistemi di misurazione ed implementazione strategica

- L'analisi qualitativa ha assunto un ruolo di primaria importanza nei moderni sistemi di misurazione e monitoraggio della performance aziendale.

- «Rappresenta il driver della performance, come motivazione, flessibilità e percezione» (Parker, 2012)

Alcuni strumenti in aiuto

Piramide SMART (Lynch e Cross, 1991)

Risultati-Determinanti (Fitzgerald et al., 1991)

Macro Process Model (Brown, 1996)

Skandia Navigator (Edvisson e Malone, 1997)

Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1997)

Prisma delle Performance (Neely et al., 2001)

Balanced Scorecard (Kaplan e Norton)

1996/2001/2004/2006

- Maggiore orientamento all'analisi qualitativa
- Multidimensionalità di analisi
- Enfasi sul futuro
- Orientamento alla strategia
- Monitoraggio dei processi e dei risultati
- Capacità di sintetizzare e cogliere gli aspetti rilevanti
- Facilità di comprensione e comunicazione

creazione del valore, come
vi» (Parker, 2012)

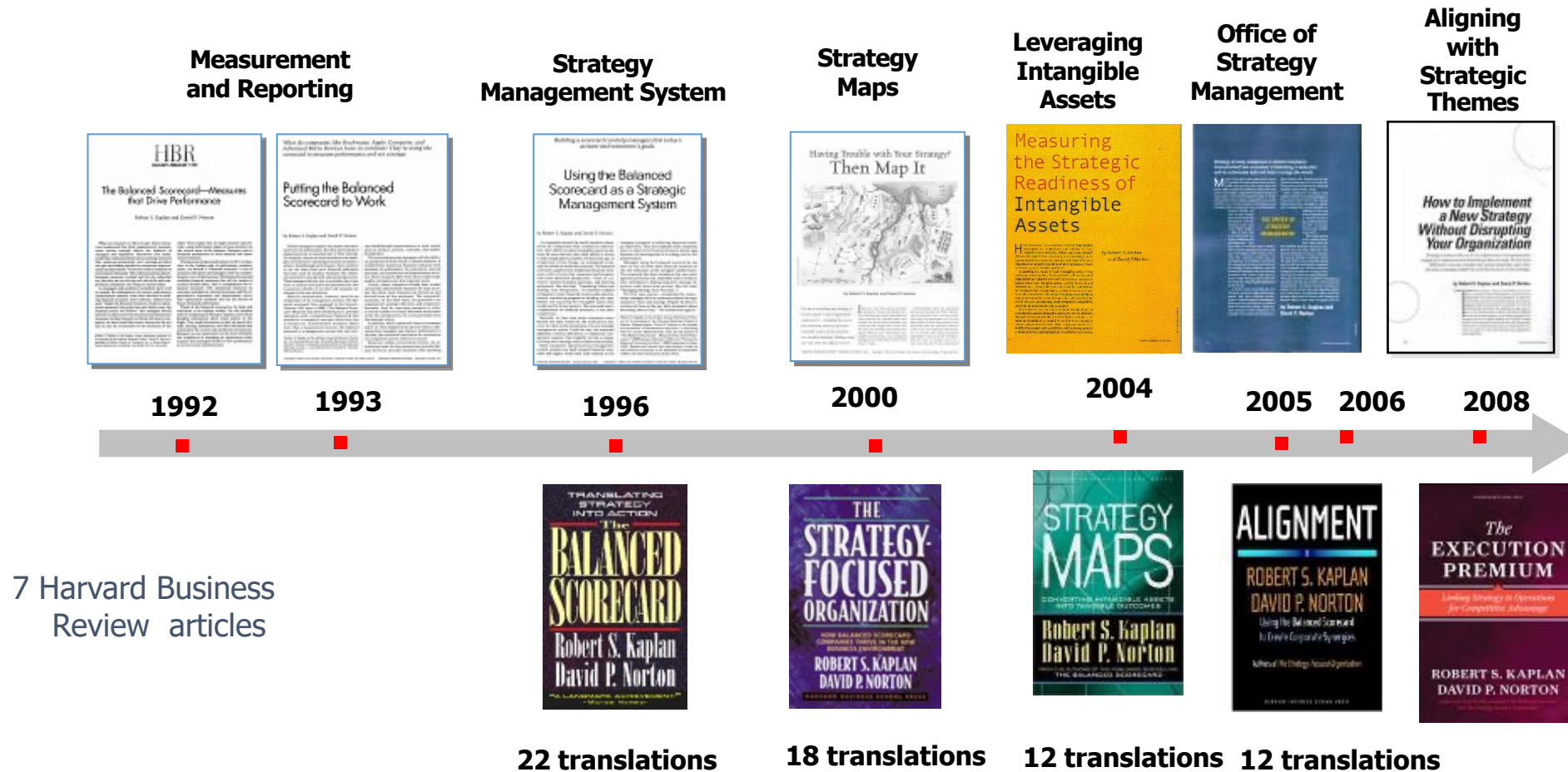


Modelli e strumenti sostenibili in una prospettiva evoluta

- Balanced Scorecard (BSC) – (Kaplan and Norton, 1992)
- Sustainability Balanced Scorecard (BSC) – (Figge et al., 2002)
- Adjusted Sustainability Balanced Scorecard (ASBSC) – (Hristov and Chirico, 2019)

BSC

- La BSC traduce la missione e la strategia di una azienda in una serie completa ed equilibrata di indicatori di performance, che costituiscono un sistema strategico di misurazione e gestione



Balanced Scorecard – contesto di sviluppo (2/2)

- ✓ **STRATEGIA** - *Crescente difficoltà di tradurre la strategia in azione e di collegare la gestione operativa alla strategia*
- ✓ **INTEGRAZIONE** - *Mancata diffusione della strategia in tutti i livelli aziendali*
- ✓ **MISURE QUALITATIVE** - *Carenza dei modelli tradizionali basati su analisi di misure economico-finanziarie*

Robert Kaplan



1992
Harvard
University

David Norton



Balanced Scorecard - evoluzione

La BSC, così come affermato da Kaplan e Norton, nasce come uno strumento di performance measurement (1992), finalizzato quindi solo alla misurazione delle performance, per poi diventare nel 1996, finalizzato non solo alla mera valutazione bensì all'implementazione strategica

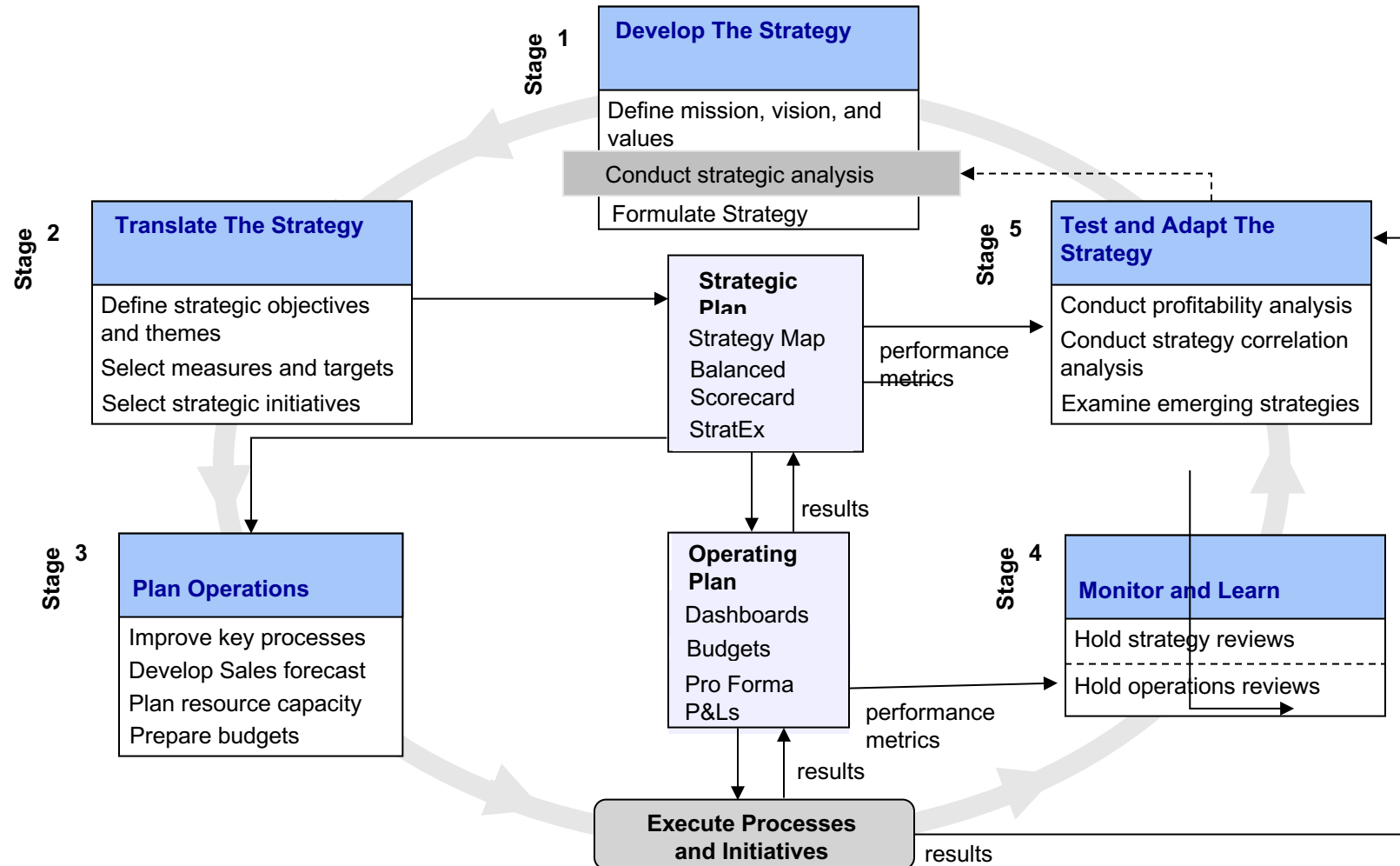
- ✓ Sarà nel 2000, con la pubblicazione del libro intitolato “*The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*” e successivamente nel 2004 con “*Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*”, grazie ai quali Kaplan e Norton illustrarono l'applicazione della BSC sia sulla base della loro esperienza personale, che su quella offerta da numerosi consulenti.
- ✓ Partendo da queste nuove premesse le aziende diedero inizio alla realizzazione di mappe strategiche mediante le quali si venne a creare un collegamento fra la strategia a lungo termine ed il management operativo e finanziario.
- ✓ Nel 2006, con la pubblicazione di un altro libro “*Alignment: using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*”, gli autori introdussero un nuovo concetto fondamentale, ossia l'allineamento strategico. Lo scopo non era soltanto quello di illustrare le modalità con le quali questo strumento poteva essere adottato, ma in particolare individuarne anche le modalità che ne consentissero un eventuale sviluppo in modo da incrementarne la competitività delle organizzazioni orientando l'intera struttura verso obiettivi comuni.

Balanced Scorecard - definizione

“La Balanced Scorecard (BSC) traduce la missione e la strategia di una società in una serie completa ed equilibrata (balance) di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione”

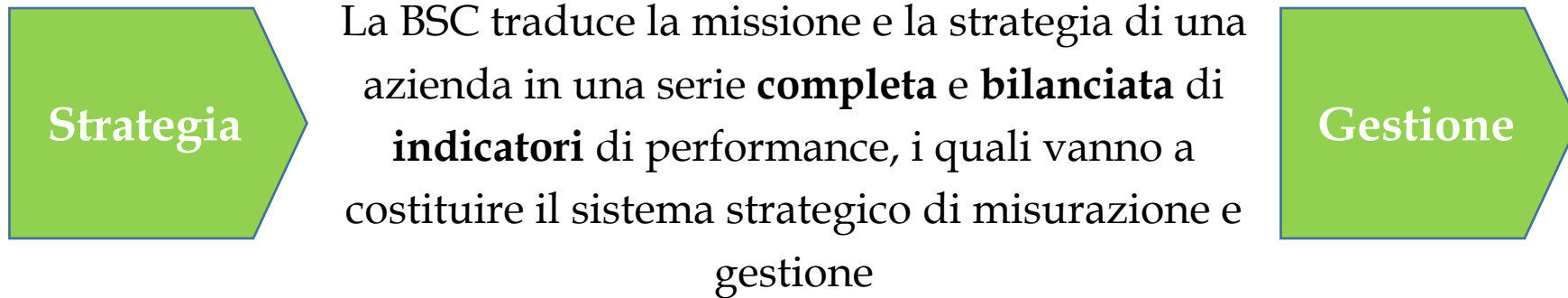
(Kaplan R.S. e Norton D.P., 2000)

Tradurre la strategia in azione



Gli elementi caratterizzanti della BSC

1. Più prospettive di analisi (in genere 4 ma dipende..)
2. Collegamento tra strategia e gestione operativa
3. La Mappa Strategica



Balanced Scorecard – *punti di forza*

- *Fornisce ai manager lo strumento per navigare verso il successo sulla concorrenza*
- *Aiuta a superare la complessità ambientale*
- *Traduce la missione e la strategia di una società in una serie e completa di misure di performance*
- *Pone l'accento sul raggiungimento degli obiettivi finanziari, ma comprende anche driver della performance per raggiungere tali obiettivi.*
- *Permette di raggiungere risultati economici e allo stesso tempo conseguire progressi nelle competenze e acquisizione di beni immateriali (conoscenza)*

Balanced Scorecard – struttura

La BSC si basa su quattro prospettive, ma in funzione delle diverse esigenze del settore e del tipo di azienda è possibile modificare la struttura tradizionale attraverso l'aggiunta di ulteriori prospettive rispetto alle quattro di base.

finanziaria

cliente

interna

apprendimento e crescita

Balanced Scorecard – *struttura*

Ogni prospettiva si caratterizza per:

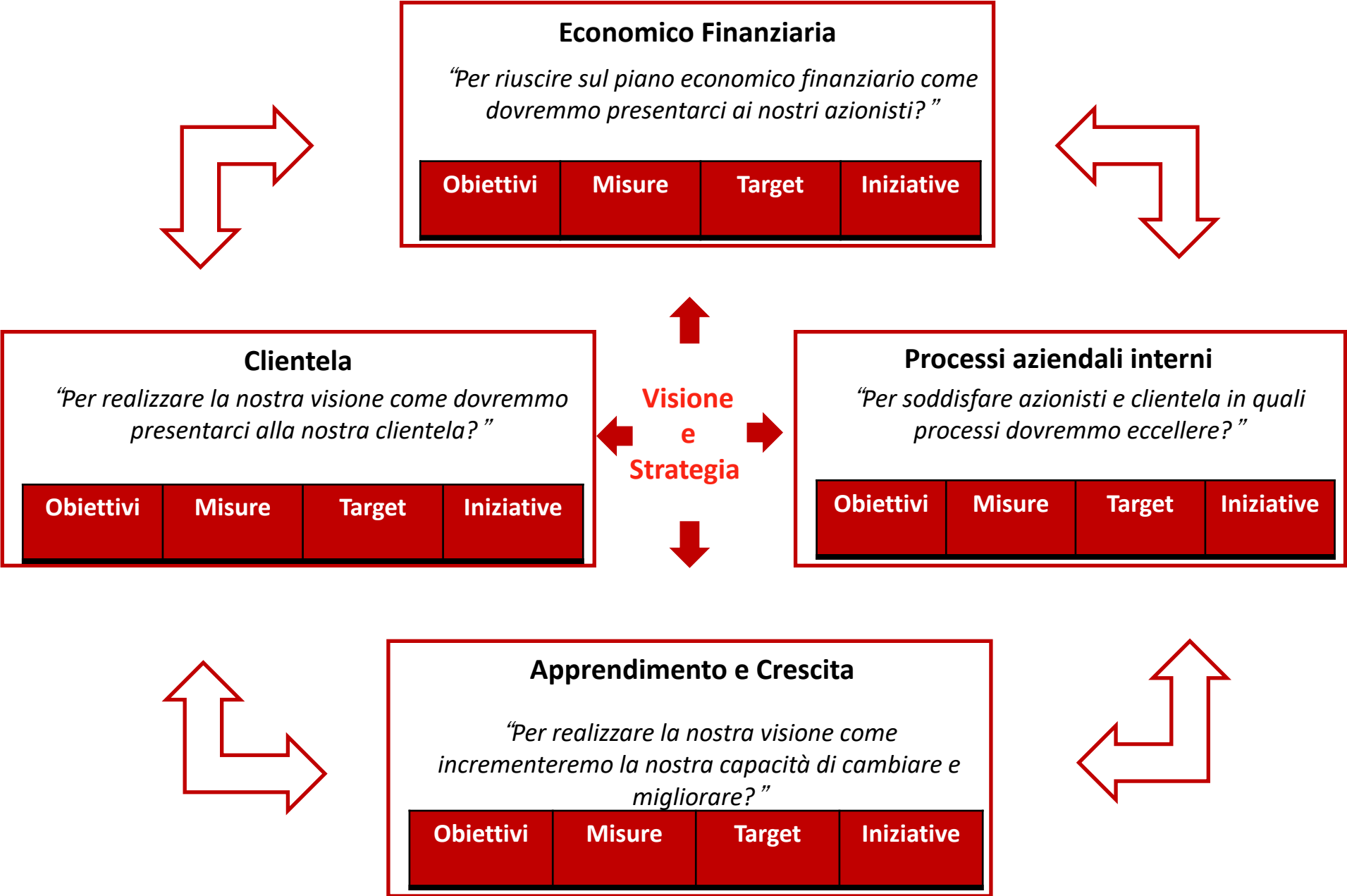
- la definizione degli obiettivi da perseguire
- i KPIs che consentono di valutarne il conseguimento
- le misure che permettono di individuare le modalità con cui misurare gli indicatori e le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi
- i *target*, ossia il *range* entro cui stabilizzare i valori in modo da ottenere risultati che possono essere ritenuti soddisfacenti.

OBIETTIVO	KPI	MISURE	TARGET

Balanced Scorecard – alcune regole da seguire

- 1) le misure della performance devono essere coerenti con la strategia e derivare da essa;
- 2) la BSC non deve avere troppe misure della performance (*mancata focalizzazione e confusione*)
- 3) se è costruita correttamente le misure della performance dovrebbero essere collegate tra loro su base causa-effetto
- 4) le misure delle performance finanziarie devono essere integrate con misure non finanziarie (driver delle future performance finanziarie.)

Balanced Scorecard – *il modello*



La prospettiva Economico-finanziaria

1. Rende esplicito l'impatto delle strategie sulla creazione di valore attraverso l'esame dei risultati economico-finanziari
2. La BSC deve continuare a porre l'accento sui risultati economico-finanziari ai quali si ricollegano in ultima analisi tutte le altre misure della scheda (influenza top-down)
3. La scheda trae beneficio dalla conservazione delle misure economico-finanziarie come risultati finali, senza la miopia e le distorsioni che derivano dal concentrarsi unicamente sul miglioramento delle misure economico-finanziarie a breve termine (es. Budget)

Esempi di obiettivi e misure

Obiettivi

- Miglioramento della redditività d'impresa
- Incremento tasso di crescita
- Incremento valore creato per gli azionisti

Misure

- Reddito operativo
- Crescita dei ricavi
- ROI
- ROE
- Riduzione dei costi in specifiche aree

La prospettiva del Cliente

1. Consente di articolare una strategia orientata al mercato e al cliente in grado di assicurare la sua soddisfazione prima e la fidelizzazione poi (e, quindi, maggiori profitti futuri)
2. Individua i segmenti della clientela e del mercato in cui l'unità di business intende diventare competitiva e le misure della performance in quei determinati segmenti
3. Misura la durata, la qualità, il volume e la frequenza delle relazioni con i clienti e l'evoluzione dei canali di distribuzione

Esempi di obiettivi e misure

Obiettivi

- Aumentare la quota di mercato
- Aumentare la soddisfazione della clientela

Misure

- Quota di mercato
- Nuovi clienti
- Indice di customer satisfaction
- Indice di fedeltà dei clienti
- Tempo di consegna
- Numero di interventi di assistenza e/o manutenzione

Balanced Scorecard - esempio

PROSPETTIVA DEL CLIENTE		
KEY PERFORMANCE INDICATORS		
<u>Indicatori</u>	<u>Target</u>	<u>Azioni</u>
Quote di mercato	+ 2%	Campagne promozionali
Nuovi Mercati	Almeno 1	Apertura nuove filiali
Gradimento Clienti	Customer Satisfaction almeno 7/10	Indagine Customer Satisfaction
Fidelizzazione Clienti	+ 1%	Potenziamento Servizi Post Vendita

La prospettiva dell'Apprendimento e crescita

1. Mentre le prospettive della clientela e dei processi interni individuano i fattori più cruciali per il successo attuale e futuro, la prospettiva in questione individua l'infrastruttura che l'organizzazione deve costruire per creare crescita e miglioramento a lungo termine (Personale, Sistemi e tecnologie dell'informazione, Procedure e prassi organizzative)
2. Misura l'abilità del personale, dei sistemi e dell'organizzazione a gestire la complessità ed adattarsi al cambiamento

Obiettivi

- Sviluppare le capacità di processo
- Allineare gli obiettivi dell'azienda con quelli del personale
- Responsabilizzare il personale
- migliorare le capacità del sistema informativo

Esempi di obiettivi e misure

Misure

- % del personale formato alla gestione del processo e della qualità
- Ore di formazione all'anno per i dipendenti
- indagine sul livello di soddisfazione del personale
- % di turnover aziendale
- % dei processi con feedback in tempo reale

La prospettiva dei Processi Interni

1. Identifica i processi gestionali interni di importanza cruciale nei quali l'azienda deve eccellere per soddisfare le aspettative della clientela e conseguire gli obiettivi economico-finanziari
2. Miglioramenti oggi nei processi interni sono la chiave per il successo economico-finanziario di domani

Esempi di obiettivi e misure

Obiettivi

- Migliorare la qualità del prodotto
- Innovazione aziendale

Misure

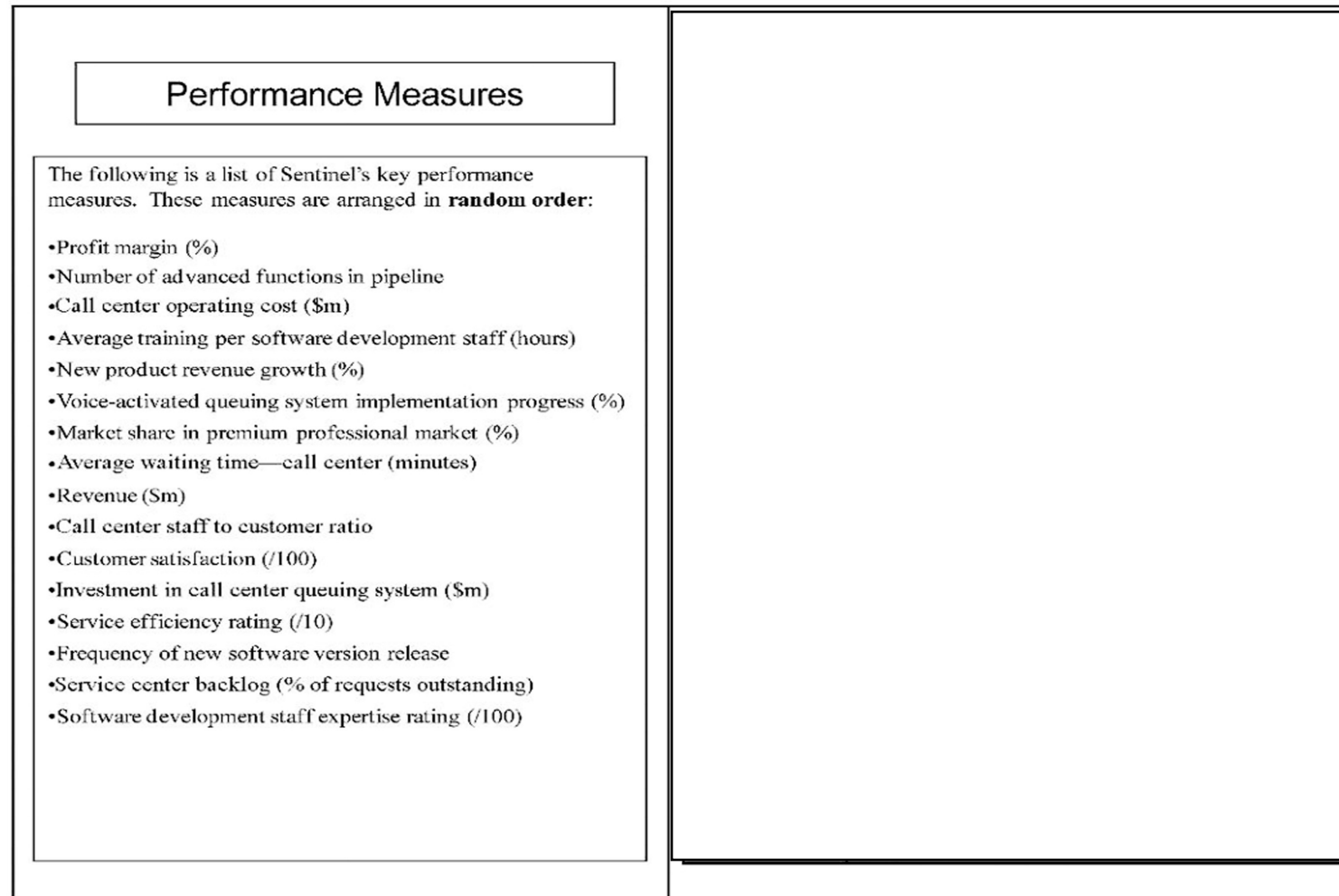
- Numero di nuovi prodotti/servizi sviluppati in un certo arco temporale
- Tempo di introduzione sul mercato (time to market) di nuovi prodotti confrontato con quello della concorrenza
- Investimenti in ricerca e sviluppo

Come misurare la strategia

						Indietro					
Prospettiva Economico-Finanziaria			Actual	Target	+ - Trend	Prospettiva Clienti			Actual	Target	+ - Trend
+ Controllo dei costi			66,27	110	● ↑	+ Servizio Offerto			72,78	90	● ↑
+ Aumentare il MOL	💡		109,03	95	● ↑	+ Qualita' prodotto			88,04	90	● ↑
+ Aumentare il fatturato			144,01	130	● ↓	+ Customer satisfaction			78,89	90	● ↑
+ Controllo dei costi variabili			50,18	55	● ↓	+ Struttura commerciale			77,7	90	● ↑
+ Controllo dei costi fissi	💡		9,06	12	● ↑	+ Competenza struttura comm.le			75	95	● =
Costi fissi			130735			+ Ampiezza offerta			85	80	● =
Fatturato totale			1443638		● ↑	+ Presenza c/o cliente			74,15	100	● ↑
Prospettiva Risorse Umane e Organizzazione			Actual	Target	+ - Trend	Prospettiva Processi Interni			Actual	Target	+ - Trend
+ Aggiornamento personale			73,58	90	● ↑	+ Efficienza settore sviluppo			1	2,5	● ↑
+ Aggiornam settore sviluppo			2,66	2	● ↑	Scostamento ore effettive-previste per bolla			1		
+ Giorni aggiornamento personale			102,52	100	● ↑	+ Innovazione di prodotto			88,61	90	● ↑
+ Aggiorna settore assistenza			56,65	90	● ↓	+ Numero nuovi prodotti			1	1	● ↑
+ Straordinario settore assistenza			2,76	2	● ↑	Numero nuovi prodotti			1		
+ Numero persone che gestiscono una chiamata			1	1	● ↑	+ Fatturato nuovi prodotti/fatturato totale			13,9	18	● ↑
+ Ore gestione clienti			540	1600	● ↓	Fatturato nuovi prodotti			200649		

N.B.: L'esemplificazione contiene indicatori e dati non reali

Balanced Scorecard – esempio IT company



Source: Cheng and Humphreys (2012), *The Accounting Review*

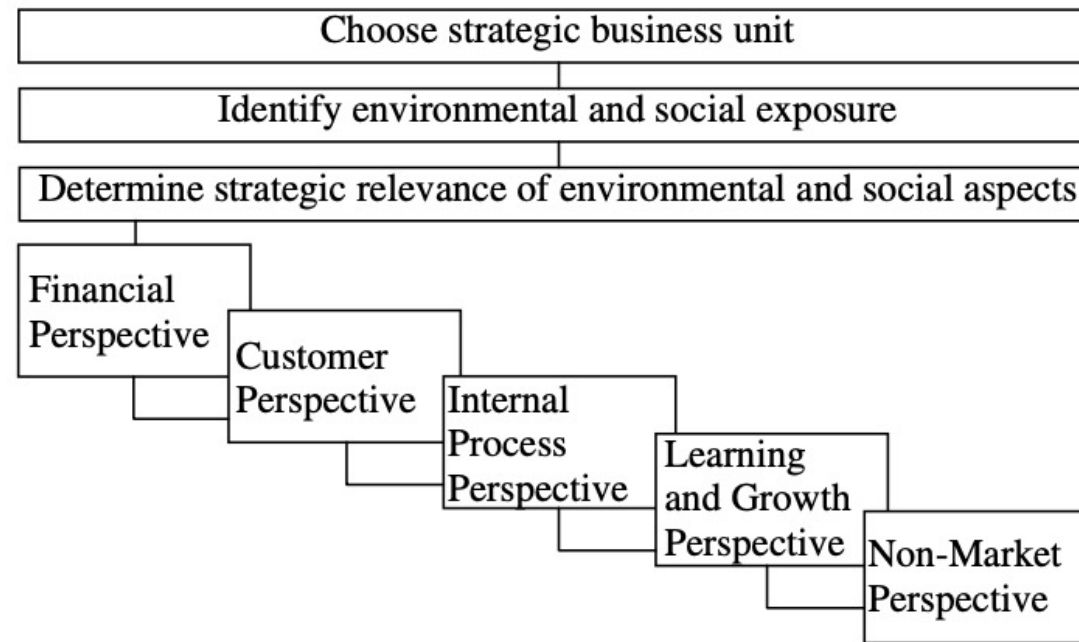
Balanced Scorecard – esempio *IT company*

Performance Measures	Balanced Scorecard																				
<p>The following is a list of Sentinel's key performance measures. These measures are arranged in random order:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Profit margin (%) •Number of advanced functions in pipeline •Call center operating cost (\$m) •Average training per software development staff (hours) •New product revenue growth (%) •Voice-activated queuing system implementation progress (%) •Market share in premium professional market (%) •Average waiting time—call center (minutes) •Revenue (\$m) •Call center staff to customer ratio •Customer satisfaction (/100) •Investment in call center queuing system (\$m) •Service efficiency rating (/10) •Frequency of new software version release •Service center backlog (% of requests outstanding) •Software development staff expertise rating (/100) 	<table> <tr> <td rowspan="4">FINANCIAL</td><td>•New product revenue growth (%)</td></tr> <tr> <td>•Revenue (\$m)</td></tr> <tr> <td>•Call center operating cost (\$m)</td></tr> <tr> <td>•Profit margin (%)</td></tr> <tr> <td rowspan="4">CUSTOMER</td><td>•Market share in premium professional market (%)</td></tr> <tr> <td>•Customer satisfaction (/100)</td></tr> <tr> <td>•Average waiting time—call center (minutes)</td></tr> <tr> <td>•Service efficiency rating (/10)</td></tr> <tr> <td rowspan="4">INTERNAL BUSINESS PROCESS</td><td>•Number of advanced functions in pipeline</td></tr> <tr> <td>•Frequency of new software version release</td></tr> <tr> <td>•Call center staff to customer ratio</td></tr> <tr> <td>•Service center backlog (% of requests outstanding)</td></tr> <tr> <td rowspan="4">LEARNING & GROWTH</td><td>•Average training per software development staff (hours)</td></tr> <tr> <td>•Software development staff expertise rating (/100)</td></tr> <tr> <td>•Investment in call center queuing system (\$m)</td></tr> <tr> <td>•Voice-activated queuing system implementation progress (%)</td></tr> </table>	FINANCIAL	•New product revenue growth (%)	•Revenue (\$m)	•Call center operating cost (\$m)	•Profit margin (%)	CUSTOMER	•Market share in premium professional market (%)	•Customer satisfaction (/100)	•Average waiting time—call center (minutes)	•Service efficiency rating (/10)	INTERNAL BUSINESS PROCESS	•Number of advanced functions in pipeline	•Frequency of new software version release	•Call center staff to customer ratio	•Service center backlog (% of requests outstanding)	LEARNING & GROWTH	•Average training per software development staff (hours)	•Software development staff expertise rating (/100)	•Investment in call center queuing system (\$m)	•Voice-activated queuing system implementation progress (%)
FINANCIAL	•New product revenue growth (%)																				
	•Revenue (\$m)																				
	•Call center operating cost (\$m)																				
	•Profit margin (%)																				
CUSTOMER	•Market share in premium professional market (%)																				
	•Customer satisfaction (/100)																				
	•Average waiting time—call center (minutes)																				
	•Service efficiency rating (/10)																				
INTERNAL BUSINESS PROCESS	•Number of advanced functions in pipeline																				
	•Frequency of new software version release																				
	•Call center staff to customer ratio																				
	•Service center backlog (% of requests outstanding)																				
LEARNING & GROWTH	•Average training per software development staff (hours)																				
	•Software development staff expertise rating (/100)																				
	•Investment in call center queuing system (\$m)																				
	•Voice-activated queuing system implementation progress (%)																				

Source: Cheng and Humphreys (2012), *The Accounting Review*

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

- Figge et al. nel 2002 suggeriscono di integrare la tradizionale BSC con una prospettiva sostenibile (Non-Market) che ponga il focus sulla dimensione ambientale, sociale ed economica, nel processo aziendale.



Adjusted Balanced Scorecard (ABSC)

- La BSC nel corso degli anni ha subito un' innumerevole numero di critiche da parte di diversi studiosi che hanno messo in dubbio la validità dello strumento.
- In tale contesto, dopo aver analizzato le dimensioni critiche della BSC, sia nella letteratura che nella pratica manageriale, Hristov et al. (2019) sviluppano un nuovo modello che pone il focus su una prospettiva critica, finalizzata attraverso un sistema di KPIs a segnalare le criticità alle quali si potrebbe andare in contro già in fase di pianificazione strategica, con il fine di evitarne (o comunque contenerne) il verificarsi. Nella Prospettiva vengono identificate 5 dimensioni critiche principali: **concettuale, strutturale, ambientale, sociale ed economica**.
- Tale prospettiva guida l'intero processo di implementazione, quale perno centrale a cui tutte le altre prospettive devono tener conto. Il monitoraggio dei fattori critici e la definizione di strategie idonee a ridurre queste problematiche, dovrebbe guidare l'implementazione dello strumento sia in fase iniziale che nella successiva fase di sviluppo. A tal fine il framework tradizionale della BSC è stato opportunamente modificato nella sua struttura originaria, creando una BSC "aggiustata" o Adjusted Balanced Scorecard (ABSC), prima, e una ASBSC Adjusted Sustainability Balanced Scorecard (ASBSC) poi.

Adjusted Sustainability Balanced Scorecard (ASBSC)

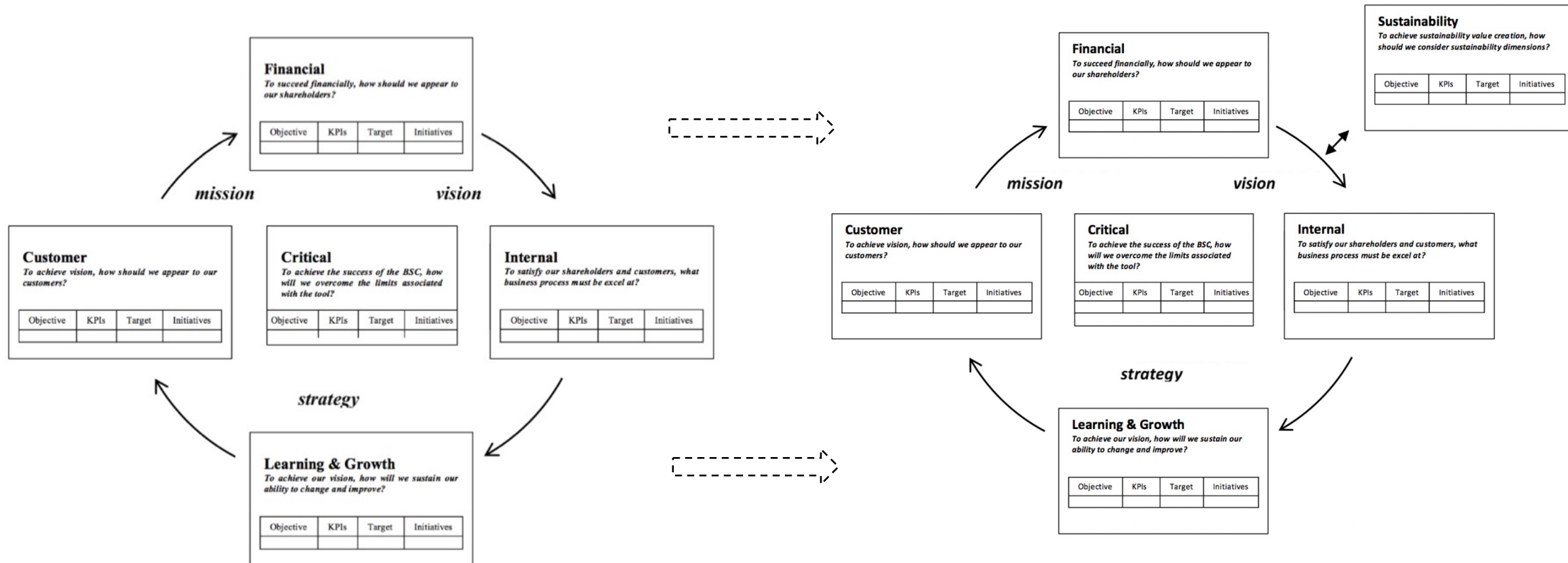
- Conseguentemente, per ogni criticità individuata, si possono distinguere:
 - obiettivo (variabile di controllo), che permette di impedire che la criticità in oggetto si verifichi o che comunque venga tenuta sotto controllo dal management;
 - KPIs, connessi a ciascun obiettivo;
 - misure, ossia modalità di determinare il KPI;
 - target, che rappresenta l'intervallo di riferimento per valutare il grado di soddisfazione di raggiungimento dell'obiettivo. Si verifica in tal modo l'eventuale deviazione dall'obiettivo assegnato (rappresenta il livello da raggiungere per garantire il successo per l'azienda e dipende dalle caratteristiche della società).

La prospettiva Critica

*Obiettivi strategici e KPIs
possono variare in
funzione del settore e
dell'azienda*

ASPETTO CRITICO	OBIETTIVO	KPI	MISURE	TARGET
concettuale	valutare l'integrazione tra i livelli	frequenza incontri mensili	report manager	
	definire obiettivi performanti in termini di sostenibilità	% di contribuzione degli obiettivi sostenibili	Operating profit after tax - (invested capital x WACC)	
	definire gli obiettivi quotidiani dei manager	tasso di raggiungimento degli obiettivi quotidiani	n. obiettivi giornalieri raggiunti/n. tot obiettivi giornalieri	
strutturale	chiara definizione degli obiettivi sostenibili nella mappa strategica	% comprensione degli obiettivi da parte dello staff	questionario	
	condivisione degli obiettivi sostenibili nell'organizzazione	% conoscenza degli obiettivi strategici da ciascuna unità operativa	questionario	
	considerazione degli obiettivi sostenibili di medio lungo termine	% obiettivi lungo termine sul totale degli obiettivi	n. Obiettivi lungo termine/totale obiettivi	
ambientale	monitorare la performance degli indicatori qualitativi	tasso % di uso degli indicatori qualitativi sul totale degli indicatori	indicatori qualitativi/totale indicatori	
	selezione indicatori di sostenibilità appropriati	% efficienza degli indicatori qualitativi scelti	indicators correlati positivamente alla performance/totale indicatori scelti	
	monitorare la performance degli indicatori qualitativi in termini sostenibili	tasso di crescita degli indicatori	time series	
sociale	monitorare la condivisione del management degli obiettivi	% di accettazione e condivisione management decision making	questionario	
	grado di accettazione dei stakeholders dei cambiamenti organizzativi	% di accettazione dei stakeholders dei cambiamenti organizzativi	questionario	
	monitorare il grado di accettazione dei dipendenti dei cambiamenti organizzativi	% di accettazione e dipendenti del cambiamento organizzativo	questionnaire	
economica	valutazione obiettivi sostenibili raggiunti	% obiettivi raggiunti nel piano strategico	n. di obiettivi sostenibili raggiunti/ n. di obiettivi nel piano strategico	

Dall'ABSC all'ASBSC



Source: Hristov e Chirico, 2019, Financial Reporting

Source: Hristov et al., 2020, Sustainability