



# Performance Management

Ivo Hristov, *Ph.D*

*hristov@economia.uniroma2.it*

*Strategic management tools*

# Strumenti di Performance Management

Al fine di rispondere alle diverse questioni presentatesi nel corso degli anni, nuovi strumenti di PM, i cosiddetti *strategic management tools*, hanno preso luogo per rispondere all'ambiente competitivo cercando di trovare il giusto mix di programmi, idee, azioni e misure per fornire una risposta concreta alle esigenze aziendali.

Questi *tools* si sono principalmente sviluppati nelle realtà operative aziendali, più che nel mondo accademico, come risposta alle nuove esigenze derivanti dal progresso tecnologico e dai cambiamenti ambientali. Occorre inoltre precisare, che essi non sono mutualmente escludenti, ma possono essere combinati tra loro.



# Caratteristiche



- ✓ progettati ed implementati al fine di stimolare **l'apprendimento** a tutti i livelli dell'organizzazione
- ✓ orientare i comportamenti dei singoli attraverso la definizione di **misure** costantemente connesse agli **obiettivi strategici** formulati
- ✓ **integrare** dimensioni quantitative e qualitative
- ✓ tradurre gli obiettivi strategici in **misure operative** comprensibili e monitorabili
- ✓ avviare gli opportuni **interventi correttivi** qualora le performance dovessero scostarsi dagli standard individuati

Performance Prism

Piramide SMART

Tableau de Bord

Macro Process Model



Matrice di Keegan

Il Framework di Fitzgerald

Skandia Navigator

# Tableau de Bord

# Tableau de Bord (I)



Uno dei primi strumenti di PM che ha apportato una nuova concezione nel considerare le dinamiche aziendale è il modello francese *Tableau de Bord (TdB)*, sviluppato all'inizio del XX secolo. Proprio come il cruscotto di un veicolo, permette di segnalare in corso d'opera eventuali malfunzionamenti e le possibili cause che l'hanno provocati, in modo da permettere correzioni tempestive.

# Tableau de Bord (II)



- Questo framework stabilisce una gerarchia di misure interconnesse e misure a cascata per differenti livelli organizzativi, forzando funzioni e divisioni di un'organizzazione a posizionarsi nel contesto della strategia globale della società.
- È stato inizialmente sviluppato dagli ingegneri di processo che erano alla ricerca di modi per migliorare il loro processo produttivo attraverso una migliore comprensione delle relazioni causa-effetto (le relazioni tra azioni e prestazione del processo).
- Lo stesso principio è stato poi applicato al livello del top management, per fornire ai dirigenti una serie di indicatori che consentisse loro di monitorare il progresso del business, confrontarlo con gli obiettivi stabiliti e di conseguenza intraprendendo azioni correttive

# Tableau de Bord (III)

*Gli elementi che caratterizzano questo strumento sono:*

- è in grado di rappresentare una realtà complessa attraverso un modello semplice;
- segnala situazioni di inefficienza nei processi nel momento in cui si manifestano;
- fornisce delle analisi statistiche;
- permette la generazione di *feedback* continui;
- segue il funzionamento dell'organizzazione in modo dinamico e regolare.

*I requisiti fondamentali di un TdB sono:*

- la sola presentazione di informazioni essenziali per l'azienda;
- oltre a segnalare malfunzionamenti riporta spiegazioni su cause e recidive;
- essendo uno strumento decisionale, partecipa allo sviluppo della pianificazione.



# Tableau de Bord (IV)

L'obiettivo iniziale di offrire ai manager una breve panoramica dei parametri chiave per sostenere il processo decisionale ha avuto due importanti implicazioni:

- **In primo luogo**, il TdB non può condurre ad un documento unico che si applica ugualmente bene all'intera azienda; poiché ciascuna sotto-unità, e in effetti ogni manager, ha responsabilità e obiettivi diversi. Dovrebbe quindi, esistere un TdB per ogni sotto-unità, ed ognuno di questi dovrebbe essere integrato in una struttura.
- **In secondo luogo**, i vari Tableaux utilizzati all'interno dell'azienda non dovrebbero essere limitati a indicatori finanziari. Le misure operative forniscono spesso migliori informazioni su impatto di eventi e decisioni "locali", e quindi su relazioni causa-effetto, rispetto a indicatori finanziari generali

Lo sviluppo del TdB implica così di tradurre la *Vision* e la *Mission* dell'unità in una serie di obiettivi, da cui l'unità identifica i suoi *Key Success Factors*, che vengono poi tradotti in KPI principalmente quantitativi.

Tali indicatori devono risultare chiari a tutti gli attori dell'organizzazione, devono essere limitati numericamente per garantire maggiori capacità di sintesi (focus sui soli indicatori critici), essere aggiornati continuamente in base ai cambiamenti riscontrati. Più che un semplice documento, gli scrittori francesi considerano il TdB come un "Approccio gestionale generale". Il documento fornisce a ciascun manager una panoramica succinta periodica della performance della sua unità per guidare il processo decisionale ed informare il livello successivo delle prestazioni della sotto-unità.

# Tableau de Bord (V)

Sinteticamente possono essere illustrate le fasi nella costruzione del TdB:

1. Nella prima fase si procede ad individuare in maniera molto generale le linee strategiche e gli obiettivi di *business*, individuando per ognuno di questi anche i relativi fattori di successo, dandone successiva comunicazione all'interno dell'intera organizzazione;
2. Nella seconda fase dovranno essere individuati tutti quegli indicatori, sia monetari e non, che permetteranno di giudicare un eventuale fallimento o successo degli obiettivi prefissati. In definitiva si procede alla definizione dei KPIs;
3. Nella terza fase, e anche l'ultima, prevede l'adeguamento tra il sistema informativo ed il nuovo sistema di contabilità direzionale, in modo da estrapolare i dati ed utilizzarli tempestivamente nel calcolo degli indicatori prescelti.

# Tableau de Bord – esempio area sales



*Il TdB deve essere sempre collegato con quelli che sono i sistemi di pianificazione e di controllo, tale per cui gli indicatori del cruscotto vengano aggiornati a scadenze periodiche, garantendo un feedback tempestivo sull'andamento della gestione.*

# **Il Framework di Fitzgerald**

# Il Framework di Fitzgerald (I)

Il *Framework* per il controllo delle performance, proposto da Fitzgerald (1991), ha una struttura composta da sei dimensioni di performance, che classifica le **misure** in due tipologie fondamentali:

- *quelle che si riferiscono ai risultati* (competitività, performance finanziaria)
- *quelle che si concentrano sugli elementi che determinano quei risultati* (qualità, flessibilità, utilizzazione delle risorse e innovazione).

Questo riflette il concetto di *causalità*, indicando che i risultati ottenuti sono in funzione della precedente performance di business con riferimento ad elementi determinanti specifici. Risulta chiaro come, anche in questo caso, il tentativo va nella direzione di identificare anticipatamente i driver della performance allo scopo di influenzarne il livello.

# Il Framework di Fitzgerald (II)

- ✓ Il *Framework* rappresenta le misure di risultato attraverso indicatori “*Lag*”, cioè misure ex post, in quanto arrivano in ritardo rispetto al processo e si rivolgono all'esterno dell'impresa (azionisti, concorrenti).
- ✓ La categoria dei determinanti comprende misure di performance che sono concettualizzate attraverso indicatori “*Lead*”, che guardano all'interno dell'impresa per il miglioramento dei processi e delle capacità. Quest'ultime sono le misure principali in quanto senza il raggiungimento di buone performance interne non è possibile raggiungere uno sviluppo di quelle esterne.

# Il Framework di Fitzgerald (III)

Con questo strumento viene data notevole importanza al nesso causa-effetto tra performance e driver di performance, integrando indicatori finanziari con misure orientativamente qualitative.

	Dimension of performance	Types of measure
RESULTS Lagging Indicators	Competitiveness	Relative market share and position Sales growth Measures of the customer base
	Financial performance	Profitability Liquidity Capital structure Market ratios
DETERMINANTS Leading Indicators	Quality of service	Reliability responsiveness Aesthetics/appearance Cleanliness/tidiness Comfort Friendliness Communication Courtesy Competence Access Availability Security
	Flexibility	Volume flexibility Delivery speed flexibility Specification flexibility
	Resource utilisation	Productivity Efficiency
	Innovation	Performance of the innovation process Performance of the individual innovations

# **Performance Prism**

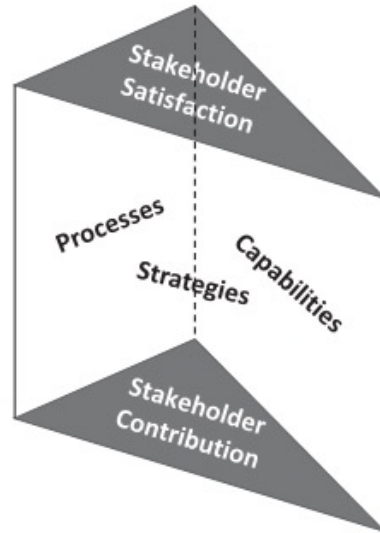


# Performance Prism (I)

Uno degli strumenti che ha maggiormente suscitato l'interesse degli accademici e dei manager, dopo la BSC, è sicuramente il *Performance Prism*. Proposto nel 2002 da Neely, Adams e Kennerley (Cranfield University), il *Performance Prism*, focalizzando la sua attenzione sugli **stakeholders** permette di collegare il contributo degli stakeholders all'impresa (nella parte inferiore del prisma) con il livello di soddisfazione degli stakeholders (la faccia superiore del prisma) attraverso processi, strategie e competenze (ovvero, le tre facce verticali del prisma).

Riflette quindi il bisogno delle organizzazioni di considerare le esigenze di tutti gli *stakeholders* nello sviluppare un *framework* di misurazione della performance. La caratteristica distintiva del *Performance Prism* risiede nel fatto che lo stesso utilizza come punto di partenza tutti gli *stakeholders* di un'organizzazione, inclusi investitori, clienti e intermediari, dipendenti, fornitori, autorità di regolamentazione e comunità, piuttosto che la strategia.

# Performance Prism (II)



- le misure sono utilizzate per tenere traccia dell'implementazione della strategia
- le misure possano essere utilizzate per comunicare la strategia attraverso l'organizzazione
- le misure possano essere applicate per incentivare l'implementazione della strategia
- i dati delle misurazioni possano essere analizzati ed utilizzati per fare in modo che le strategie stiano lavorando come pianificato

# Performance Prism (III)

Il Prism si basa su cinque prospettive connesse tra di loro al fine di fornire una struttura che consente ai manager di gestire le performance attraverso le risposte a cinque domande fondamentali associate a ciascuna prospettiva:

## **1. Soddisfazione degli stakeholder**

Chi sono i nostri interlocutori rilevanti e di cosa hanno bisogno?

## **2. Strategie**

Quali strategie dobbiamo mettere in atto per soddisfare queste serie di bisogni?

## **3. Processi**

Quali processi dobbiamo mettere in atto per soddisfare questi bisogni e come dobbiamo impostarli?

## **4. Capacità**

Quali competenze e capacità (a livello di risorse umane, pratiche, tecnologie e infrastrutture) dobbiamo acquisire affinché i nostri processi operino in modo più efficace ed efficiente?

## **5. Contributo degli stakeholder**

Cosa vogliamo ottenere dai nostri interlocutori?

# Performance Prism (IV)

- implementazione di una mappa che evidenzi i collegamenti critici tra i soggetti interessati e i bisogni dell'organizzazione con le strategie, i processi e le capacità che devono essere messe in atto per soddisfarle
- verificare che tutti gli aspetti critici della misurazione delle prestazioni siano stati correttamente affrontati
- gli indicatori di performance sono costituiti da misure monetarie e non, progettate per il controllo dei processi relativi agli obiettivi, di soddisfazione degli *stakeholder*, pianificati. Devono identificare le aree critiche, essere in linea con la strategia pianificata e essere comunicate lungo tutta l'organizzazione
- è un modello che necessita di un aggiornamento continuo in modo da potersi adattare alle esigenze del momento

# **Skandia Navigator**

# Skandia Navigator (I)

Lo Skandia Navigator è uno strumento ideato da Edvinsson e Malone (1997) di Skandia, una compagnia assicurativa svedese, per la valutazione del capitale intellettuale. I due svedesi hanno allegato al bilancio della società un documento denominato “*Visualizing intellectual capital in Skandia*”, in cui erano contenute informazioni relative agli *asset* intangibili dell’organizzazione.

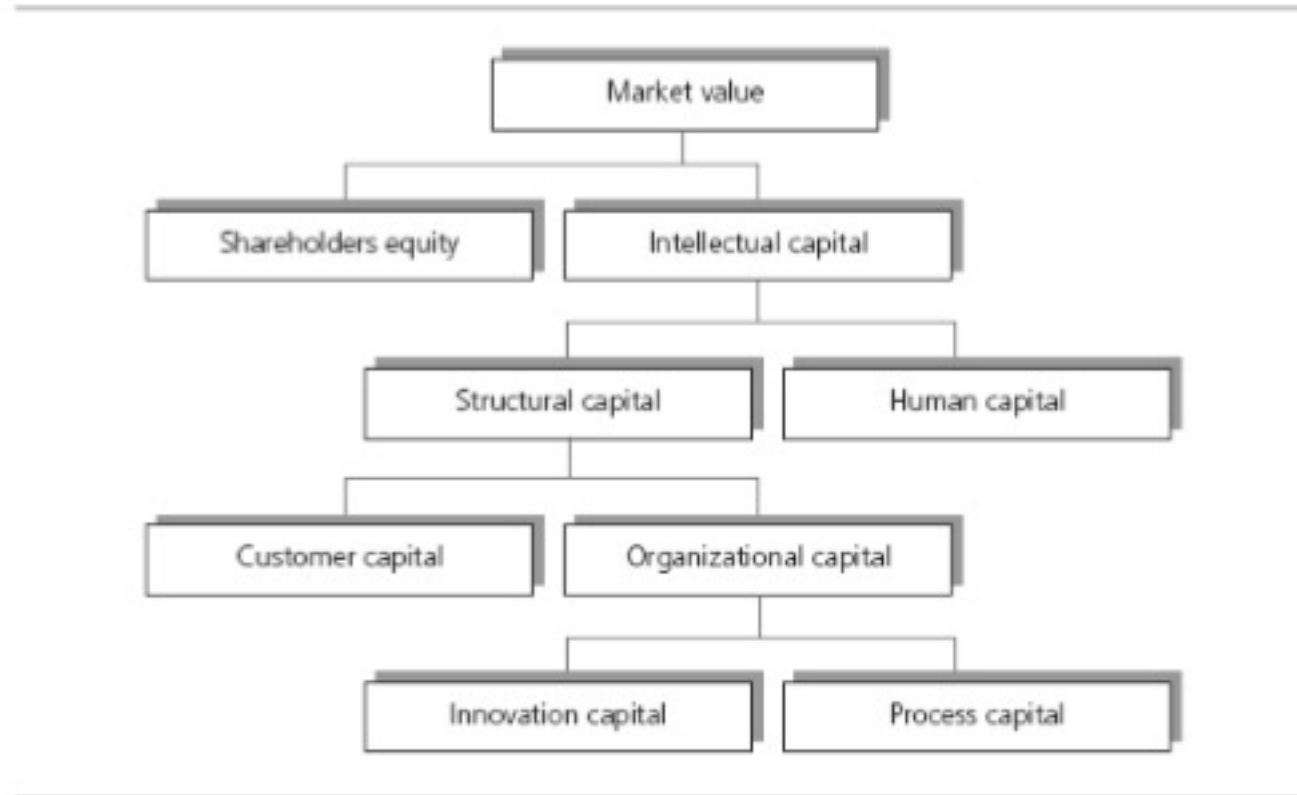
*“la nuova era della conoscenza richiede un'economia della conoscenza”*

Il modello va ad analizzare da vicino l’ambito, già considerato da Kaplan e Norton nella BSC, considerandolo un fattore chiave per il successo della performance aziendale.

# Skandia Navigator (II)

- *L'intellectual capital*, dovrà essere formalizzato e accumulato attraverso strumenti appositi (brevetti e marchi) costruendo così lo **structural capital**, e la risorsa umana che risulta fondamentale in questo processo, **human capital**.
- Questi ultimi si collegano direttamente alla reputazione dell'organizzazione nei confronti dei clienti, **customers capital**, e alla struttura organizzativa dell'impresa, **organizational capital**.
- A loro volta l'organizzazione deve necessariamente servirsi di strumenti al suo interno per favorire processi di comunicazione e informazione, **process capital**, sempre al passo con le innovazioni del momento: **innovation capital**.

# Skandia Navigator (III)

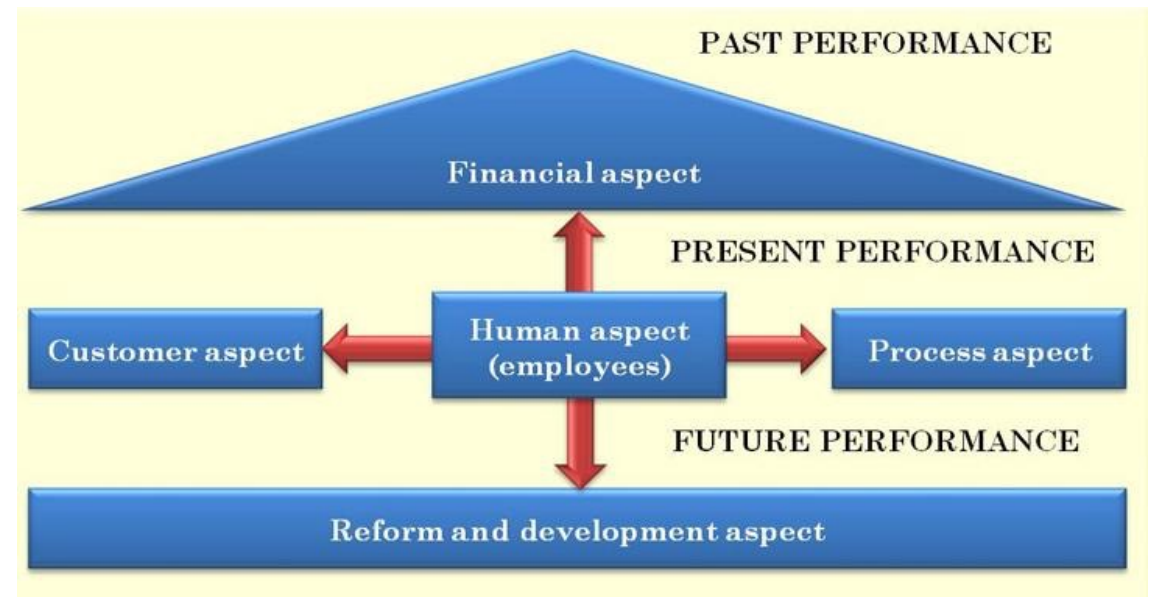




# Skandia Navigator (IV)

All'interno dello *Skandia Navigator* si crea un bilanciamento tra grandezze finanziarie e non, e allo stesso tempo tra prospettiva presente e futura, non a caso la metafora del “navigatore” che indirizza l'impresa.

Edvinsson presenta questo modello metaforicamente come una casa: il *focus* finanziario è il tetto, l'attenzione al cliente e ai processi costituiscono le pareti, mentre l'aspetto umano è il cuore della casa. Gli aspetti relativi al rinnovamento e lo sviluppo sono la piattaforma. Con una tale metafora, il rinnovamento e lo sviluppo diventano la base fondamentale per la sostenibilità.



# Skandia Navigator (V)

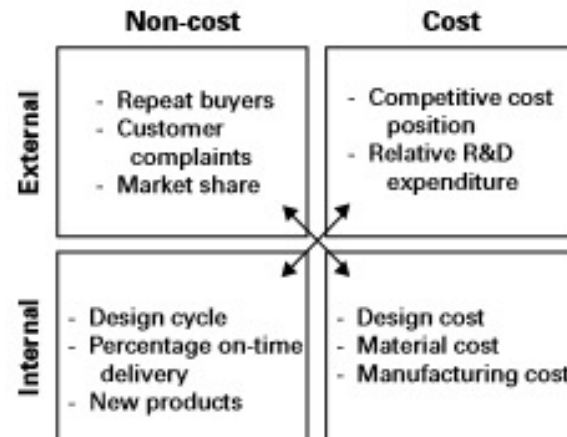
I fattori di successo critici vengono traslati in dati e ulteriormente sviluppati tramite indicatori, target o di *follow-up*. Una delle principali aspirazioni alla base del Navigatore è quella di sviluppare un linguaggio contabile per la sostenibilità dell'organizzazione. È inoltre un linguaggio globale in quanto numerico e porta anche ad un forte focus sulle dimensioni non finanziarie. Questo modello fornisce una panoramica equilibrata tra dimensioni finanziarie e non finanziarie.

# **Altri tools**

# Matrice di Keegan

Nel 1989 Keegan propose una matrice per la misurazione della performance che riflettesse la necessità di fornire una misurazione bilanciata.

Tale framework si basa sulla suddivisione delle misure in categorie quali “Cost” e “Non cost”, oppure “Internal” o “External”, e riflette la necessità di un maggiore equilibrio delle misure lungo queste dimensioni.



- La forza principale della matrice di Keegan è la sua semplicità e struttura integrata.
- Le criticità principali includono, invece, una mancanza di struttura e dettagli, in particolare nel rendere più espliciti i legami tra le diverse dimensioni aziendali.

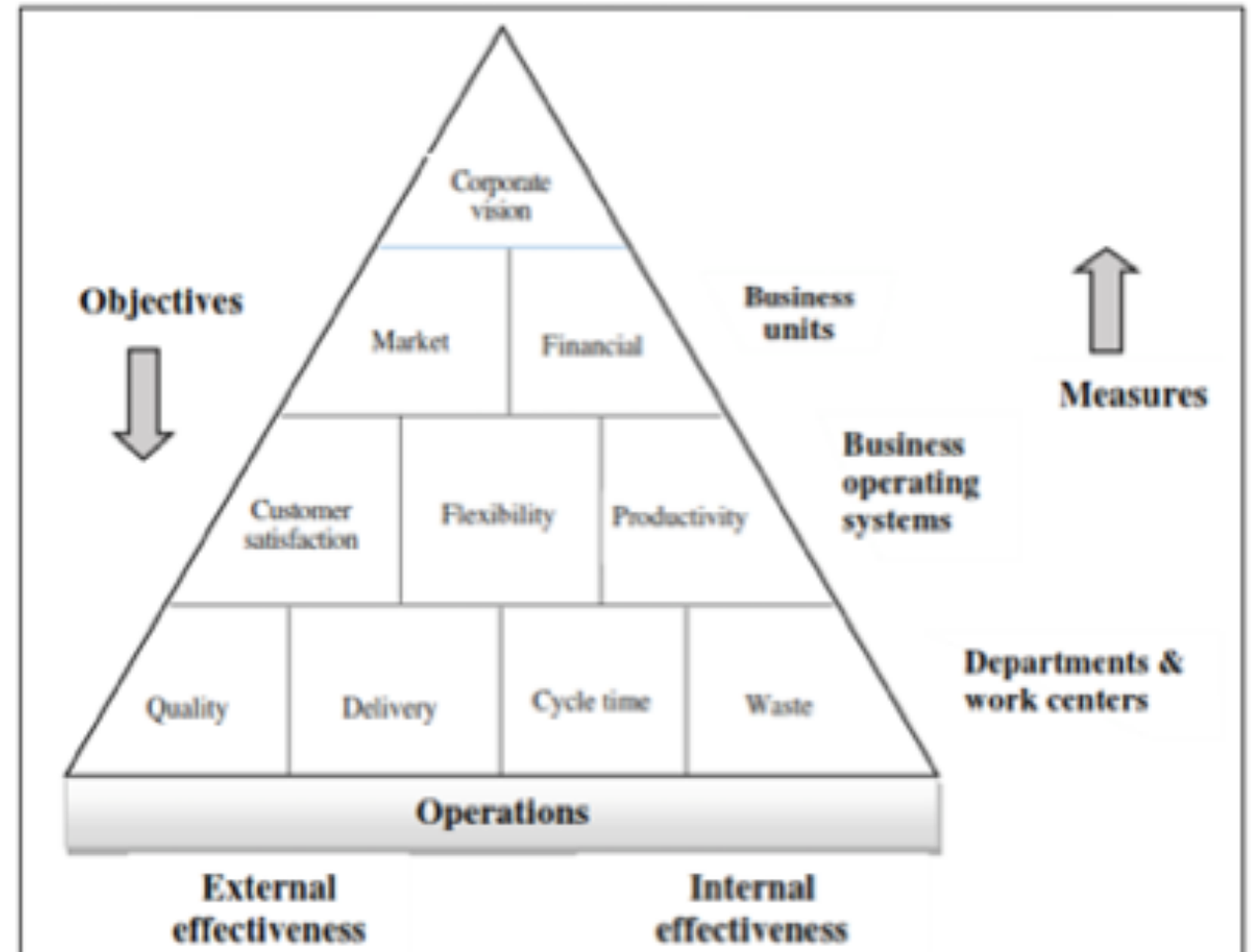
# Piramide SMART (I)

La Piramide SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*) si sviluppa nel 1991 da due studiosi, Lynch e Cross, i quali influenzati dall'idea sempre più convincente che all'interno di un sistema di valutazione delle prestazioni debbano collimare indicatori economici – finanziari con indicatori non finanziari, svilupparono un sistema capace di incorporare al proprio interno tali misure. Si pone l'obiettivo di supportare le aziende nel conseguimento del successo in un contesto competitivo fortemente dinamico, caratterizzato dalla proliferazione di nuovi prodotti, dall'accorciamento del loro ciclo di vita e da una dirompente e continua **innovazione tecnologica**.

Il modello è strutturato mediante una piramide a quattro livelli (di obiettivi e misure) e si propone il fine di collegare le azioni manageriali alla strategia d'impresa, identificando gli obiettivi strategici dall'alto verso il basso (sulla base delle priorità del cliente) e le connesse misure di performance dal basso verso l'alto.

# Piramide SMART (II)

- ✓ *le attività devono essere collegate agli obiettivi strategici*
- ✓ *le misure devono essere definite in modo tale da consentire, attraverso l'analisi delle stesse, il miglioramento dei processi aziendali e il raggiungimento degli obiettivi*
- ✓ *le attività aziendali devono essere incentrate sulle esigenze dei clienti, attraverso una comunicazione da valle (ai reparti) a monte dell'organizzazione.*



# Piramide SMART (III)

- ✓ Il modello di misurazione così impostato è dunque in grado di evidenziare l'ambito di influenza dei responsabili dei diversi livelli dell'organizzazione sia in termini economico-finanziari, sia attraverso indicatori di natura diversa.
- ✓ In questo modo sarà possibile supportare il management nella **traduzione della strategia** in attività ordinariamente svolte al fine di aumentare la *soddisfazione dei clienti*, *migliorare la flessibilità e la produttività*.
- ✓ È dunque attraverso una risposta ottimale alle aspettative dei clienti che si otterranno risultati efficientemente ed efficacemente soddisfacenti. I sistemi di misurazione della performance quindi, devono essere progettati ed implementati al fine di stimolare l'apprendimento a tutti i livelli dell'organizzazione e con l'obiettivo di orientare i comportamenti dei singoli attraverso la definizione di misure costantemente connesse agli obiettivi strategici formulati.
- ✓ Dopo aver tradotto gli obiettivi strategici in misure operative comprensibili e monitorabili sarà possibile avviare gli opportuni interventi correttivi qualora le performance dovessero scostarsi dagli standard individuati.

# Macro Process Model (I)

Nell'ambito della ricerca delle relazioni di causalità tra misure, spicca il contributo di Brown (1996), il quale seguendo l'idea di Fitzgerald, sviluppa un modello, denominato Macro Process Model, formato da un processo per il raggiungimento delle performance composto da cinque fasi legate tra loro da relazioni causali: **Input, Processi, Output, Risultati, Goal.**

*Il modello dimostra come gli input nell'organizzazione condizionano la performance dei processi e in definitiva gli obiettivi al livello più alto dell'organizzazione (Goal). Brown ipotizza che ciascuno stadio costituisca il driver di performance del successivo.*

Le diverse fasi e misure delle relative performance sono collegate tra loro, attraverso una catena in cui una costituisce il driver dell'altra. Per il raggiungimento dell'obiettivo finale (*Goal*) di sviluppo del *business* è necessaria la soddisfazione dei clienti (*Outcome*) relativamente all'offerta dell'impresa (*Output*). Affinché le performance di queste fasi siano buone, occorrerà monitorare tutti i processi operativi (*Process*) per evitare che il meccanismo possa incepparsi

*Alla base di tutto ci sono le risorse dell'impresa e le relative capacità che vanno periodicamente alimentate per permettere all'intero processo di partire con una struttura interna forte.*



# Macro Process Model (II)

