



Scuola ODCEC
PERUGIA, 26 APRILE 2016

Gli strumenti di misurazione delle performance nelle imprese

PROF. FABIO SANTINI

*Dipartimento di Economia
Università degli Studi di Perugia*



Quali condizioni sono necessarie perché il piano di volo venga rispettato?



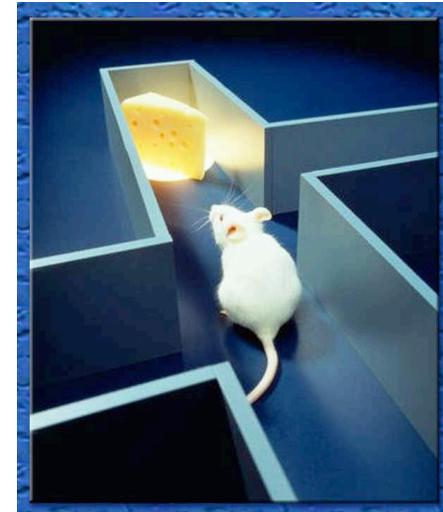


CONTROLLO :

**1) ACQUISIZIONE DI INFORMAZIONI PER
L'ATTIVITA' DECISIONALE
(CRUSCOTTO INFORMATIVO)**



**2) CONTROLLO DEI COMPORTAMENTI
(INFLUENZA SOCIALE, AMMINISTRATIVA E CULTURALE
DELLA FORZA LAVORO)**





ACQUISIZIONE DI INFORMAZIONI PER L'ATTIVITA' DECISIONALE: MANAGEMENT ACCOUNTING (CONTROLLO DI GESTIONE)

CIMA: Processo di identificazione, misurazione, raccolta, analisi, preparazione, interpretazione e comunicazione delle **informazioni utilizzate dai manager** per pianificare (presupposto strategico) e controllare l'attività di una organizzazione così da assicurare (*la corretta direzione ed*) un appropriato utilizzo delle risorse a disposizione (efficacia ed efficienza).

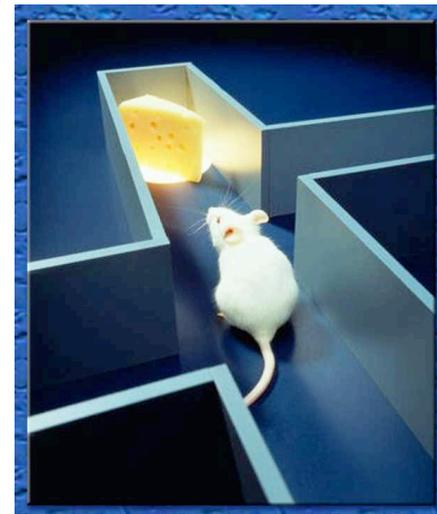
Tale processo comprende la preparazione di report per stakeholders quali gli azionisti, i creditori, gli enti regolatori e le autorità fiscali.





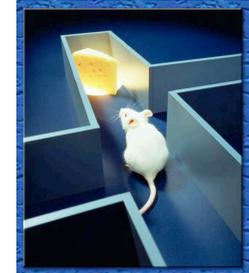
CONTROLLO DEI COMPORTAMENTI: MANAGEMENT CONTROL (ORGANIZATIONAL CONTROL)

combinazione di meccanismi di controllo progettati ed implementati dal management per incrementare la probabilità che le risorse umane si comportino secondo le attese e gli obiettivi dell'organizzazione.





IL MANAGEMENT CONTROL (NELL'APPROCCIO DI MALMI E BROWN)

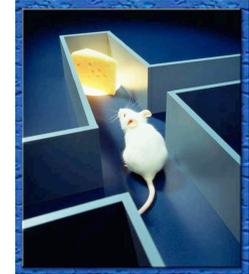


1) CONTROLLI ATTRAVERSO LA PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

fissazione di obiettivi di medio-lungo periodo e di breve periodo;
fissazione di standard da raggiungere in relazione agli obiettivi;
coordinamento funzionale; NB: Focus sulle azioni

2) CONTROLLI CIBERNETICI

Circuito di retroazione basato sulla comparazione tra standard di performance e risultati a consuntivo;
Budgets, misure finanziarie, misure non finanziarie.



3) CONTROLLI ATTRAVERSO SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

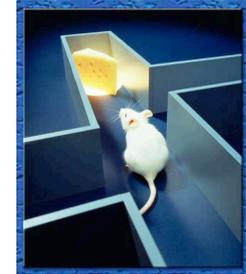
Collegamento di premi e ricompense al raggiungimento di dato obiettivi;

4) CONTROLLI AMMINISTRATIVI

Progettazione e strutturazione dell'organizzazione (specializzazione funzionale);

Strutturazione della governance aziendale (autorità, responsabilità e coordinamento);

Procedure e politiche (restrizioni comportamentali, controlli preventivi e responsabilità);



5) CONTROLLI CULTURALI

Cultura = “set di valori, credenze e norme sociali che tendono ad essere condivisi dai membri di una collettività influenzando il loro modo di pensare e le loro azioni”;

Controlli basati sui valori (mission statements, value statements);

Controlli basati sui simboli (architettura, abbigliamento, stile);

Controlli basati sui clan (cerimonie e rituali di clan).



Quale fine dovrebbero perseguire le imprese?





Le imprese dovrebbero perseguire due fondamentali obiettivi:

- 1) **Durabilità;**
- 2) Massimizzazione del valore del **capitale economico**
(Valore attuale dei flussi di reddito futuri).

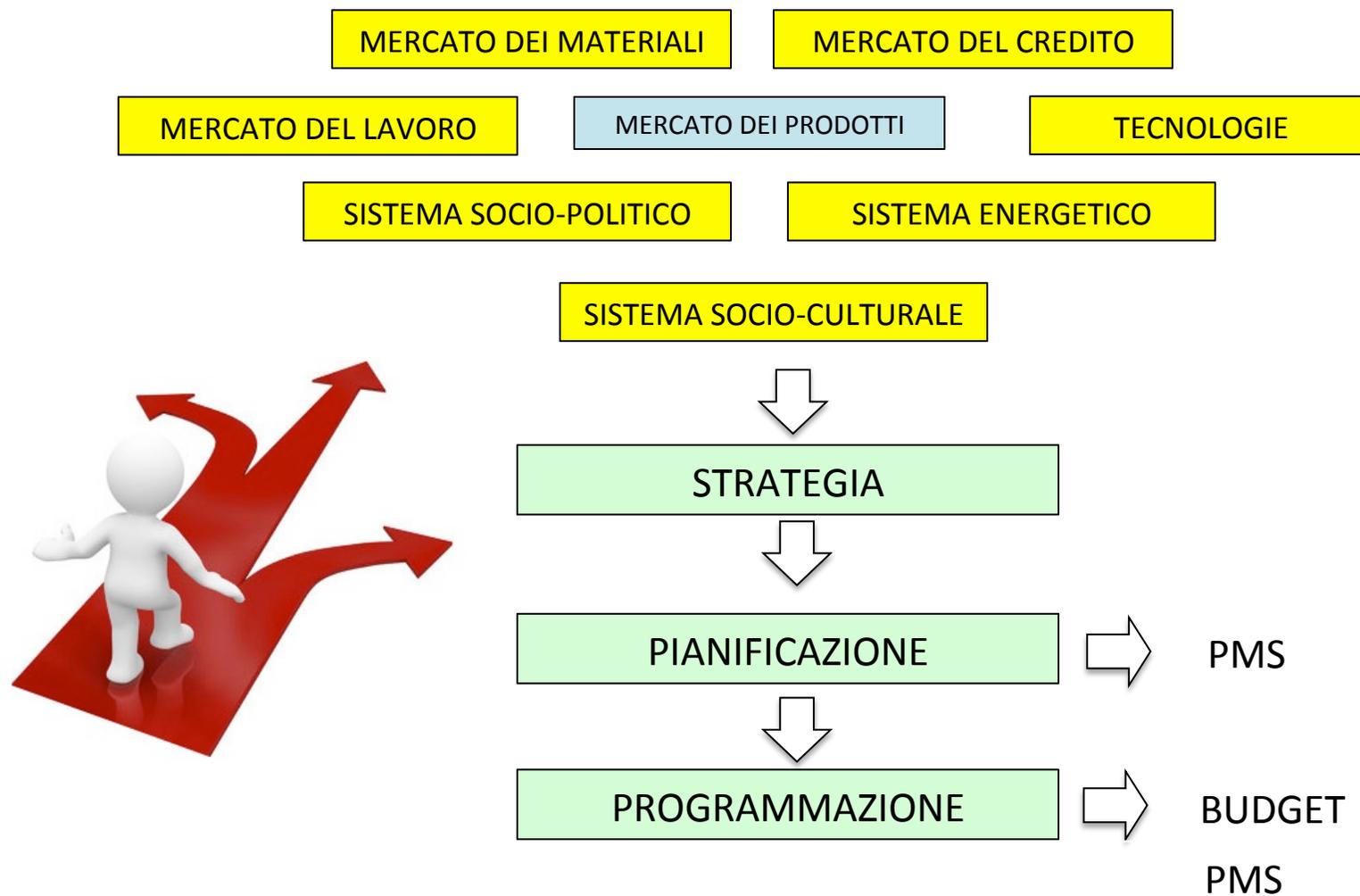
Generalmente le imprese focalizzano su semplici indicatori di redditività (ROI, ROE ed EVA).



Il **capitale economico** di una impresa **in funzionamento** è espressione della **complementare utilità economica** che tutte le condizioni positive e negative di produzione unitariamente considerate riescono ad esprimere in **prospettiva**. Tale utilità economica prospettica assume la sostanza di un **flusso di redditi futuri**, la consistenza e l'entità dei quali determinano l'altezza del capitale economico



UNO SCHEMA DI RIFERIMENTO





Una delle difficoltà principali delle imprese consiste nel tradurre la strategia formulata in azioni concrete. La strategia rischia spesso di apparire soltanto come una dichiarazione di intenti scarsamente condivisa e coerente.



Pianificazione vs Programmazione

Pianificazione:

Definizione degli obiettivi di fondo, riguardanti orizzonti temporali di medio-lungo termine e specificazione delle variabili critiche per il successo del business.

Programmazione:

definizione degli obiettivi della gestione operativa, considerando le scelte del primo tipo come “vincoli”.
Orizzonte temporale di breve periodo. Attenzione rivolta al coordinato, efficace ed efficiente impiego delle risorse.

Attenzione: possono venire considerate come un tutto unitario.



Molti leader hanno **visioni personali che non riescono a tradursi in visioni comuni**, capaci di motivare un'organizzazione.

Le **di valutazione multipla delle performance aziendali (Performance Measurement System o PMS)** possono colmare tale lacuna ponendo in luce il **rapporto causale tra le variabili critiche aziendali** e rendendo esplicito il ruolo che ciascuno dovrebbe svolgere per supportare l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi di livello superiore.



La Balanced Scorecard (BSC)

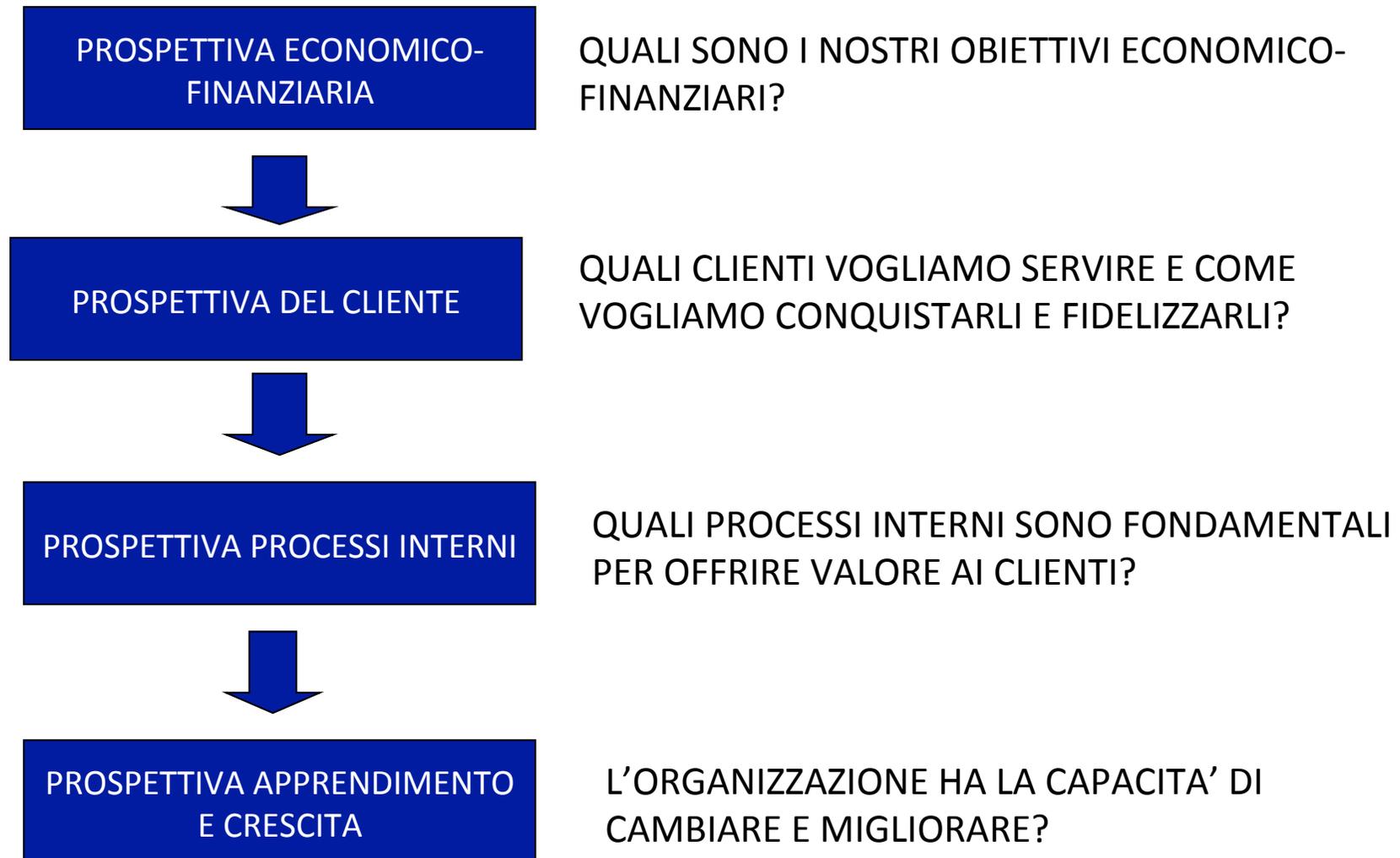
La BSC è utile per tradurre la visione e la strategia aziendale in una serie coerente di obiettivi e misure della performance.

Tali **obiettivi e misure vengono articolati in quattro prospettive diverse** (il limite non è rigoroso):

- 1) economico-finanziaria;
- 2) clientela;
- 3) processi interni;
- 4) apprendimento e crescita.



La Balaced Scorecard (BSC)





La Balaced Scorecard (BSC)

Il “bilanciamento” che caratterizza la scheda dovrebbe avvenire tra:

- obiettivi a breve ed a lungo termine;
- misure finanziarie e non finanziarie;
- indicatori ritardati ed indicatori di tendenza;
- prospettive della performance interna ed esterna.





La prospettiva economico-finanziaria



Gli **obiettivi economico-finanziari** servono a indirizzare gli obiettivi e le misure di tutte le altre prospettive della scheda. Ciascuna delle altre misure dovrebbe rappresentare un anello della catena causale che sfocia in un miglioramento della performance finanziaria (non sono previsti rapporti quantitativi in senso verticale).

Gli obiettivi possono venire espressi in termini di ritorno sul capitale investito o di EVA (attenzione all'incremento di **valore del capitale economico dell'impresa**).



La prospettiva economico-finanziaria

In generale, le finalità economico-finanziarie che guidano la strategia si incentrano su un aumento della redditività che può realizzarsi attraverso:

- i) crescita dei ricavi di vendita e mix;**
- ii) riduzione dei costi e miglioramento della produttività;**
- iii) migliore utilizzo del patrimonio aziendale.**



La prospettiva economico-finanziaria

La crescita dei ricavi di vendita e mix può essere perseguita attraverso:

- i) nuovi prodotti;
- ii) nuove applicazioni;
- iii) clienti e mercati nuovi;
- iv) nuove relazioni (trasferimento tecnologico e collaborazione);
- v) nuove strategie di prezzo (analisi redditività della clientela).



La prospettiva economico-finanziaria

La riduzione dei costi ed il miglioramento della produttività può essere perseguita attraverso:

- i) aumento della produttività delle vendite (specie per aziende in crescita. Es. ricavi per dipendente);
- ii) riduzione dei costi unitari (specie in fase di mantenimento);
- iii) miglioramento del mix dei canali (canali a basso costo);
- iv) riduzione dei costi operativi di tipo amministrativo, commerciale e distributivo (con attenzione).



La prospettiva economico-finanziaria

La migliore utilizzazione degli assets può essere perseguita attraverso:

- i) riduzione della durata del cash to cash operativo;
- ii) riduzione della durata del cash to cash di investimenti;
- iii) migliore sfruttamento delle risorse critiche;
- iv) economie di scala e di scopo (collegato al punto precedente).



La prospettiva della clientela

La prospettiva della clientela si riferisce ai **segmenti di clientela e di mercato verso i quali l'impresa ha deciso di competere** e che sono alla base dei ricavi ricompresi nella prospettiva economico-finanziaria.

Nel tempo si è verificato un progressivo spostamento dall'ottica interna a quella esterna.

La missione e la strategia aziendale devono essere declinate in obiettivi specifici legati al mercato ed alla clientela.



La prospettiva della clientela



Misure primarie:

- **Quota di mercato** (espressa in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendite in unità);
- **Fedeltà del cliente** (tasso di mantenimento dei rapporti con la clientela esistente);
- **Acquisizione di clienti** (tasso di acquisizione di nuovi clienti o commesse);
- **Soddisfazione dei clienti** (grado di soddisfazione rispetto a parametri specifici);
- **Redditività dei clienti** (Reddito netto generato una volta detratti i costi direttamente attribuibili ad essi).



La prospettiva della clientela

Driver delle misure primarie:

- **Caratteri qualitativi del prodotto/servizio** (funzionalità, prezzo e qualità tecnica);
- **Rapporto con il cliente** (tempo di risposta, tempo di consegna e qualità delle relazioni);
- **Immagine e reputazione** (identificazione da parte della clientela prima che si istituisca un rapporto diretto).



La prospettiva dei processi interni

Occorre individuare i processi necessari al raggiungimento degli obiettivi critici in riferimento a clienti ed azionisti.

E' necessario definire una catena del valore che comprenda tutti i processi:

- a) di innovazione,
- b) operativi,
- c) post-vendita.





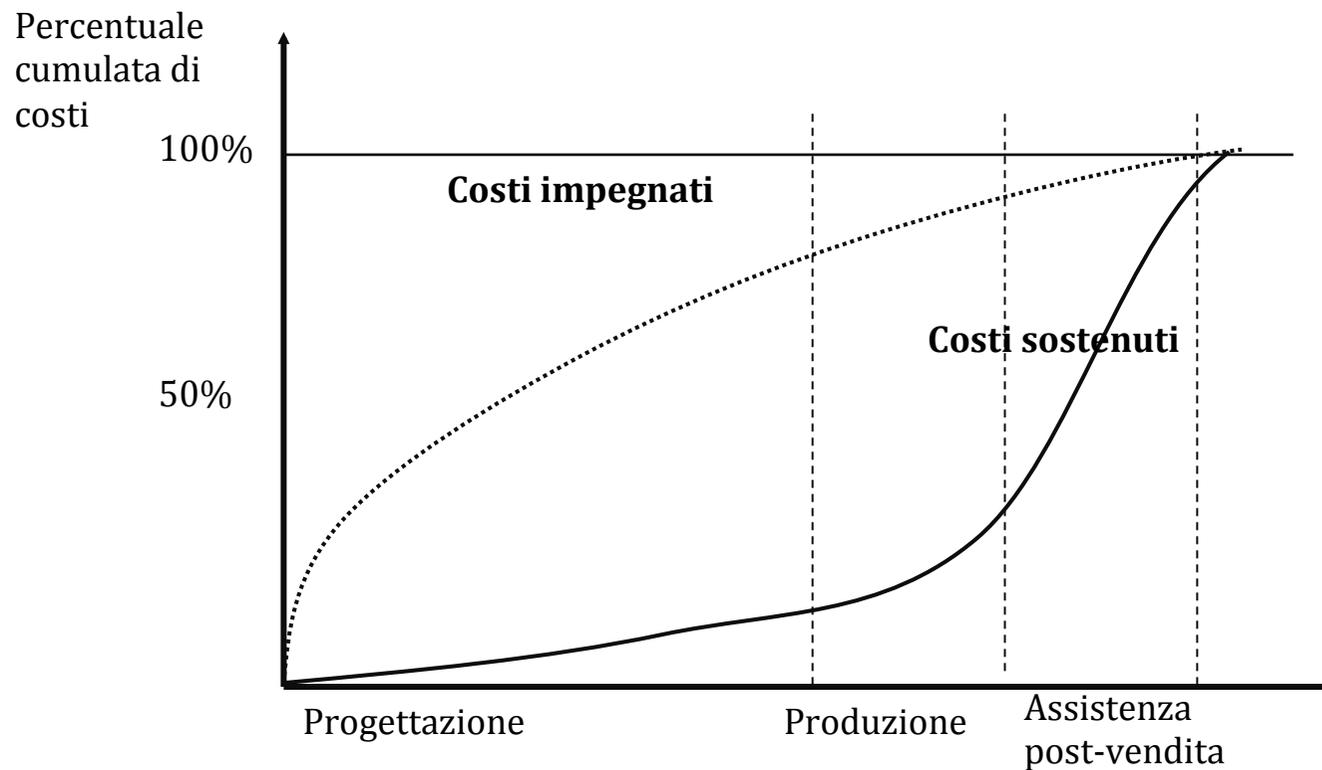
La prospettiva dei processi interni

Nel **processo di innovazione**, l'unità di business studia le esigenze emergenti o latenti dei clienti (prima fase), passando poi a creare prodotti o servizi che soddisfino tali esigenze (seconda fase).

Per molte società essere efficaci ed efficienti nei processi di innovazione è più importante che raggiungere un livello di eccellenza nei processi operativi quotidiani (specie in presenza di cicli lunghi di progettazione e sviluppo).



La prospettiva dei processi interni





La prospettiva dei processi interni

Possibili misure per la **ricerca di base** ed applicata possono essere rappresentate da:

- Percentuale di vendita di nuovi prodotti;
- Percentuale di vendita di prodotti coperti da proprio brevetto;
- Numero di brevetti;
- Tempo di messa a punto di nuovi prodotti.

Per quanto concerne lo **sviluppo**, le misure potrebbero riguardare:

- Rendimento e costo per fase di sviluppo (es. industria farmaceutica);
- Break-even time (tempo da inizio progettazione a BEP);
- Numero di modifiche dopo l'avvio della produzione;
- Numero di prodotti con ciclo di vita superiore a un dato tempo (per evitare innovazioni incrementali).



La prospettiva dei processi interni

Il **processo operativo** inizia con l'arrivo dell'ordine da parte del cliente e si conclude con la consegna al cliente del prodotto o del servizio richiesto.

Tradizionalmente tali attività sono state controllate attraverso strumenti tradizionali come standards, budget e analisi delle varianze. Molte aziende hanno però affiancato ad esse nuove misure tese a quantificare qualità, tempi di ciclo e costi di processo, considerate strategiche per il successo aziendale.



La prospettiva dei processi interni

Il **servizio post-vendita** rappresenta lo stadio finale della catena del valore e può comprendere le attività di formazione, assistenza continua, garanzia e riparazione, correzione dei difetti e resi, gestione della fatturazione e degli incassi, gestione dei rifiuti.



La prospettiva dei processi interni

Le variabili critiche: 1) il tempo



Molti clienti attribuiscono valore a tempi di risposta brevi (da emissione ordine a ricezione prodotto o assistenza).

Le imprese hanno due modalità per reagire tempestivamente agli ordini della clientela:

- 1) disporre di processi di evasione e di produzione efficienti ed efficaci (affidabili, privi di difetti, a ciclo breve);
- 2) immagazzinare grandi assortimenti di tutti i prodotti.



La prospettiva dei processi interni

Le variabili critiche nei processi operativi e post-vendita: 1) il tempo

Per le imprese del primo tipo, un indicatore critico è rappresentato dall'efficienza del ciclo di lavorazione (manufacturing cycle effectiveness)

Il tempo di attraversamento è formato da:





La prospettiva dei processi interni

Le variabili critiche ... : 1) il tempo

$$\text{MCE} = \frac{\text{Tempo di lavorazione}}{\text{Tempo di attraversamento (throughput)}}$$

Per molte operazioni il tempo di lavorazione equivale a meno del 5% del tempo di attraversamento.



La prospettiva dei processi interni

Altre possibili misure relative al **tempo** sono:

- Tempo medio di consegna
- Tempo medio di risposta;
- Percentuale di ordini persi per ritardi nella consegna;
- Valore degli ordini persi per ritardi;



La prospettiva dei processi interni

Le variabili critiche ... : 2) la qualità



- In questo contesto, per qualità si intende la rispondenza del prodotto/servizio alle specifiche tecniche stabilite in fase di progettazione (rendimenti, sprechi, scarti, rifacimenti).



La prospettiva dei processi interni

Possibili misure relative alla **qualità** sono:

- Unità scartate/unità totali;
- Unità rese per difetti/unità totali;
- Unità rilavorate/unità prodotte;
- Ore di manutenzione programmata;
- Numero di test per processi chiave;
- Percentuale di processi/fasi soggette a controllo statistico.



La prospettiva dei processi interni

Le variabili critiche ... : 3) la flessibilità



- Capacità di adeguare la propria offerta (prodotto/servizio) alle specifiche esigenze della clientela.
- La flessibilità può riguardare: il volume (picchi di domanda), la consegna (capacità di modifica dei tempi di consegna/ esecuzione), la varietà (capacità di personalizzare il prodotto).



La prospettiva dei processi interni

Possibili misure relative alla **flessibilità** sono:

- Numero di ordini persi per incapacità di esecuzione;
- Tasso medio di capacità disponibile per la gestione dei picchi di domanda;
- Soddisfazione dei consumatori in corrispondenza dei picchi di domanda;
- Numero di prodotti personalizzati venduti/totale.



La prospettiva dei processi interni

Le variabili critiche ... : 4) I costi



- Le misure relative ai costi evidenziano la capacità dell'impresa di minimizzare i consumi di risorse necessari al conseguimento degli obiettivi produttivi.
- A tale scopo, nelle realtà più complesse risulta fondamentale l'impiego di strumenti di analisi fondati sulle attività (ABC, TD-ABC).



La prospettiva dei processi interni

Possibili misure relative ai **costi** sono:

- Variazione dei costi complessivi di processo;
- Costi a valore aggiunto/costi totali;
- Costi di capacità inutilizzata/costi totali;
- Varianza tra costo unitario consuntivo e costo normale;
- Sprechi/costi totali.



La prospettiva dei processi interni

Le variabili critiche ... : 5) la produttività



- Per produttività si intende il rapporto tra volumi di output realizzati e volumi di input impiegati o tra volumi di input impiegati e volumi temporaneamente disponibili.
- L'analisi può riguardare la forza lavoro, le attrezzature tecniche utilizzate o unità organizzative dell'impresa.



La prospettiva dei processi interni

Possibili misure relative alla **produttività** sono:

- Unità realizzate/ore produttive impiegate;
- Unità realizzate/unità di personale impiegato;
- Unità realizzate/unità di fattore impiegato;
- Unità realizzate/ore disponibili;
- Ore produttive/ore disponibili.



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

La prospettiva può essere distinta in **tre principali categorie**:

1. Capacità del personale
2. Capacità dei sistemi informativi
3. Motivazione, empowerment ed allineamento



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita: **capacità del personale**



Le tre misure primarie per incentivare il rendimento del personale sono: I) **Soddisfazione**; II) **Fedeltà**; III) **Produttività**. All'interno di tale nucleo, la soddisfazione viene però considerata il driver delle altre due dimensioni.

In altre parole, il **personale soddisfatto** è essenziale per l'aumento della produttività, della qualità e del servizio offerti ai clienti.



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita: **capacità del personale**

La misura relativa alla **fedeltà** si basa sull'assunto che l'organizzazione effettua investimenti a lungo termine sui propri dipendenti.

La fedeltà dei dipendenti può essere misurata in termini di **percentuale di turnover del personale-chiave**.



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita: **capacità del personale**

La misura relativa alla **produttività** ha lo scopo di porre in relazione il risultato finale ottenuto dal personale con il numero dei dipendenti (o le rispettive retribuzioni) utilizzati per produrre quel risultato.

NB: attenzione ai costi per produrre i risultati (ricavi o entrate);
attenzione alla riduzione di personale (per outsourcing o riduzione delle attività svolte).



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita: **capacità del personale**

Una volta fissati gli obiettivi di soddisfazione, fedeltà e produttività, è necessario individuare i **driver per il loro conseguimento**.

Uno dei driver più importanti consiste nell'**aggiornamento del personale** (un indicatore interessante è rappresentato dal tasso di copertura delle posizioni-chiave ovvero il numero di dipendenti qualificati a ricoprire ruoli strategici nell'impresa)



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita: **capacità dei sistemi informativi**



La soddisfazione dei dipendenti non è sufficiente a garantire un vantaggio competitivo sostenibile.

Per eccellere è necessario disporre di un sistema informativo efficace ed efficiente orientato ai clienti, ai processi interni ed alle conseguenze economico-finanziarie delle decisioni assunte o che si intende assumere.

Alcune imprese hanno definito un **coefficiente di copertura strategica delle informazioni** (disponibilità attuale rispetto alle esigenze previste, sia in merito ai processi interni che alla clientela).



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita: **Motivazione, empowerment ed allineamento**

Individui preparati che hanno un buon accesso alle informazioni non possono contribuire al successo aziendale se non sono **motivati ad agire nell'interesse dell'impresa** o se non sono liberi di assumere iniziative e prendere decisioni.

In tal senso, il clima organizzativo rappresenta un fattore critico nel consentire l'apprendimento e la crescita.

Misure semplici e largamente impiegate sono rappresentate dal **numero di suggerimenti per dipendente** e dal **numero di suggerimenti realizzati**.



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita: **Motivazione, empowerment ed allineamento**

I driver della performance si concentrano sull'esigenza di verificare che gli obiettivi dei singoli individui siano in linea con quelli dell'impresa, come espressi nella BSC.

Per generare allineamento strategico occorre promuovere il **coinvolgimento diretto del personale**, a tutti i livelli dell'organizzazione.



La prospettiva dell'apprendimento e della crescita: **Motivazione, empowerment ed allineamento**

La partecipazione dei dipendenti consente loro di comprendere quali sono le aree di performance veramente importanti motivandoli a perseguire quegli obiettivi che hanno contribuito a definire.

Attraverso tale prassi viene indicato ai dipendenti ciò che ci si aspetta da loro

Talune imprese associano all'individuazione di obiettivi individuali o di gruppo meccanismi di premio/punizione (aumenti di stipendio, bonus, benefit, promozioni, partecipazione a eventi di formazione, autonomia ecc. o, al contrario, richiami, riduzioni di livello, mancate ricompense, perdita del posto di lavoro).



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

- Zysco (Zhougyuan Special Steel Co., Ltd) produce dal 1970 componenti per macchinari e componenti speciali in acciaio.
- Quotata al Shenzhen Stock Exchange dal 2010.
- I principali prodotti sono riconducibili ad utensili di foratura per l'industria petrolifera, alberi rotanti di strutture meccaniche (mandrini), tubi per le attrezzature industriali, rulli, stampi di acciaio e forge speciali.
- Il processo produttivo comprende fusione, fucinatura, lavorazione a macchina, trattamento termico e cromatura (unica in Cina a svolgere tutte le fasi elencate) .
- Nella produzione di mandrini l'azienda possiede l'80% del mercato domestico ed è leader in Asia.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

- Fino al 2010 le performance aziendali sono state valutate in funzione dei volumi di produzione e vendite.
- Tra il 2003 ed il 2008 le vendite ed il reddito netto sono quadruplicate (Zysco ha vantaggi competitivi legati ad attrezzatura, prodotti e mercati; è una società in mano pubblica ed è la principale fornitrice della China Petroleum Corporation e China National Petroleum Corporation).
- Dal 2008 la crisi ha generato molte difficoltà. Il prezzo dell'acciaio è aumentato, molte imprese sono entrate nel settore con prodotti simili generando una guerra dei prezzi e della quota di mercato.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

- Altri problemi hanno riguardato le diseconomie di resa, gli sprechi, difettosità dei prodotti e l'eccessivo consumo di energia rispetto ai competitor.
- Tra il 2008 ed il 2010, l'EPS si è ridotto del 33% ed il ROE del 60%. Ciò ha spinto il management a focalizzarsi sulla riduzione dei costi e sulla creazione di valore.
- Il management ha spostato l'attenzione dai volumi di produzione/vendita all'EVA (aumento della redditività operativa e riduzione del costo del capitale).



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

- Dal 2010 l'azienda ha anche adottato una lean production (riciclaggio materiali, riduzione di tempi di processo, produzione notturna per sfruttare tariffe agevolate dell'energia, investimenti in nuove tecnologie. Tali azioni non sono state di grande aiuto per sconfiggere la crisi.
- Nonostante un aumento del 30% del tempo a valore aggiunto, di una riduzione degli sprechi del 25%, di un incremento delle vendite del 7% (dal 2008 al 2011), i risultati finanziari hanno presentato riduzioni significative (42% per EPS e 70% per il ROE) e i nuovi investimenti non hanno dato i frutti sperati.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

- Nel 2012, una commissione formata da manager ed accademici ha stabilito la necessità di un nuovo strategic management system capace di integrare l'intera compagnia dal vertice alla base, trasformare la strategia di creazione del valore in attività quotidiane, promuovere la cooperazione tra dipartimenti ed assicurare l'attuazione della strategia. Una mappa strategica ed una balanced scorecard sarebbero state il fulcro di tale sistema.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

Nelle sue riunioni e visite periodiche la task force ha identificato 5 principali problemi:

1) Attrezzatura non adeguata rispetto alle modalità produttive. Gran parte dei prodotti venivano realizzati su specifiche esigenze della clientela ed in piccoli lotti. I macchinari erano invece adatti alla produzione di massa per il magazzino generando un alto livello di capacità produttiva inutilizzata. La causa di ciò era la tendenza dei manager a perseguire ciecamente l'aumento del volume produttivo. L'azienda inoltre non disponeva di un adeguato sistema informativo di supporto (produzione, vendite e finanza) condizionando negativamente le scelte manageriali.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

2) Esistenza di un significativo collo di bottiglia alla fonderia.

La capacità dei forni di riscaldamento e dei forni di ricottura (nella fonderia) avevano il 50% della capacità delle macchine da pressa e forgia. Le macchine dovevano spesso fermarsi per ed attendere l'acciaio proveniente dai forni. Il nuovo investimento amplificava i problemi del collo di bottiglia.

3) Difficoltà nelle attività di programmazione e monitoraggio/controllo della produzione. Le difficoltà risultavano amplificate dall'elevata numerosità di prodotti e clienti. Spesso le ordinazioni venivano modificate, così come le date di consegna e talvolta le attrezzature subivano dei fermi. Spesso era necessario convocare (con grandi perdite di tempo) i manager di produzione per adattare o riprogrammare la produzione.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

4) Variazioni nelle competenze dei lavoratori e nella qualità dei prodotti. Molti processi erano automatizzati ma alcuni richiedevano un completamento da parte della forza lavoro utilizzando parametri propri di giudizio. L'azienda aveva adottato un sistema di "tutoraggio" per i dipendenti ma i manuali operativi erano scarsi e la formazione non risultava standardizzata. Per questa ragione le competenze risultavano non uniformi, così come la qualità dell'output.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

5) Mancanza di comunicazione e cooperazione tra vendite e produzione. Le vendite lamentavano l'incapacità di effettuare consegne puntuali con la conseguenza di difficoltà di mantenimento dei clienti chiave (la puntualità veniva garantita solo attraverso continue pressioni). D'altra parte, le consegne lamentavano l'assenza di accurate previsioni ed il fatto che gli ordini erano spesso casuali ed urgenti. Nei periodi di punta era necessario fare straordinari per completare gli ordini mentre in altri periodi non c'erano abbastanza ordini per mantenere una produzione continua. Una produzione continua conduceva ad un eccesso di rimanenze; una produzione discontinua generava un grande spreco di energia.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

Anche l'attuale PES (Performance evaluation system) risultava avere problemi:

1) Le misure di performance non erano state modificate per adeguarsi all'obiettivo strategico di creazione del valore (scollamento tra vertice – profitto ed efficienza del capitale – e dipartimenti, ancora focalizzati su volumi di produzione e vendita). Ad esempio, le vendite continuavano a focalizzarsi sui volumi senza attenzione a prezzo, profitto e relazioni con la clientela.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

I tre principali problemi dell'attuale PES (Performance evaluation system):

2) Molte misure di performance non erano collegate ad alcun incentivo o ai giusti incentivi. Troppe misure erano espresse in maniera soggettiva e vaga. In assenza di manuali operativi, la capacità di controllo era scarsa. Gli obiettivi risultavano anche scarsamente influenzabili dal dipartimento cui erano assegnati ed erano costruiti in maniera tale da far prediligere ai dipendenti lavori semplici rispetto a quelli più complessi (le persone che svolgevano i lavori più difficili con il maggior impegno ottenevano i risultati peggiori date le maggiori possibilità di commettere errori).



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

I tre principali problemi dell'attuale PES (Performance evaluation system):

3) Molti obiettivi venivano settati a valori superiori rispetto all'anno precedente, senza alcuna considerazione del contesto economico e delle sfide in essere. Tale situazione contribuiva alla frustrazione della forza lavoro.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

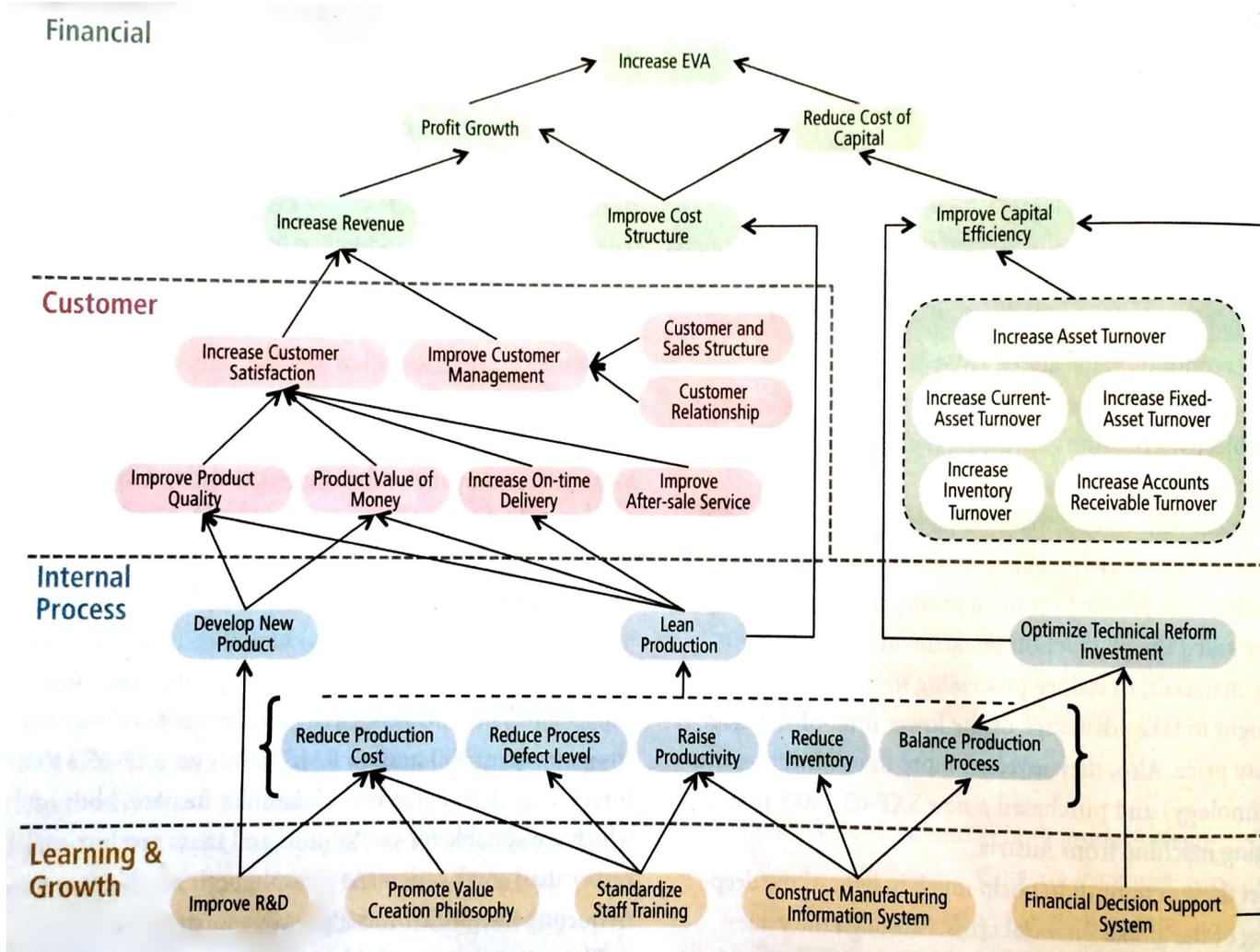
Gli obiettivi del nuovo Performance evaluation system:

- 1) Tradurre la strategia di creazione del valore in misure di performance in una logica di integrazione tra vari livelli gerarchici e dipartimenti. Approccio SMART (specific, measurable, agreed to by all parties involved, realistic e time-based).
- 2) Evidenziare la relazione tra i comportamenti individuali e gli obiettivi strategici aziendali assicurandosi che sia compresa da tutti e fissando adeguati incentivi.
- 3) Focalizzare non solo sulla performance finanziaria ma anche sui relativi driver (clientela, qualità nei processi produttivi, formazione della forza lavoro, sistema informativo).



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

Il primo passo è stato quello di costruire la mappa strategica:





Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

Poi la mappa strategica è stata trasformata in BSC:

KEY STRATEGIC OBJECTIVES	MEASURES	WEIGHT	TARGET
FINANCIAL PERSPECTIVE			
Increase Revenue	Net Income	18%	Budget
	Gross Profit Margin	10%	Budget
Improve Cost Structure	Costs and Expenses	15%	Budget
Improve Capital Efficiency	Assets Turnover	10%	Budget
CUSTOMER PERSPECTIVE			
Increase Customer Satisfaction	Customer Satisfaction Rate (based on customer survey)	6%	95%
Improve Customer Management	Customer Retention Rate	6%	100%
	Percentage of Sales from High-profit Products	5%	Budget
INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE			
Develop New Product	Number of New Products	2%	As Planned
Lean Production	Implementation of Lean Production (evaluated by Board)	5%	95%
	Manufacturing Cost Reduction	5%	Budget
	Capacity Balance	5%	As Planned
Optimize Technical Reform Investment	Return on Technical Reform Investment	5%	Budget
LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE			
Improve R&D	Number of New Patents	1%	As Planned
Promote Value Creation Philosophy	Promotion of Value Creation (evaluated by Board)	1%	95%
Standardize Staff Training	Training Evaluation (evaluated by Board)	2%	95%
Manufacture Information Integration System	System Coverage (evaluated by Board)	2%	80%
Financial Decision Support System	Financial Decision Support (evaluated by Board)	2%	90%



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

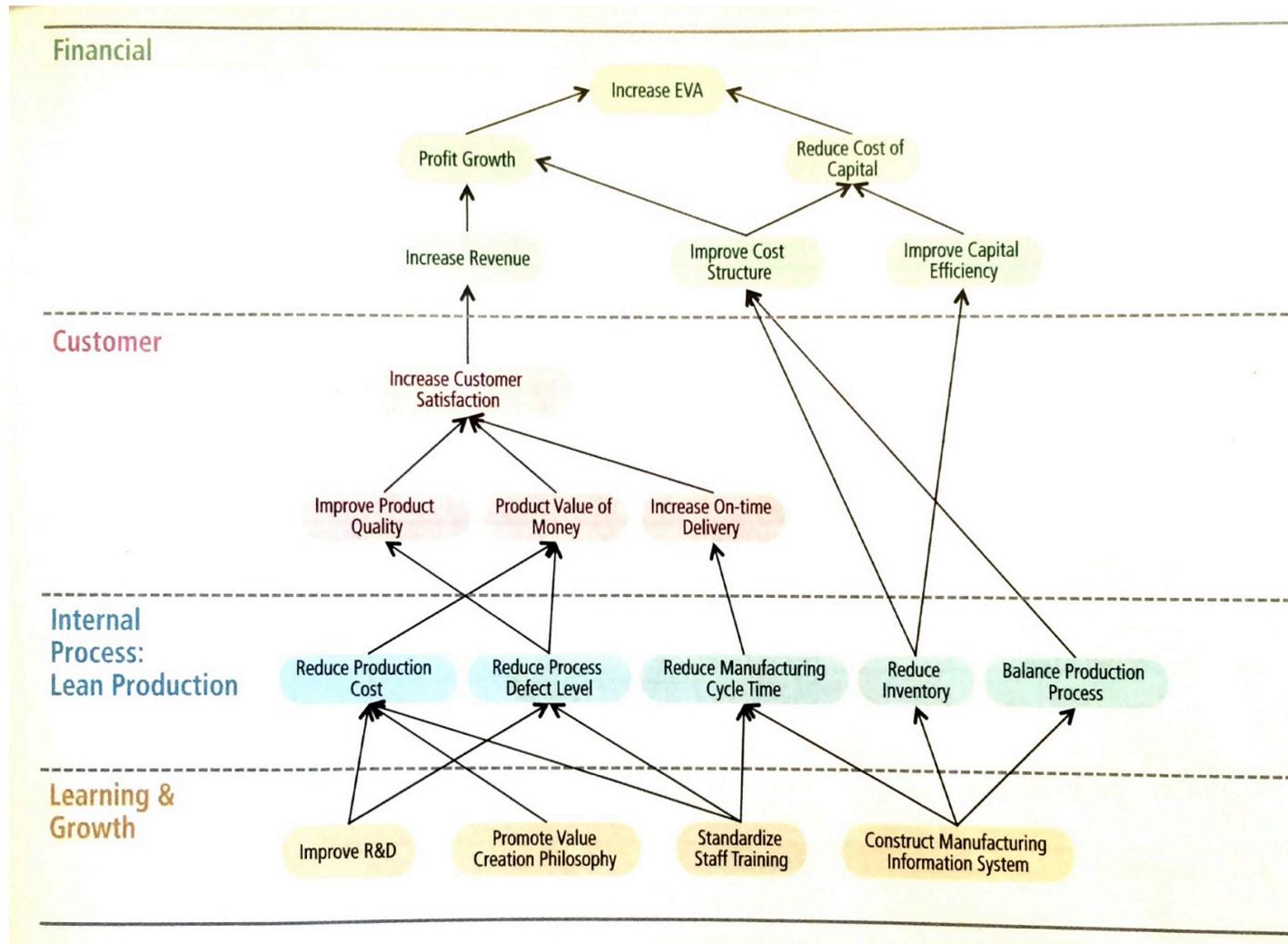
I singoli dipartimenti hanno poi derivato la propria mappa strategica e BSC da quella corporate:

Il **Melt Shop** consuma il 40% dell'energia complessivamente utilizzata e costituisce un collo di bottiglia per l'intera azienda. Il tema strategico di tale dipartimento è la lean production (processi interni). I processi interni hanno un peso superiore rispetto al livello corporate (37% contro 15%) ed anche la qualità risulta enfatizzata. L'aspetto finanziario ha un peso inferiore. Il tasso di soddisfazione è diviso in due parti: clienti interni e clienti esterni.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

Mappa strategica del Melt Shop (produzione):





Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

BSC del Melt Shop (produzione):

KEY STRATEGIC OBJECTIVES	MEASURES	WEIGHT	TARGET
FINANCIAL PERSPECTIVE			
Increase Revenue	Net Income (based on internal transfer price)	5%	Budget
	Production Plan Completion	10%	As Planned
Improve Cost Structure	Manufacturing Costs per Unit of Output	10%	Budget
	Costs and Expenses	10%	Budget
Improve Capital Efficiency	Inventory Turnover	5%	Budget
CUSTOMER PERSPECTIVE			
Increase Customer Satisfaction	Internal Customer Satisfaction Rate (evaluated by other departments)	3%	95%
	External Customer Satisfaction Rate (evaluated by outside customers)	3%	95%
Improve Product Quality	Outgoing Defect Level, Product Return Rate	5%	As Planned
Increase On-time Delivery	On-time Delivery Rate	5%	98%
INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE (LEAN PRODUCTION)			
Reduce Production Cost	Raw Material Utilization	5%	As Planned
	Energy Consumption	5%	As Planned
Reduce Process Defect Level	Process Defect Level	3%	As Planned
	First-pass Yield	3%	As Planned
	Scrap/Re-work Rate	3%	As Planned
Reduce Manufacturing Cycle Time	Manufacturing Cycle Time	4%	As Planned
	Implementation of JIT (evaluated by CEO)	2%	95%
Reduce Inventory	WIP Inventory	2%	As Planned
	Finished Goods Inventory	2%	As Planned
Balance Production Process	Capacity Balance	5%	As Planned
	Coordination Among Every Section (evaluated by section chiefs)	3%	95%
LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE			
Improve R&D	Number of New Patents	Awarded Separately	
Promote Value Creation Philosophy	Promotion of Value Creation (evaluated by CEO)	1%	95%
Standardize Staff Training	Hours of Training	2%	As Planned
	Attendance	2%	100%
Manufacture Information Integration System	System Coverage	2%	80%



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

Il **Sales Department** le misure si concentrano prevalentemente sull'aspetto finanziario (peso pari al 44%) e sui consumatori (41%). Anche il grado di coordinazione con la produzione ha un peso significativo ed è valutata dal Melt Shop e dal CEO. Altre importanti misure sono rappresentate dalle previsioni di vendita e dalle analisi di mercato (5%).



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

BSC del Sales Department:

KEY STRATEGIC OBJECTIVES	MEASURES	WEIGHT	TARGET
FINANCIAL PERSPECTIVE			
Increase Revenue	Sales	20%	Budget
	Contract Completion	10%	As Planned
Improve Cost Structure	Costs and Expenses	7%	Budget
Improve Capital Efficiency	Accounts Receivable Turnover	7%	Budget
CUSTOMER PERSPECTIVE			
Increase Customer Satisfaction	Customer Satisfaction Rate	6%	95%
	Customer Complaints	4%	0
Increase On-time Delivery	On-time Delivery Rate	5%	98%
Improve After-sales Service	After-sales Service Coverage	5%	90%
	Response Time	5%	As Planned
Improve Customer Management	Customer Retention Rate	6%	100%
	Percentage of Sales from High-profit Products	6%	Budget
	New Customer Sales	4%	Budget
INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE			
Lean Production	Coordination with Production Departments (evaluated by production departments and CEO)	5%	95%
LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE			
Promote Value Creation Philosophy	Promotion of Value Creation (evaluated by CEO)	1%	95%
Standardize Staff Training	Hours of Training	1%	As Planned
	Attendance	1%	100%
Manufacture Information Integration System	CRM System Construction (evaluated by CEO)	2%	95%
Financial Decision Support System	Sales Forecast and Market Analysis (evaluated by CEO)	5%	95%



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

Il **Financial Department** rappresenta una funzione di servizio.

Questo contiene tre prospettive:

- 1) Misure finanziarie per migliorare la struttura di costo (20%);
- 2) Misure relative ai processi interni, riferite al livello di coordinazione con gli altri dipartimenti (20%);
- 3) Apprendimento e crescita (60%).



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

BSC del Financial Department:

KEY STRATEGIC OBJECTIVES	MEASURES	WEIGHT	TARGET
FINANCIAL PERSPECTIVE			
Improve Cost Structure	Costs and Expenses	20%	Budget
INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE			
Lean Production	Coordination with Production and Sales Departments (evaluated by other departments and CEO)	5%	95%
Optimize Technical Reform Investment	Investment Project Feasibility Study (evaluated by CEO)	5%	95%
	Return on Technical Reform Investment	5%	Budget
	Coordination with Development Department and Project Management Office (evaluated by other departments and CEO)	5%	95%
LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE			
Improve R&D	Coordination with Technical Center (evaluated by technical center and CEO)	5%	95%
Promote Value Creation Philosophy	Promotion of Value Creation (evaluated by CEO)	3%	95%
Standardize Staff Training	Hours of Training	1%	As Planned
	Attendance	1%	100%
Manufacture Information Integration System	Production Cost Accounting System (evaluated by production departments and CEO)	10%	95%
Financial Decision Support System	Sensitivity and Breakeven Analysis (evaluated by CEO)	10%	95%
	Budgeting Accuracy	10%	90%
	Restatements of Financial Reports and Qualified Audit Opinion	10%	0
	System Accuracy	10%	99%



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

Una volta completata la BSC:

Il sistema di incentivazione dovrebbe venire collegato al nuovo sistema ed alle nuove misure ed i bonus dovrebbero venire corrisposti in funzione delle performance conseguite.

La BSC dovrebbe influenzare i comportamenti del management e dei dipendenti stimolandoli a perseguire la strategia formulata a livello corporate.



Il Caso Zysco (Strategic Finance, January 2015)

In particolare:

- 1) Attraverso il management information system e il financial decision support system, la politica di investimento in nuova tecnologia dovrebbe migliorare; La programmazione ed il monitoraggio delle attività dovrebbe risultare più efficace ed efficiente;
- 2) Impiegando la lean production, il collo di bottiglia dovrebbe ridursi; I costi di produzione dovrebbero risultare inferiori e la qualità dell'output aumentare;
- 3) La standardizzazione dell'attività di training dovrebbe garantire un livello qualitativo adeguato facilitando i controlli;
- 4) Attraverso la valutazione incrociata, il coordinamento tra dipartimenti dovrebbe migliorare;
- 5) La promozione della filosofia di creazione del valore dovrebbe contribuire a far comprendere a ciascuno il nuovo sistema manageriale. Ciascuno dovrebbe conoscere per quali obiettivi lavora e di cosa è responsabile.