

**La gestione della performance dei
processi aziendali.**

Balanced Scorecard e KPI

A cura di Nicola Buttolo e Fabio Fornasier

Quinto di Treviso, 19 novembre 2009

1. Chi siamo
2. Misurazione integrata delle prestazioni. Dagli indicatori logistici a quelli economici / finanziari
3. Balanced Scorecard
4. SCOR™
5. Free cash flow
6. Esempi di Best Practices
7. SCOR™ e Business Intelligence: un modello di analisi multidimensionale
8. Conclusioni

Siamo una società di Consulenza Direzionale con sede a Udine.

Dal 2001 operiamo nelle aree della **Strategia** , del **Marketing**, della **Supply Chain**, dei **Sistemi Informativi Aziendali**, della **Organizzazione** e della **Amministrazione Finanza e Controllo**.



Abbiamo un modello di lavoro a **rete** che ci permette di attivare le competenze necessarie in funzione di specifici obiettivi espressi dal Cliente attingendo ad un network consolidato di Business Partner e Specialisti esterni

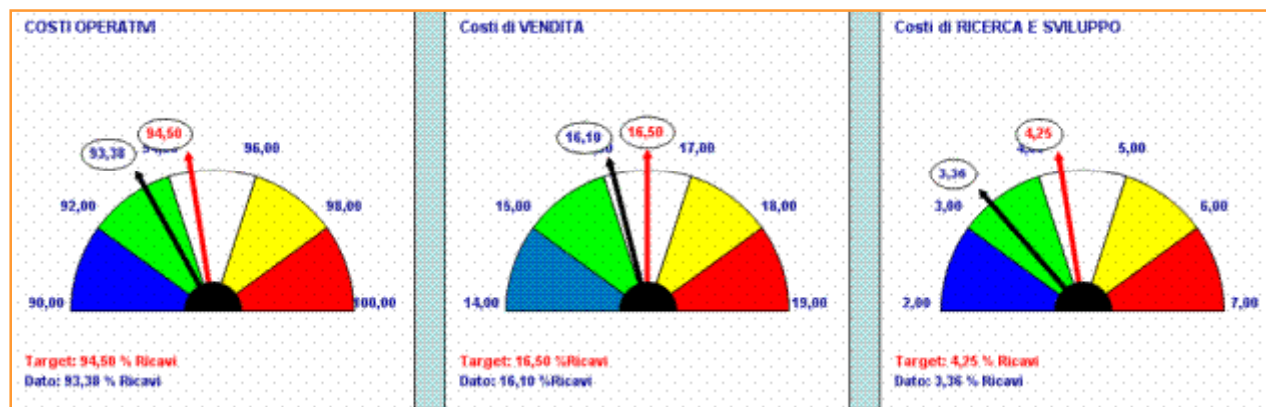
Collaboriamo ormai da più di quindici anni a vario titolo con diverse Istituzioni: l' Università di Udine e Castellanza, prestigiose Business School (SDA Bocconi Milano e MIB Trieste) e Centri d'eccellenza (Science Park Trieste).

Come si misura il valore creato da un'azienda?

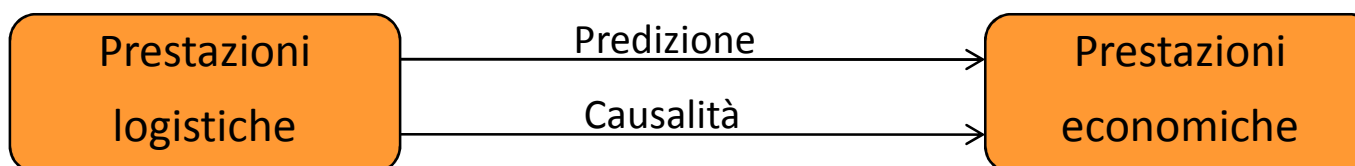
Certamente con **indicatori economici**.

Ma questa prospettiva non è sufficiente, soprattutto nell'ambiente competitivo attuale.

La prospettiva economica / finanziaria va integrata con **altre prospettive** che descrivano più ampiamente le prestazioni aziendali.



Nel corso di questo breve intervento vorremmo concentrare l'attenzione su come le **prestazioni logistiche** possano influenzare le **prestazioni economiche**.

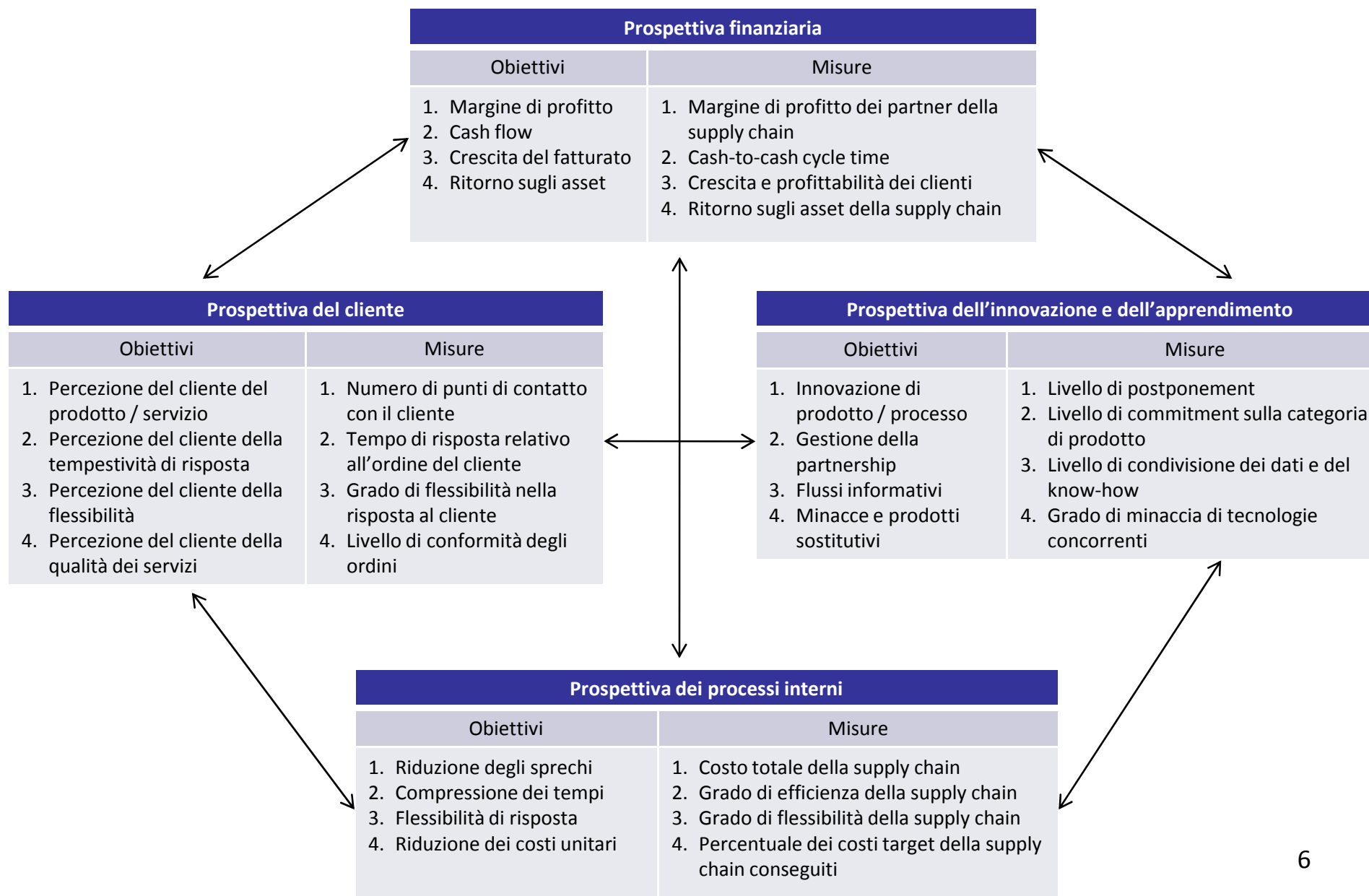


La metodologia della BSC si basa su di un presupposto fondamentale: tutte le informazioni ed i dati riguardanti i risultati raggiunti dall'azienda non devono essere valutati singolarmente ma necessitano di **un'attenta integrazione**, allo scopo di fornire il quadro completo di efficacia nell'attuazione della strategia scelta.

Per garantire questo assunto di base, la BSC valuta le performance sulla base di **quattro dimensioni** rilevanti:



BSC E SUPPLY CHAIN SCORECARD



I PROCESSI DELLA SCM

PIANIFICARE (PLAN)

Processo che bilancia la domanda aggregata e l'offerta per sviluppare il piano che meglio incontra i requisiti di fornitura, di produzione e di consegna ai clienti.

APPROVVIGIONARE (SOURCE)

Processo di approvvigionamento delle merci e dei servizi per soddisfare la domanda pianificata o attuale

PRODURRE (MAKE)

Processo di trasformazione delle materie prime in prodotti finiti per incontrare la domanda pianificata o attuale.

DISTRIBUIRE (DELIVERY)

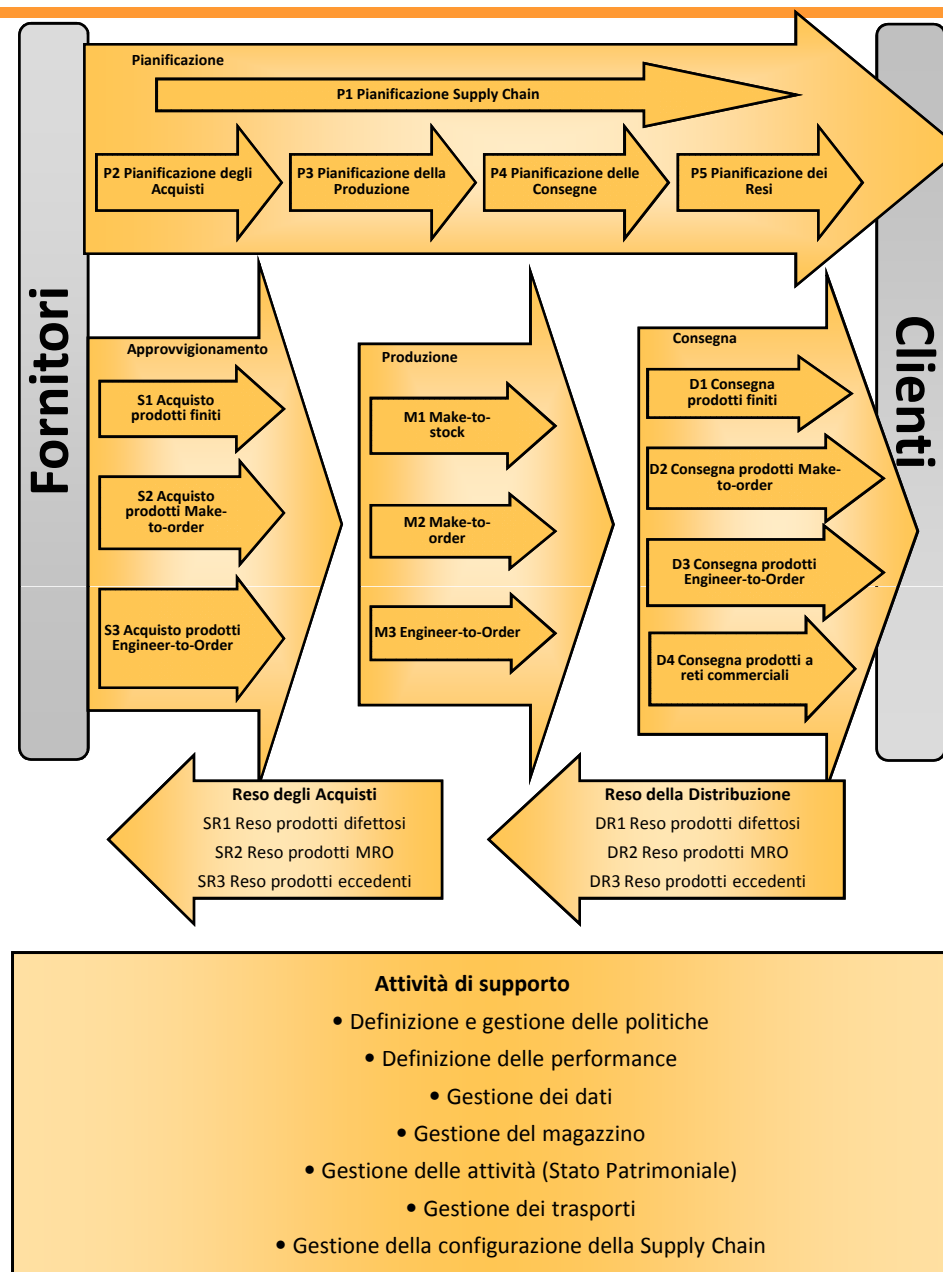
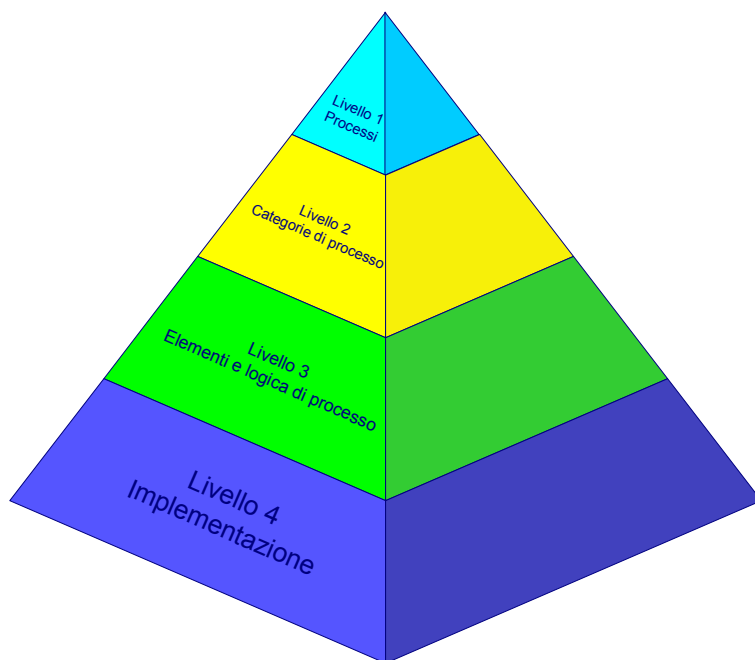
Processo di fornitura dei prodotti finiti e dei servizi a soddisfacimento della domanda pianificata o attuale, includendo la gestione ordini, i trasporti e la gestione della distribuzione.

RESI (RETURN)

Processo di gestione dei reclami e dei resi.

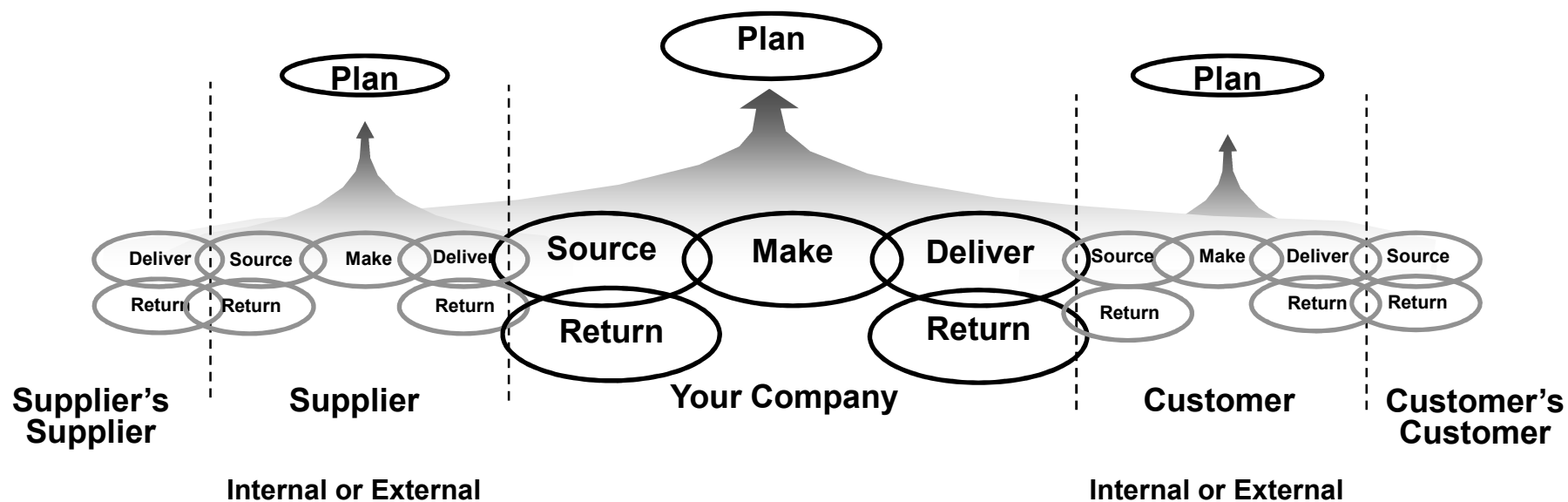
Il modello è strutturato su quattro livelli:

Processi
Categorie
Elementi
Implementazione



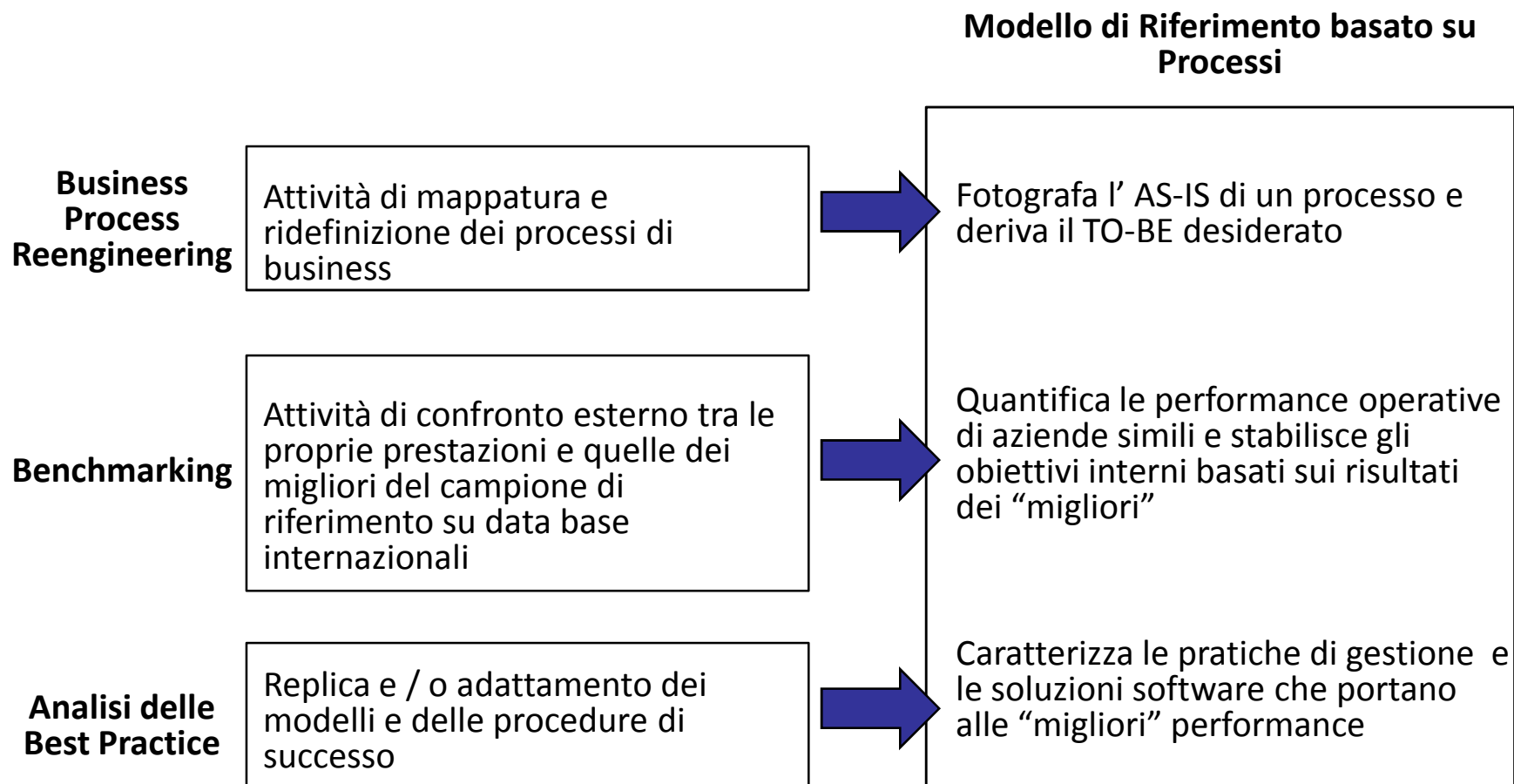
SCOR riguarda:

- Tutte le interazioni con il **cliente**, dagli ordini al pagamento delle fatture
- Tutte le **transazioni** che riguardano prodotti (beni e servizi), dal **fornitore del tuo fornitore** fino al **cliente del tuo cliente**, includendo attrezzature, forniture, parti di ricambio, prodotti all'ingrosso, software ecc.
- Tutte le interazioni di **mercato**, dalla declinazione della **domanda aggregata** fino all'**evasione** di ogni singolo **ordine**

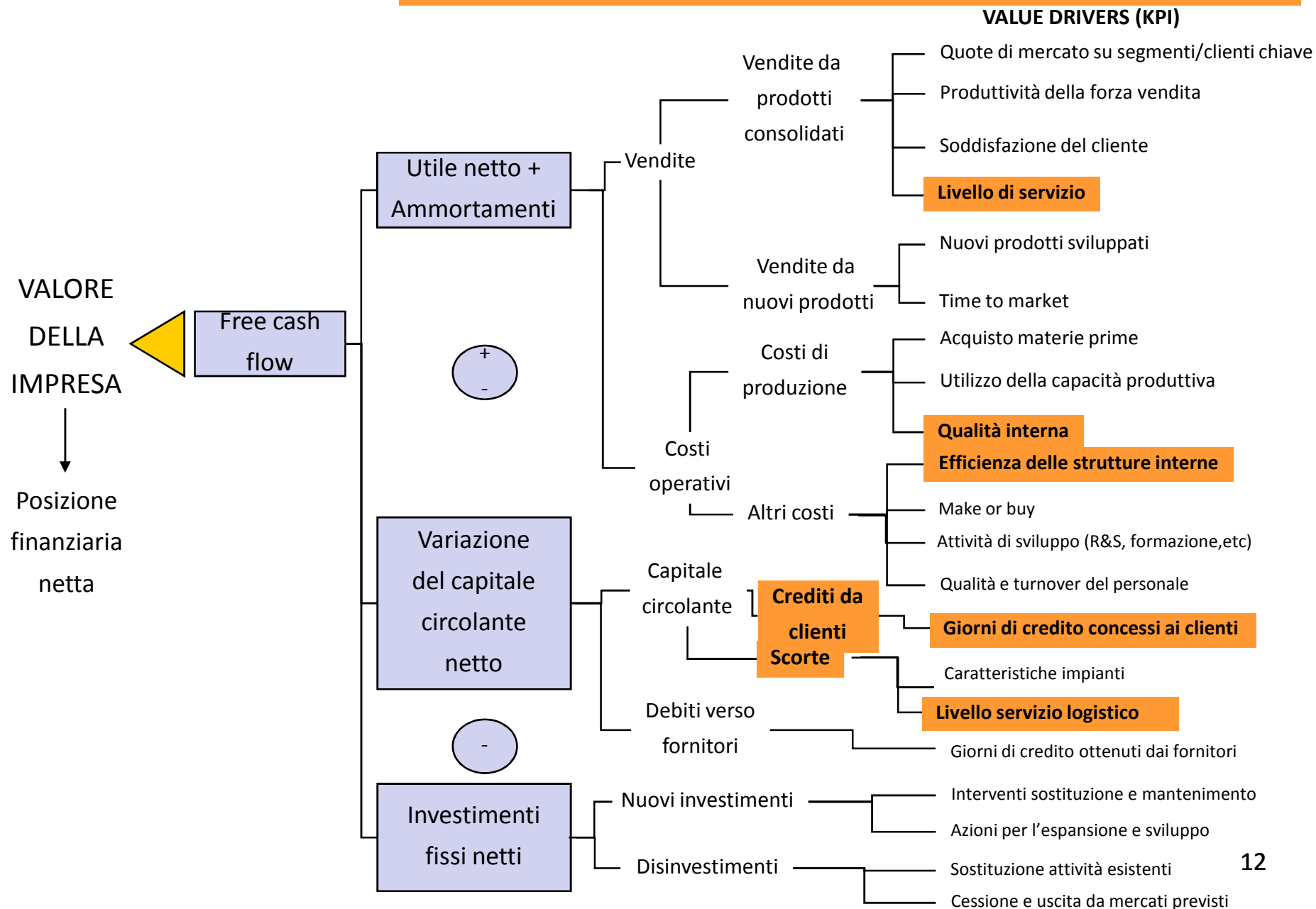


UN MODELLO DI RIFERIMENTO BASATO SU PROCESSI

SCOR è un Modello di Riferimento basato su Processi e integra al suo interno tre punti di vista differenti quali il Business Process Reengineering, il Benchmarking e l'Analisi delle Best Practice:



	Attributi	Metriche	Esempi di KPI
Cliente	Affidabilità	Evasione Ordine Perfetto	Percentuale di consegne in tempo
			Tasso di Ordini Perfetti
	Tempestività	Tempo di Ciclo di Evasione dell'Ordine	Tempo di ciclo medio di produzione
			Quantità media di Acquisto dovuta al Ciclo di Consegna
	Flessibilità	Flessibilità all'aumento delle prestazioni della Supply Chain	Percentuale di consegne in tempo (interne ed esterne)
		Adattabilità all'aumento delle prestazioni della Supply Chain	
Adattabilità alla riduzione delle prestazioni della Supply Chain			
Interno	Costi	Costo di gestione della Supply Chain	Gestione delle scorte per ordine cliente
		Costo del Venduto	
	Attività	Tempo di Ciclo dell'Investimento	Lead Time medio tra ordine e spedizione
		Ritorno sulle Immobilizzazioni della Supply Chain	
		Ritorno sul Capitale Circolante	



Stato dell'arte	Iniziativa di miglioramento	Beneficio conseguente	Prestazione economico / finanziaria
Il budget commerciale è errato: stock-out su clienti di classe A e over-stock su clienti di classe C	Aumento della forecast accuracy tramite software di demand planning	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del livello di servizio • Abbassamento del livello di scorte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dei ricavi da vendite • Riduzione del capitale circolante
Tempi di consegna al cliente lunghi	Collaborazione con i fornitori: condivisione delle previsioni di vendita in modo che il fornitore possa acquistare le proprie materie prime su previsione	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del livello di servizio • Abbassamento del livello di scorte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dei ricavi da vendite • Riduzione del capitale circolante
Controllo qualità manuale e a campione. Il cliente è costretto a fare il controllo qualità in accettazione	Acquisto di macchinario con controllo qualità automatico integrato che permetta l'autocertificazione qualità sul prodotto finito (free pass)	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione costo di prodotto • Riduzione costi di processo • Riduzione crediti • Abbassamento del livello di scorte 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei costi operativi • Riduzione del capitale circolante

**SCOR™ E BUSINESS INTELLIGENCE:
- UN MODELLO DI ANALISI MULTIDIMENSIONALE -**

DI

DR

DP

DE →

MTO: Make to order**PTO: Purchase to order**

DI – Data Inserimento

DP – Data pianificata

DR – Data richiesta

DE – Data effettiva

Codice Prodotto	Fornitore	Cliente	Fascia	Data Inizio	Data richiesta	Data Pianificata	Data effettiva	TR	LTP	Lte	RI	RE
cod100000	Rossi	1	A	01/01/2009	25/01/2009	04/02/2009	07/02/2009	24,0	34,0	37,0	10,0	13,0
cod100000	Verdi	2	A	01/01/2009	25/01/2009	10/02/2009	15/02/2009	24,0	40,0	45,0	16,0	21,0
cod100000	Verdi	3	B	01/01/2009	25/01/2009	25/01/2009	25/01/2009	24,0	24,0	24,0	0,0	0,0
cod100000	Bianchi	4	B	01/01/2009	25/01/2009	27/01/2009	09/02/2009	24,0	26,0	39,0	2,0	15,0
cod100000	Bianchi	5	C	01/01/2009	28/01/2009	10/02/2009	05/02/2009	27,0	40,0	35,0	13,0	8,0
cod100001	Rossi	1	A	01/01/2009	28/01/2009	01/02/2009	07/02/2009	27,0	31,0	37,0	4,0	10,0
cod100001	Verdi	3	B	01/01/2009	31/01/2009	27/01/2009	29/01/2009	30,0	26,0	28,0	-4,0	-2,0
cod100001	Bianchi	4	B	01/01/2009	31/01/2009	04/02/2009	04/02/2009	30,0	34,0	34,0	4,0	4,0
cod100002	Rossi	2	A	01/01/2009	31/01/2009	08/02/2009	07/02/2009	30,0	38,0	37,0	8,0	7,0
cod100002	Verdi	4	B	01/01/2009	31/01/2009	26/01/2009	27/01/2009	30,0	25,0	26,0	-5,0	-4,0
cod100002	Bianchi	5	C	01/01/2009	31/01/2009	05/02/2009	08/02/2009	30,0	35,0	38,0	5,0	8,0

A, B, C – classi clienti

TR – Tempo richiesto dal Cliente = DR - DI

LTP – Lead Time pianificato = DP- DI

Lte – Lead Time effettivo = DE- DI

RI – Ritardo interno = DP- DR

RE – Ritardo esterno = DE - DR

IMPATTI E CREAZIONE DI VALORE

	AS IS		
Cliente	2	3	4
Classe	A	B	B
RICAVI (k€)	2000	3000	3000
MDC%	28%	30%	35%
MDC	560	900	1050

LEVE CLIENTE 2	
Δ LDS	
Δ CV %	3%
Δ CV	60
Δ INV	35
Tamm	5
Δ AMM	7

TO BE - Cliente2	
Cliente	2
Classe	A
RICAVI	2000
MDC%	28%
MDC	560
Δ CV %	3%
Δ CV	6
Δ AMM	7
2 MDC	547

WHAT IF			
Δ LDS - Δ Fatturato - Δ MDC			
RICAVI	20%	2400	100,0%
MDC		672	28,0%
Δ CV		72	3,0%
Δ AMM		7	0,3%
2 MDC		593	24,7%
Δ MDC		46	

TARGET : Incremento del fatturato su cliente A										
con investimento di attrezzatura specifica per 35										
con alternativa di fase su fornitore esterno peggioramento dei costi di acquisto/conto lavoro di fase del 3% sul volume complessivo										

Le metodologie quali SCOR™ di misurazione delle prestazioni presentano una serie di vantaggi:

- forniscono una serie di KPI predefiniti
- consentono il benchmarking tra aziende del medesimo settore o di settori diversi
- consentono alle aziende, anche di medie dimensioni, di progettare ed utilizzare un modello molto articolato di metriche standard in modo rapido ed efficace
- consentono di adottare / adattare un ampio portafoglio di best practices a livello internazionale
- consentono di realizzare modelli facilmente gestibili e modificabili con strumenti di business intelligence