



Sistema di gestione certificato Globe n.1644 per la formazione
Norma Uni En Iso 9001;2008 - Settore EA37

MBO e Sistemi incentivanti: sono ancora attuali?

Torino, 20 aprile 2016





Valutazione dei comportamenti



Valutazione dei risultati



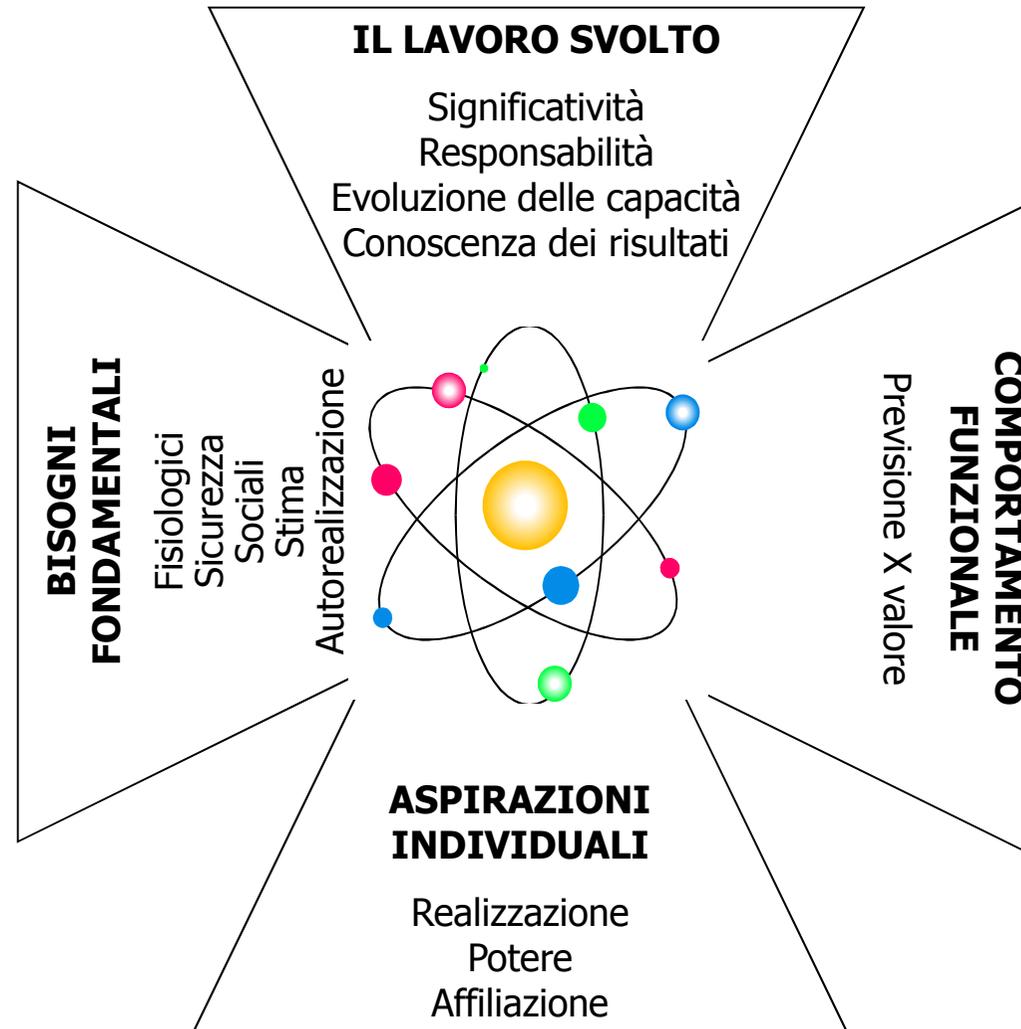
Valutazione degli obiettivi



Cosa si valuta



Da cosa siamo motivati



MBO e sistemi incentivanti

a cosa servono?

a premiare?

a punire?

a costruire la
squadra?

a fidelizzare?

a orientare i
comportamenti?

a rinforzare
risultati positivi?

VANTAGGI

- ✓ oggettività
- ✓ efficacia
 - ✓ facilità di comprensione
- ✓ forte orientamento ai risultati
 - ✓ misurabilità
 - ✓ presidio della quantità
- ✓ determinismo

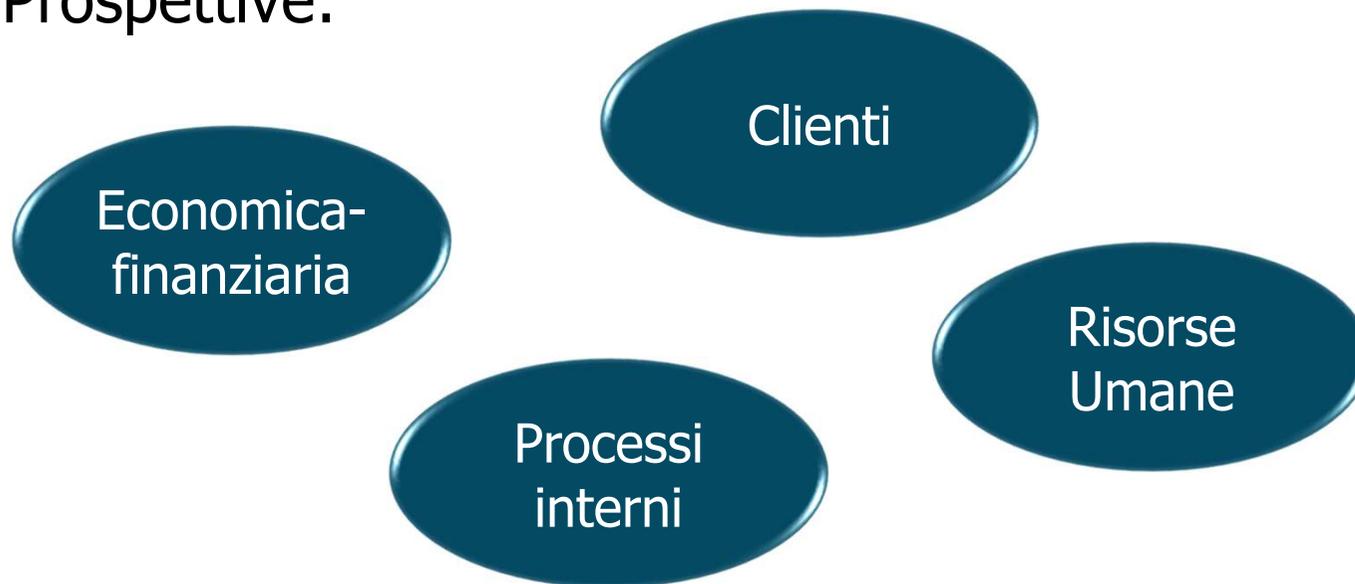
SVANTAGGI

- ✓ orientamento al breve
 - ✓ non presidio della qualità
 - ✓ basso orientamento alla fidelizzazione
- ✓ "mordi e fuggi"
- ✓ isolante organizzativamente

Quali alternative?

Ad esempio il modello della
BALANCED SCORECARDS:

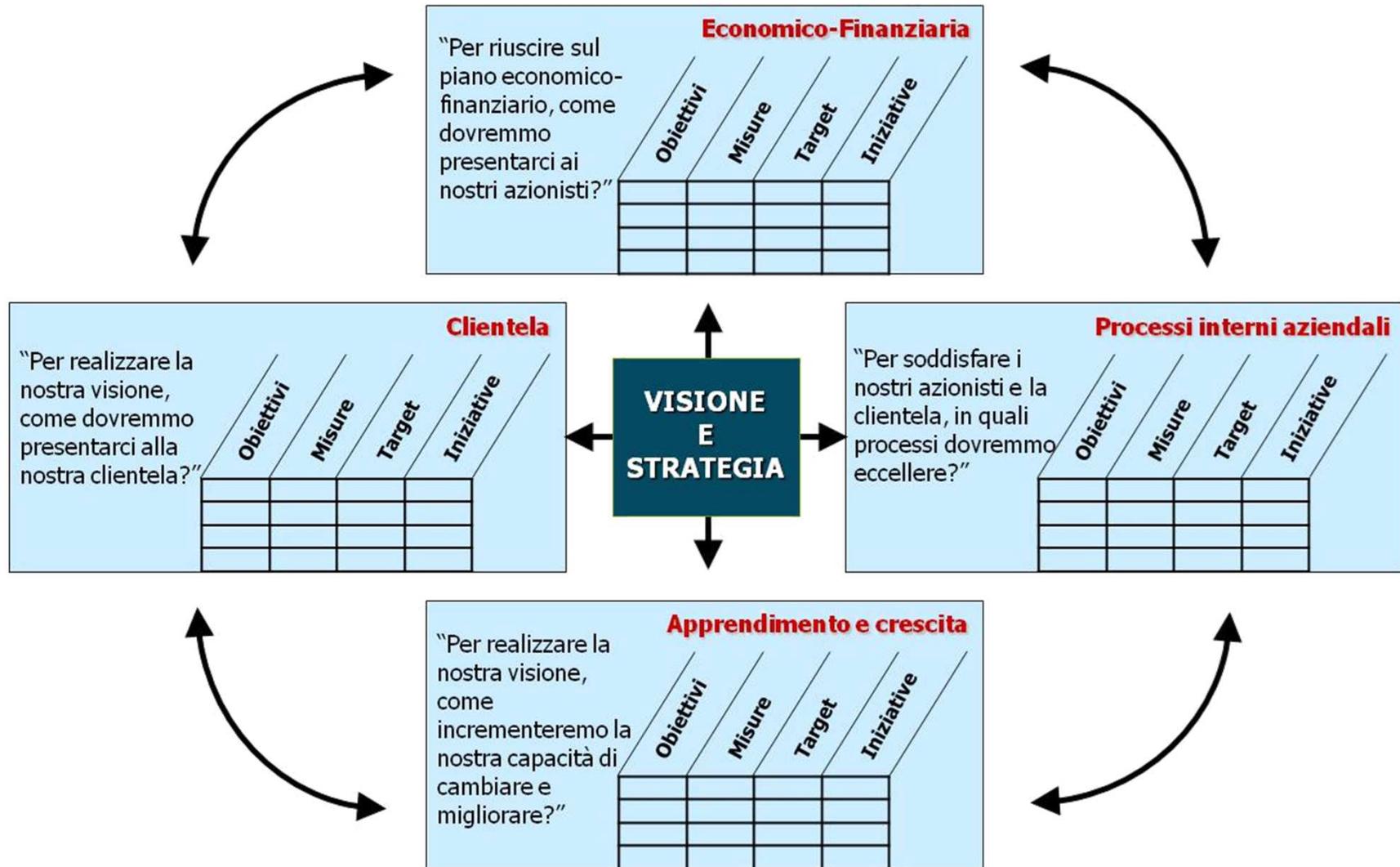
Prospettive:



Obiettivi

- ✓ Avere una **valutazione globale** senza separare i comportamenti dai risultati
- ✓ **Orientare al medio/lungo** e non solo al breve termine
- ✓ **Collegare** il lavoro dei singoli ai processi di appartenenza
- ✓ Realizzare uno **strumento di guida** e non solo di valutazione
- ✓ Cogliere sia gli **aspetti tangibili** che quelli **intangibili**

Scheda di valutazione bilanciata che fornisce una struttura atta a convertire una strategia in termini operativi



Approccio metodologico

- ➔ Definire la struttura della BSC (gestione per processi)
- ➔ Identificare gli imperativi di creazione del valore
- ➔ Individuare i fattori critici di successo
- ➔ Individuare livelli di controllo
- ➔ Mettere a punto i parametri di misurazione (KPI)
- ➔ Verificare le coerenze logiche

Assets tangibili e assets intangibili

- Relazioni con i clienti (fedeltà, q.m. e nuovi segmenti)
- Nuovi prodotti/servizi
- Prodotti di qualità a costi/tempi ridotti
- Competenze e motivazioni delle persone
- Sistema informativo e banche dati
-

Non solo dati economici

Il processo di costruzione di un sistema BSC



VISIONE

Direzione di lungo termine che ispira il cammino ed esprime la ragion d'essere dell'organizzazione



STRATEGIE/ OBIETTIVI

Piani, prospettive, indirizzi focalizzati a sostenere il vantaggio competitivo



I.C.V. Imperativi di Creazione del Valore

Dimensioni che permettono di creare valore in azienda e quindi prospettive che permettono ai manager di tenere sotto osservazione il *business*



F.C.S.
Fattori Critici di
Successo

Azioni da intraprendere per raggiungere con successo gli obiettivi. Devono essere:

- Vere e proprie azioni specifiche
- Associati agli obiettivi
- Relazionabili agli ICV
- Misurabili



MISURE

Informazioni numeriche o non numeriche che ragguagliano sullo stato di successo raggiunto sugli FCS e forniscono dei parametri misurabili.



Un esempio

VISIONE

Progettare, produrre e commercializzare componenti meccanici di pregio, massimizzando il ritorno dell'investimento

OBIETTIVI

Propendere verso lo sviluppo continuo dei prodotti/servizi e delle competenze in ottica di qualità totale

Razionalizzare l'organizzazione distributiva

Diffondere la cultura della programmazione e della profittabilità

Imperativi di Creazione del Valore

Crescita e innovazione

Economico - finanziario

Efficienza e qualità

Comunicazione

Soddisfazione del cliente

Risorse Umane

Balanced Scorecard di funzione/processo

OBIETTIVI

1. Propendere verso lo sviluppo continuo dei prodotti/servizi e delle competenze in ottica di qualità totale
2. Razionalizzare l'organizzazione distributiva
3. Diffondere la cultura della programmazione e della profittabilità

IMPERATIVI PER LA CREAZIONE DEL VALORE

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Crescita ed innovazione	Efficienza e qualità	Soddisfazione del cliente	Economico/ finanziario	Comunicazione	Risorse Umane
<p>1.2 % tra nuovi componenti andati in fatturazione e totale nuovi componenti previsti</p> <p>1.2 % tra fatturato nuovi prodotti e portafoglio consolidato</p> <p>1.1 Quota di Mkt</p> <p>1.2 % tra n varianti di prodotto e catalogo anno in corso e anno precedente</p> <p>1.1 % tra fatturato nuovi clienti e fatturato totale</p> <p>2.2 Andamento del fatturato e ordinato sui primi n clienti</p>	<p>1.2 % tra n varianti di prodotto a catalogo anno in corso e anno precedente</p> <p>1.3 % tra ordini variati alla conferma e tot. ordini</p> <p>3.2 % scostamento vendite e ordini tra budget e actual</p> <p>3.6 % tra costi commerciali e costi totali</p>	<p>1.4 % tra n clienti in portafoglio da più di 5 anni e totale clienti</p> <p>1.5 % tra numero di non conformità anno in corso e anno precedente</p> <p>1.5 Velocità nel risolvere non conformità</p> <p>1.5 % tra n. ordini cancellati e tot. ordini</p>	<p>3.3 Circolante (gg. m magazzino, gg. m incassi, gg. m pagamenti)</p> <p>3.5 % variazione MdC prodotti tra anno in corso e anno precedente</p> <p>3.4 Cash flow operativo</p> <p>3.7 Costo medio per impiegato</p>	<p>4.1 % incidenza spese pubblicitarie su tot. fatturato</p> <p>4.2 Hits su Internet</p> <p>4.2 Nuove iniziative su internet</p>	<p>1.8 Organico medio</p> <p>1.8 Tasso di inserimento: % tra n. impiegati con <2 anni di esperienza e tot. impiegati</p> <p>1.8 Survey: motivazione del personale</p> <p>1.8 % tra ore di malattia e ore lavorate</p> <p>1.8 Ore di training per impiegato</p>

Le 4 prospettive

Esempi di KPI

Prospettiva
economica/finanziaria

- ✓ Margine di redditività
- ✓ Ricavi per dipendente
- ✓ Tasso di riduzione costi
- ✓ Spese indirette in % sulle vendite
- ✓

Prospettiva cliente

- ✓ N. nuovi clienti
- ✓ Livello customer satisfaction
- ✓ Indice di cross-selling
- ✓ Fatturato per segmento
- ✓ Quote di mercato
- ✓

Prospettiva
interna/organizzativa

- ✓ Soddisfazione cliente interno
- ✓ Produttività addetti
- ✓ Tempi di risposta
- ✓ Efficientamento strutture
- ✓ Risparmio tempo
- ✓

Prospettiva gestione
risorse

- ✓ Clima unità
- ✓ Sviluppo competenze
- ✓ Tasso mobilità
- ✓ Processo di comunicazione
- ✓

*"Se non dici alle persone dove
devono andare,
è difficile che ci arrivino"*

Anonimo