

# Balanced Scorecard

Il caso di un'impresa farmaceutica

---

---

---

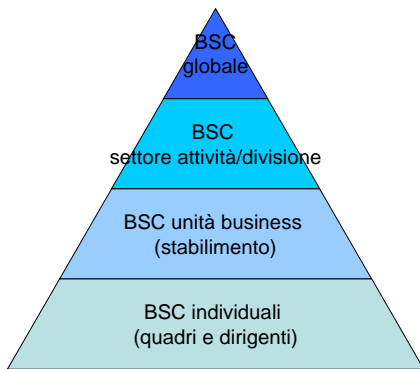
---

---

---

---

---



---

---

---

---

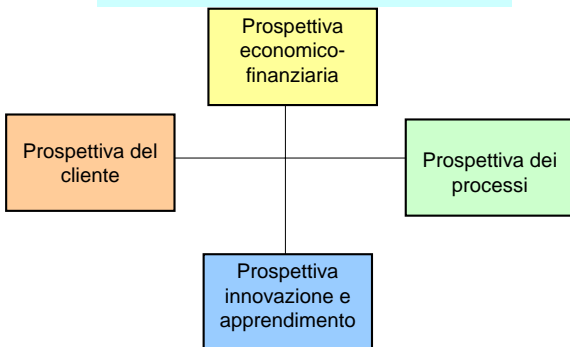
---

---

---

---

## BSC DIV. FARMACEUTICA: MAPPA STRATEGICA



---

---

---

---

---

---

---

---

### OBIETTIVI STRATEGICI

#### Prospettiva economico-finanziaria

1. Massimizzare vendite
2. Massimizzare profitto
3. Massimizzare valore per gli azionisti

#### Prospettiva del cliente

1. Raggiungere quota mercato pianificata
2. Focalizzare risorse sui prodotti più importanti
3. Aumentare i ricavi da prodotti nuovi

---

---

---

---

---

---

---

---

### OBIETTIVI STRATEGICI

#### Prospettiva dei processi

1. Gestione del livello delle scorte

#### Prospettiva innovazione e apprendimento

1. Premiare le performance eccellenti
2. Trattenere le figure chiave
3. Sviluppare i talenti
4. Reclutare i talenti
5. Performance neo-assunti

---

---

---

---

---

---

---

---

### Gli indicatori della prospettiva eco-finanziaria

obiettivo	KPI	target	frequenza	intervallo
Max vendite	Fatturato	Da budget	Trimestre	- 3%
Max profitto	EBIT	Da budget	Trimestre	- 5%
Max valore azionisti	EVA	Da budget	Anno	- 5%

---

---

---

---

---

---

---

---

### Gli indicatori della prospettiva clienti

obiettivo	KPI	target	frequenza	intervallo
Quota mercato	Quota mercato	Anno preced	Trimestre	- 8%
Focus prodotti + importanti	% vendite brand migliori	Da budget	Mese	- 5%
Ricavi nuovi prodotti	% vendite nuovi prodotti	20% su tot vendite	Trimestre	- 10%

---

---

---

---

---

---

---

---

### Gli indicatori della prospettiva processi

obiettivo	KPI	target	frequenza	intervallo
Gestione scorte	Mesi vendite supportate da attuali stock	Budget (8,5)	Trimestre	- 10%

---

---

---

---

---

---

---

---

### Gli indicatori della prospettiva innovazione e apprendimento (1)

obiettivo	KPI	target	frequenza	intervallo
Premio performance	% ricollocazione lavoratori non performanti	75%	Trimestre	> 75% 25% - 75% < 25%
Trattenere figure chiave	Turnover lavoratori performanti	5%	Trimestre	< 5% 5% - 10% > 10%
Sviluppare talenti	% programmi sviluppo implementati	85%	Anno	> 85% 60% - 85% < 60%

---

---

---

---

---

---

---

---

## Gli indicatori della prospettiva innovazione e apprendimento (2)

obiettivo	KPI	target	frequenza	intervallo
Reclutare talenti	% manager da Blue Chips	75%	Anno	> 75% 50% - 75% < 50%
Performance neo-assunti	% neo-assunti performance superiori aspettative	90%	Trimestre	> 90% 50% - 90% < 50%

---

---

---

---

---

---

---

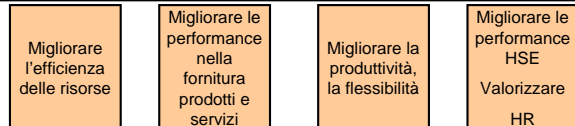
---

### BSC di stabilimento

Mission: produrre e vendere prodotti di alta qualità e raggiungere l'eccellenza operativa in termini di qualità, livello di servizio e costi



#### OBIETTIVI (IMPERATIVI DI CREAZIONE VALORE)




---

---

---

---

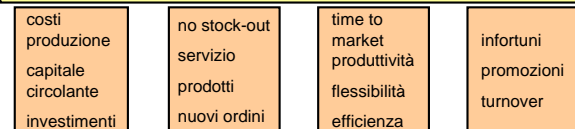
---

---

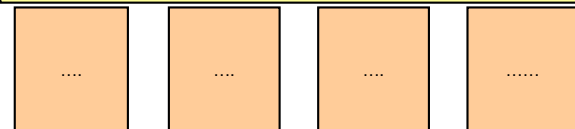
---

---

#### FATTORI CRITICI DI SUCCESSO



#### KEY PERFORMANCE INDICATOR




---

---

---

---

---

---

---

---

### PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

FATTORE CRITICO SUCCESSO	KPI
Riduzione costi produzione	Costi di periodo
Riduzione capitale circolante	Valore inventario
Investimenti	Valore investimenti Tasso di investimento

---

---

---

---

---

---

---

---

### PROSPETTIVA CLIENTE

FATTORE CRITICO SUCCESSO	KPI
Ridurre incidenza di stock out	Valore stock out (> 5 giorni)
Qualità prodotti	N osservazioni critiche durante ispezioni
Qualità del servizio	Rispetto tempi di fornitura
Capacità acquisizione nuovi ordini	Ammontare ordini al netto consistenze magazzino

---

---

---

---

---

---

---

---

### PROSPETTIVA PROCESSI

FATTORE CRITICO SUCCESSO	KPI
Migliorare time to market	Throughput time
Produttività del lavoro	N confezioni prodotte / n persone unità produttiva
Qualità	N lotti rigettati / n totale lotti
Flessibilità produttiva	% utilizzo capacità produttiva
Efficienza processi	Costi per attività

---

---

---

---

---

---

---

---

## PROSPETTIVA INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO

FATTORE CRITICO SUCCESSO	KPI
Miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza	N infortuni Indice gravità infortuni
Valorizzare i talenti	n promozioni
Trattenere i talenti	Turnover lavoratori con elevate prestazioni
Ricollocare personale con basse prestazioni	n spostamenti mansioni

---

---

---

---

---

---

---

---

## Reporting mensile sul trend degli indicatori

KPI	Anno precedente	Target	gennaio	febbraio	periodicità	peso
Valore inventario	100	90	98	95	TRIMESTRE	5
...	....					
infortuni	10	8	1	1	ANNO	4

---

---

---

---

---

---

---

---

## Schede di performance individuali

<b>Performance</b>  Autovalutazione (A, B, C, D, E)  Valutazione (A, B, C, D, E)	<b>Comportamento</b>  Autovalutazione (A, B, C, D, E)  Valutazione (A, B, C, D, E)
--	--

---

---

---

---

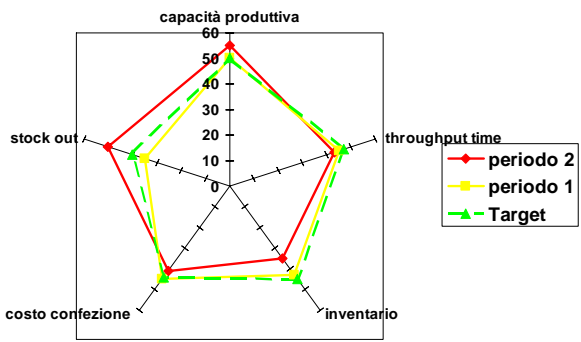
---

---

---

---

## KPI radar monitoring



---

---

---

---

---

---

---

---