



STRUTTURA E ARTICOLAZIONE DEL PORTAFOGLIO OBIETTIVI

“Definizione del modello concettuale”

Impostazione e linee guida



Linee guida

- **Definizione di un obiettivo strategico**

E' un obiettivo di primo livello (radice) dell'azienda. Identifica un indirizzo generale (espresso dal Board) che l'azienda deve realizzare per accrescere una o più componenti del proprio valore. Deve esprimere con chiarezza un preciso livello di risultato da realizzare, il tempo necessario per l'implementazione (più o meno di un anno) e il peso strategico (assegnato dal Board).

- **Criteri di classificazione**

I criteri di classificazione possono essere di varia natura, a seconda dell'approccio metodologico scelto. Questa proposta individua la correlazione fra l'approccio secondo il Valore e un approccio di classificazione strutturale come la Balanced Scorecard.



Criteria di Classificazione

- **Classificazione degli obiettivi basata sul valore**

Il modello di classificazione degli obiettivi strategici utilizzato al livello più elevato è il valore dell'azionista. Il valore dell'azionista è definito come il valore complessivo dell'azienda nell'ipotesi di valutazione del "goodwill" ossia dell'avviamento dell'azienda come se gli azionisti siano sul punto di acquistarla. Il valore Corporate complessivo è generato dal valore delle differenti "componenti di valore" (vedere " *componenti del valore complessivo* ").

- **Classificazione degli obiettivi secondo la metodologia Balanced Scorecard**

I criteri di classificazione della BSC possono essere utilizzati come secondo criterio di classificazione. Questo rappresenta un riferimento standard collegato all'approccio BSC. Tuttavia questa classificazione non può essere considerata un criterio di pesatura degli obiettivi per le caratteristiche della BSC.

- **Peso strategico degli obiettivi**

Il "peso strategico" degli obiettivi strategici è stabilito dal Board (o da un team/persona delegata) che valuta il *Valore Fornito*, cioè il valore con cui ogni obiettivo strategico contribuisce al Valore Corporate complessivo. Questa classificazione generale è svolta per mezzo di una valutazione sintetica (per esempio un voto da 0 a 10 sul valore fornito, dove 0 è nessuno e 10 è il massimo). Il "Peso Strategico" di ogni obiettivo strategico è ereditato da tutti gli obiettivi operativi che mirano al suo conseguimento.



Il Metodo Balanced Scorecard

Distingue quattro aree standard di gestione aziendale, rispetto alla quale esplicita i modelli delle variabili determinanti.

- **Pro**
 - Lo schema fondamentale di riferimento (4 schede ecc.) è invariante rispetto al business ed è quindi un buon punto di partenza come classificazione di alto livello e riepilogativa.
 - I singoli modelli creati sono uno sforzo di comprensione delle determinanti del business
- **Contro**
 - *La classificazione è statica.* Fatta una tantum non serve; occorrerebbe renderla viva e dinamica
 - *Mancano le rilevanze.* Queste cambiano di continuo. Solo un meccanismo per costruzione orientato alla evoluzione continua è in grado di aiutare operativamente a spostare le attenzioni ed attivare comportamenti concreti nella organizzazione
 - *E' deintegrato:* la suddivisione per aree delle singole BSC fa perdere subito i collegamenti interfunzionali. L'approccio dal basso verso l'alto, aumenta la dispersione anziché ottenere la integrazione. Questo aggrava la perdita di rilevanza, poiché la pesatura di obiettivi ed azioni viene fatta dalle singole Aree, costruendo classifiche di priorità spesso avulse dalla visione di insieme. (Questo fenomeno viene definito di autoreferenziazione degli obiettivi). All'inizio, quando sono attive le war-room costituite da varie funzioni aziendali, esiste un processo che garantisce un certo collegamento, ma appena si passa dalla definizione alla gestione di obiettivi ed azioni "lavorabili" si perde il collegamento, gravando sulle staff di AC l'onere di riconnettere le cose. In assenza della conoscenza diretta di ogni fenomeno, questo è un compito arduo ed organizzativamente pericoloso, perché enfatizza il ruolo di "guardiano" delle staff di P&C.
 - *L'approccio è specialistico e di difficile diffusione,* infatti molto spesso dopo le implementazioni iniziali resta in uso come semplice strumento di classificazione per il reporting aziendale, un *template* non₄ usato per guidare la gestione effettiva.



Il Metodo Value Based Management

Collega le determinanti del valore aziendale, ovvero del prezzo della azione o del goodwill aziendale. Enfatizza la gestione del valore come missione del management interno.

- **Pro**
 - Focalizza l'attenzione sul valore generato
 - Lo schema fondamentale di riferimento “albero del valore” esplicita le determinanti business è quindi un buon punto di partenza come classificazione di alto livello e riepilogativa.
 - Permette più facilmente di comprendere i pesi di rilevanza (se i modelli sono costruiti correttamente)
 - Se i modelli vengono sviluppati con un processo partecipativo interfunzionale si possono evitare i problemi di interfunzionalità, ma raramente gli approcci di progetto consentono realmente di ottenere un tale risultato
- **Contro**
 - *La classificazione è statica.* Fatta una tantum non serve; occorrerebbe renderla viva e dinamica.
 - *Le rilevanze cambiano di continuo, mentre il modello è statico.*
 - *E' deintegrato:* di norma si porta a parcellizzare gli obiettivi in modo che si perdono i collegamenti interfunzionali.
 - Il concetto di valore in alcuni casi è di semplice individuazione, ma spesso rischia di essere accademico e non utilizzabile in pratica
 - *L'approccio è specialistico e di difficile diffusione,* infatti molto spesso dopo le implementazioni iniziali resta in uso come semplice strumento di classificazione per il reporting aziendale, un *template* non usato per guidare la gestione effettiva
 - *L'organizzazione aziendale non acquista la competenza,* se l'approccio non viene focalizzato sulle fasi successive.



Valutazione complessiva dei due metodi

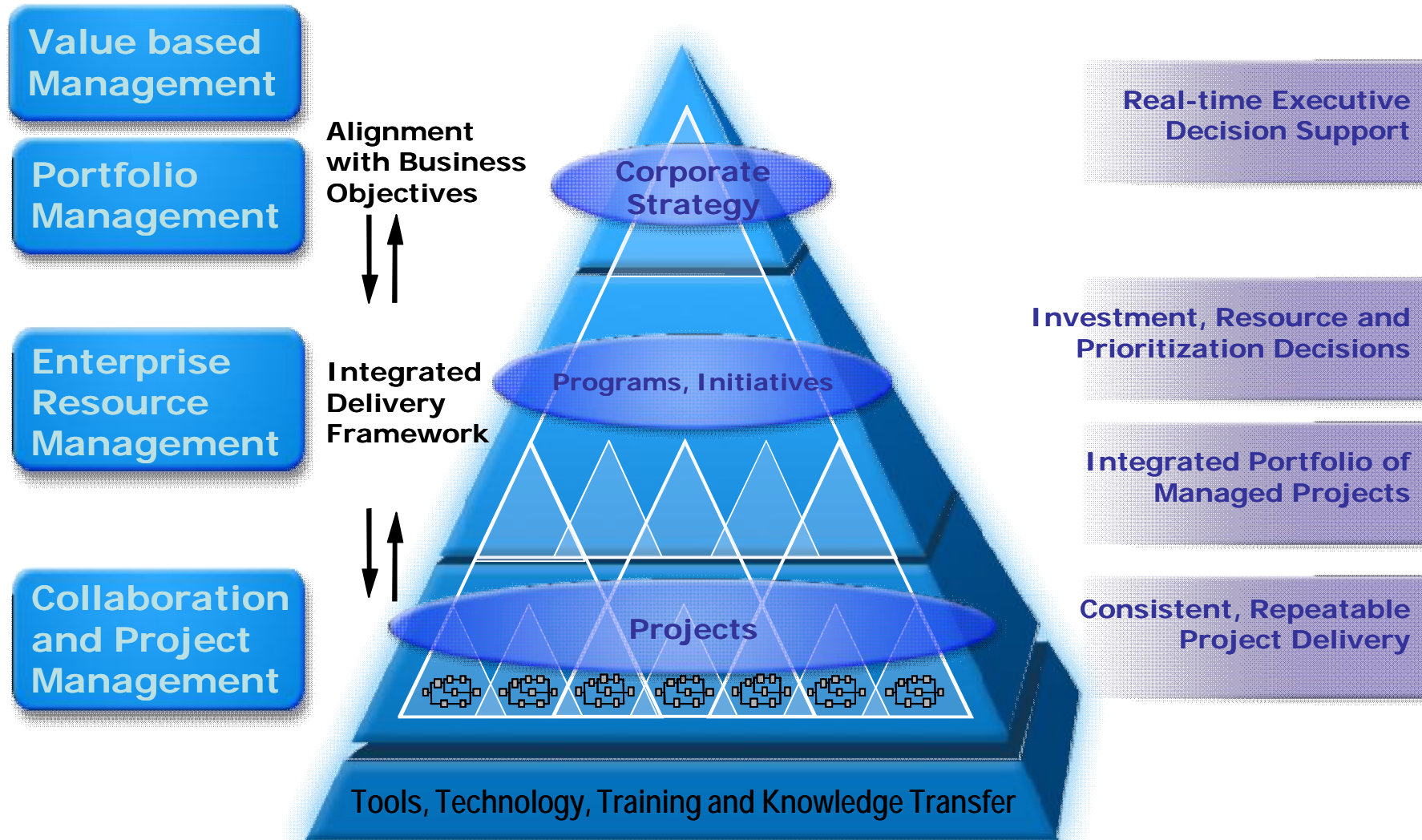
- Entrambi gli approcci non risolvono il problema della dinamica, della rilevanza, della integrazione, della eccessiva specializzazione. Per questo entrambi rischiano di portare più lavoro al centro, anziché decentrarlo. I due approcci potrebbe essere gestiti in una ottica complementare, per determinare uno *schema di classificazione degli obiettivi* a più dimensioni. Il lavoro delle determinanti di business può essere recuperato per la fase di gestione degli obiettivi.
- Entrambi sono validi all'atto pratico solo nel momento della definizione degli obiettivi e mostrano tutti i propri difetti quando si passa alla fase di gestione degli obiettivi. E' infatti questa fase la più complessa, diffusa, continua. Per questo *i modelli di definizione degli obiettivi devono essere coerenti per costruzione con i metodi di gestione continua delle azioni e non viceversa, altrimenti otteniamo schemi interpretativi accademici e non utilizzati praticamente.* .
- Gli obiettivi non possono essere acquisiti puramente bottom-up (= deintegrazione) e neppure solamente top-down (= invarianza e blocco della innovazione). Occorre un approccio misto, che prima fissi gli schemi complessivi di riferimento e gli obiettivi di alto livello top-down, ma poi, non solo consenta, ma forzi un contributo innovativo.
- BSC e VBM non sono peraltro neppure alternativi tra loro. Sono utilizzabili molto bene come schemi di riferimento per l'analisi, generazione e classificazione di alto livello degli obiettivi, utilizzando i modelli delle determinanti.



Il Modello proposto

- Un sistema di pianificazione e controllo complessivamente dovrebbe consentire di governare congiuntamente due momenti logici.
- Definire gli obiettivi: “forzare” l’organizzazione a definire gli obiettivi aziendali da perseguire,
 - in modo uniforme (standard) e comprensibile da tutti (facile)
 - rapidamente
 - in modo congiunto (senza disallineamento tra Aree)
 - per rilevanze (non tutti gli obiettivi hanno lo stesso valore per l’azienda, l’azienda dovrebbe quindi trovare il modo di “pesare” gli obiettivi)
- Gestire gli obiettivi
 - in via continuativa
 - sempre con lo stesso metodo
 - in modo sempre più diffuso ed a gradi di coinvolgimento sempre maggiore
 - spostando rapidamente le enfasi al variare delle condizioni
- Pragmaticamente quello che maggiormente interessa è la attivazione e coordinamento di comportamenti aziendali più auspicabili. La rappresentazione dei fenomeni (cosa avviene o potrebbe avvenire) è solo un mezzo in questa direzione.

Big Picture

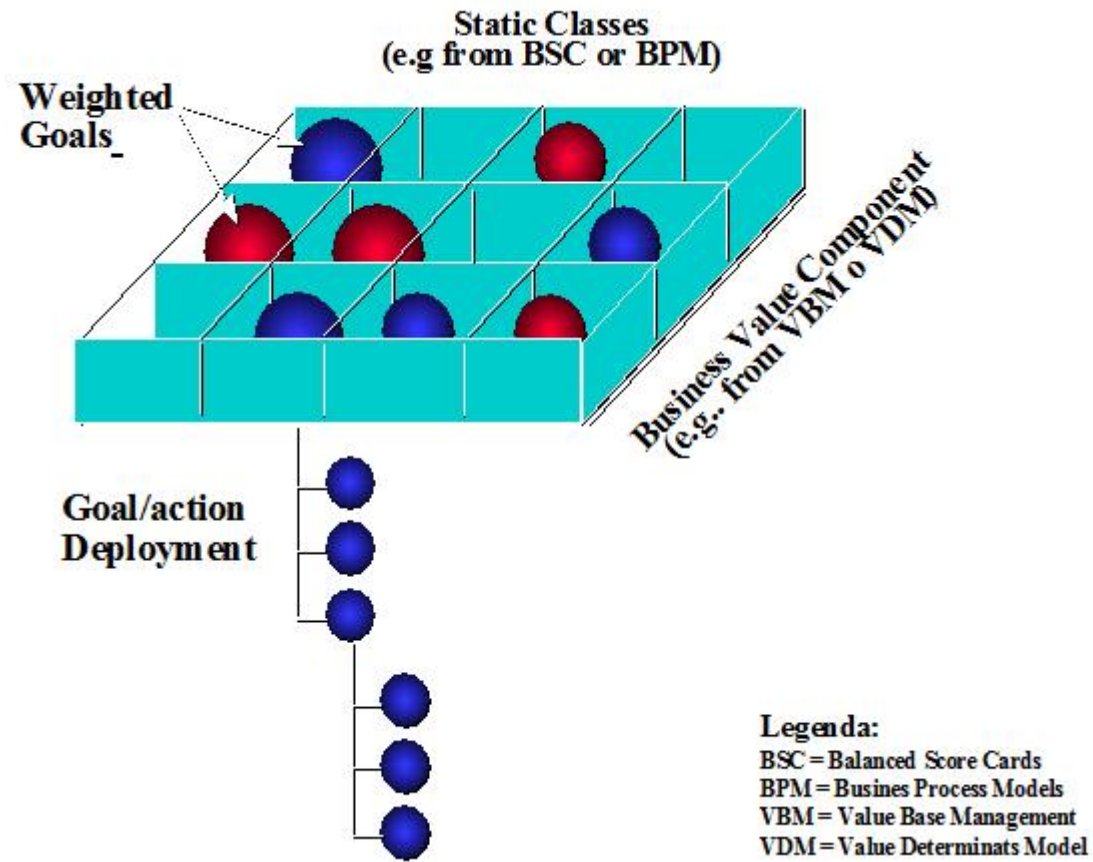




Modalità

- La gestione degli obiettivi complessivi parte da un momento di definizione iniziale che determina il portafoglio degli obiettivi (per poi decomporli in parti lavorabili nell'ambito di piani di azione) e la gestione continua della loro evoluzione (cfr. figura). A questi due processi principali si aggiunge la misurazione ed il premio delle prestazioni dei singoli responsabili di obiettivo (MBO). I processi possono essere svolti con l'ausilio di numerosi metodi. Integrando BSC e VBM occorre fare in modo che sia il processo di gestione degli obiettivi a determinare gli eventuali vincoli nel processo di definizione degli obiettivi e non il contrario, mentre chiaramente è il primo processo che innesca invece i contenuti del secondo.
- Il portafoglio degli obiettivi aziendali è l'output del processo di definizione degli obiettivi. Questo è un insieme di obiettivi pesati per rilevanza e priorità (cfr. figura) classificato in uno schema di riferimento che renda semplice la sua gestione ad alto livello e consenta di mantenere nel tempo gli attributi dell'obiettivo che sono dinamici (ad esempio la priorità, la fattibilità, il livello degli indicatori target ecc.)
- Ciascun obiettivo viene poi sviluppato decomponendolo in modo che sia poi "lavorabile" dalla organizzazione, provvedendo a decomporlo poi in piani di azione sempre più dettagliati. In questa fase occorre ragionare per priorità, sviluppando per primi ed in modo più approfondito i pochi obiettivi definiti prioritari. In un qualsiasi momento successivo alla definizione iniziale del portafoglio può emergere un nuovo obiettivo operativo o piano azione che deve essere aggiunto allo schema di classificazione.
- **Il processo (Goals Definition) per costruire e qualificare il portafoglio obiettivi è descritto al link <http://www.humanware.it/Goals%20definition.pdf>**

Modello di Classificazione



Es. Attributi e qualificazione degli Obiettivi “laborabili”

Title	GSM WAP Service leadership
Description	To introduce new WAP services to access Internet multichannel services creating the first and largest portal in Austria
Accountable	Market Director
Responsible	VAS Department
Strengths	Large scale of services on first strike
Weaknesses	Security techniques not differentiating
Opportunities	Being the first on the market will ensure a leadership position over 12 months period
	Investigate service outsourcing Investigate acquisition Service Corp. for a quicker start-up
Threats	International providers could enter on Austrian services
Related Business Case	Economical Analysis on Internet Services
Related Business Guidelines	1999-2001 Business Plan - Rel 1.1
Other attachments	CEO Visioning Message Technical Strategic Guidelines on Services
Strategic Relevance	HIGH: Large differentiation in services will cause a higher fidelisation rate, churn improve
Balanced Priority	FIRST: Strategic Weight (AAA) * Strategic Relevance (HIGH) * Feasibility (HIGH)
Key differentiating factors	Service design
Benefits	Scale saving in service management
Concerns	Key services can not be protected
Pitfalls	Value of service vs. client potential
Keystones	5 milestones
Deployment	Defined at third level

KPIs				
Resources	1999	2000	2001	2002
Capex	10 m Euro	10 m Euro	16 m Euro	20 m Euro
Opex	1 m Euro	1,5 m Euro	2 m Euro	3 m Euro
FTE	70	150	200	300
Additional Personnel	12	30	50	100
Output	1999	2000	2001	2002
Number of services directly activated (cumulative)	12	12	12	12
Number of services to third parties (cumulative)	2	12	22	44
Number of services designed	14	20	25	29
Impact	1999	2000	2001	2002
Additional Revenues	20 m	150 m	220 m	340 m
New customers	50K	130K	200K	230K
Customer satisfaction index variance	3%	4%	5%	5%



Per Informazioni

HumanWare s.a.s.

Via Tino Buazzelli, 51 - 00137 Roma

Tel: +39 06 823861

Web: www.humanware.it

Mail: humanware@humanware.it