



Bocconi

SDA

Strategie e strumenti per la realizzazione e il governo dei sistemi di misura delle performance aziendali.

S. Meregalli, Docente Senior Area Sistemi Informativi SDA Bocconi

12 luglio 2006 - Club Ti Marche – Controller Associati

Knowledge Intelligence: metodologia, modelli gestionali e strumenti tecnologici per la governance e sviluppo del business.

Lo stato dell'arte

- I sistemi di Business Intelligence e reporting sono ancora una promessa non completamente mantenuta
- Le tecnologie per la rilevazione e la distribuzione delle misure sono migliorate sostanzialmente
- La diffusione delle piattaforme ERP ha migliorato il potenziale disponibile per produrre misure
- Forti investimenti anche a fronte di scarse possibilità di misurare i ritorni
- Diffusione di metodologie di successo (KPI, BSC, ...)

....ma

- Sono migliorati proporzionalmente anche la qualità e i risultati concreti ?
- Siamo nella fase della maturità o della “stanchezza” ?
- Le misure fanno la differenza ?

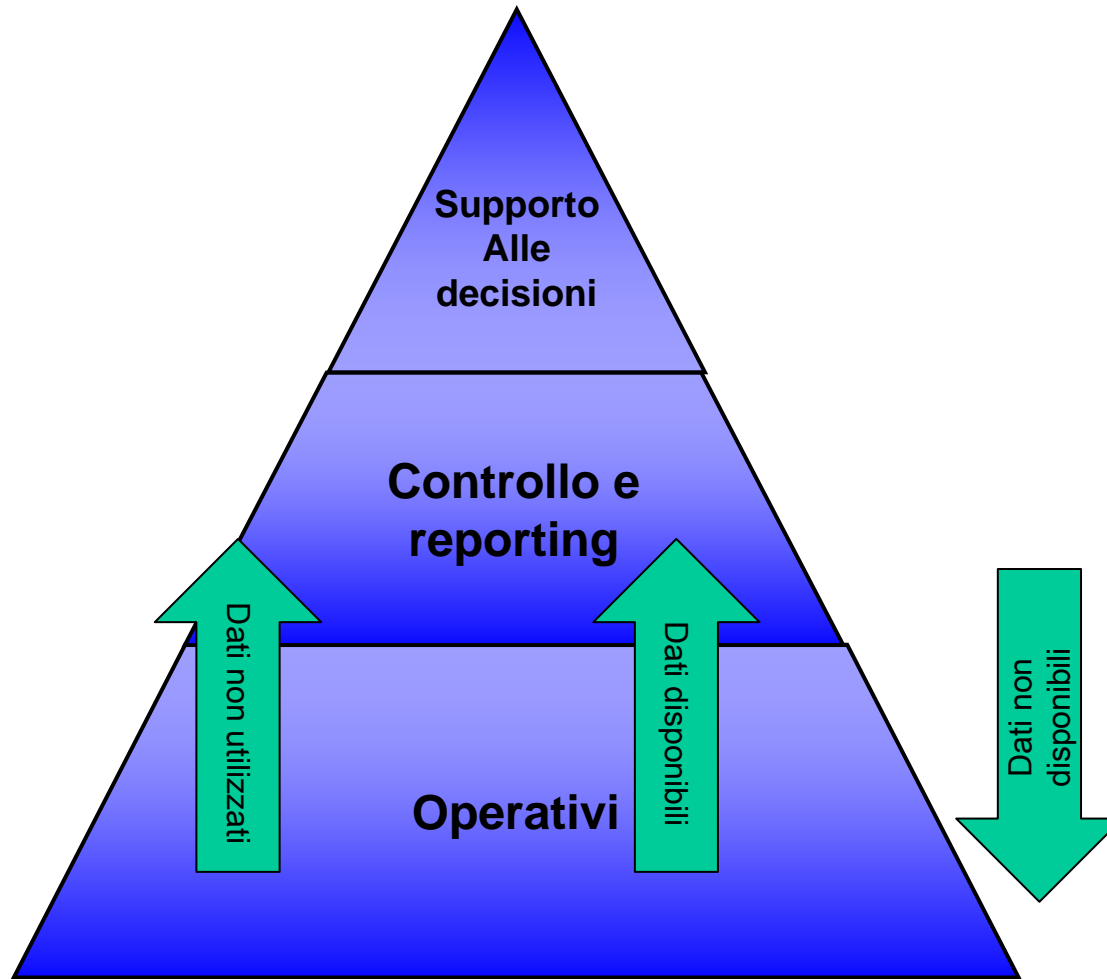
Le criticità

- Diffusa presenza di rilevanti errori (di merito) nelle misure utilizzate
 - Il gap tra la numerosità delle misure e la loro qualità si amplia
- Aspetti etici spesso sottovalutati o trascurati
- Ancora molti dati e poche informazioni
- Scarso supporto da parte del mercato dell'offerta
- Poca coerenza tra teoria e pratica (es. valore dell'informazione determinato dal destinatario vs univocità delle misure)
- Molti luoghi comuni e “buzzwords”

I dilemmi

- Univocità dei dati vs valore dell'informazione
- Raccolta dei dati a livello “atomico” vs utilità e costi
- Misure “obbligatorie” vs misure significative
- Team specializzati vs competenze diffuse
- Misure di performance vs determinanti
- Misure vs sistemi per riequilibrio delle performance

Persiste il gap tra sistemi operativi e di controllo



Alcune riflessioni e suggerimenti di metodo

- A fronte di una diminuita difficoltà tecnica nella realizzazione di sistemi di misura è fondamentale disporre di idee e metodi per realizzare strumenti utili ed efficaci
- In particolare
 - Competenze (realmente) approfondite sui domini di misura
 - Architetture dei sistemi di misura
 - Logiche e strumenti per il governo dei sistemi di misura
 - Idee per affrontare seriamente le criticità

La distinzione tra indicatori e base di fatti

Indicatori

Specificamente costruiti per il sistema informativo direzionale come aggregazioni di variabili monetarie e non

Base di fatti

Serie di dati e informazioni di base (es. bilanci, numerosità del personale, ...) che non richiedono elaborazioni specifiche, ma che resi disponibili e organizzati al fine di una disponibilità più agevole hanno un forte valore informativo

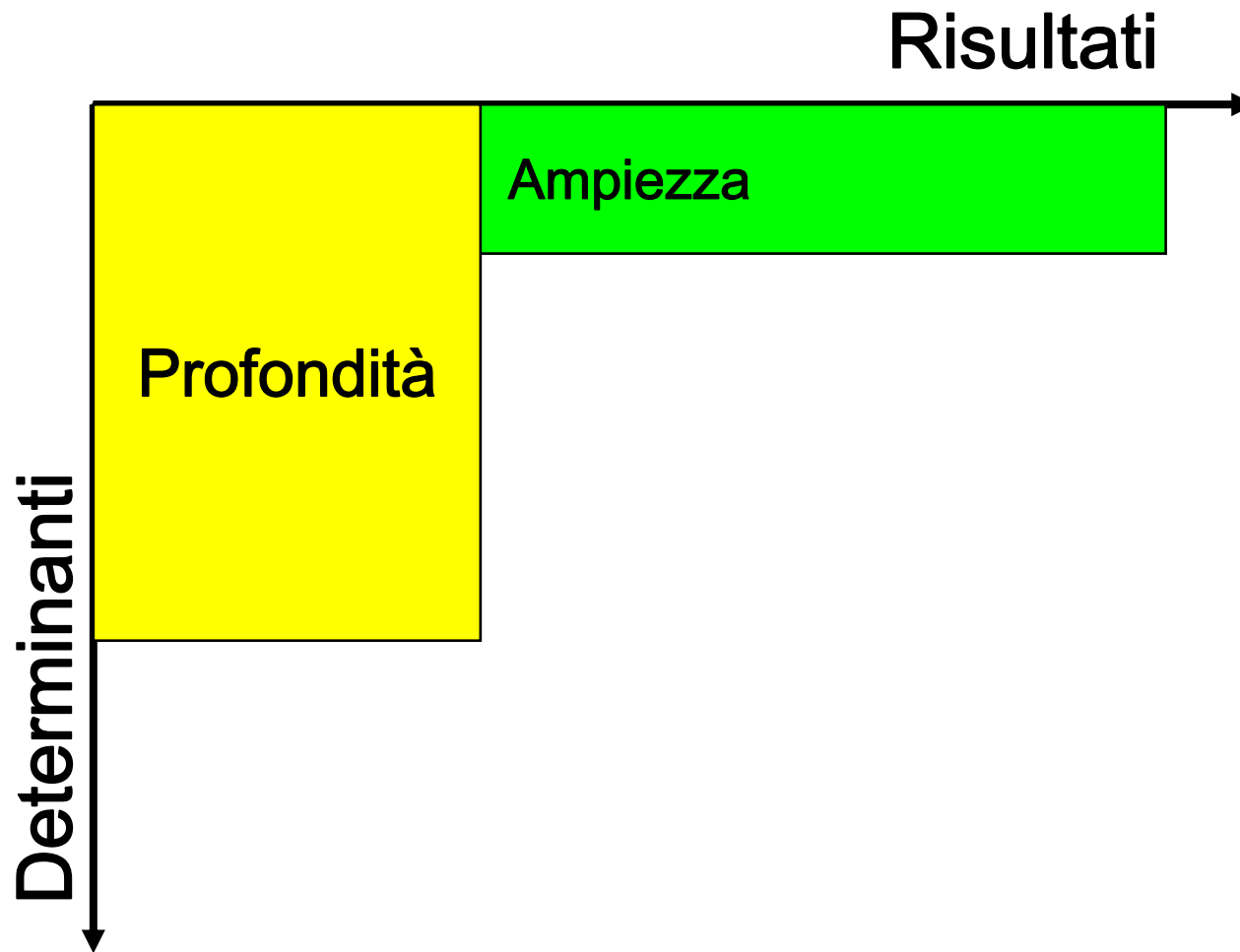
Risultati e determinanti

- Molti sistemi di misura non hanno “profondità”: molti risultati e poche spiegazioni
- Il “drill-down” serve soprattutto se segue la logica di formazione degli indicatori e non solo sul fronte del dettaglio (drill-down e navigazione causale)
- Per l’architettura del sistema è fondamentale individuare le relazioni causali
- L’analisi degli indicatori di performance non può essere condotta senza gli indicatori determinanti
- Le azioni correttive si fanno agendo sulle cause e non sulle performance
 - Lo stato degli indicatori che esprimono gli aspetti causali è fondamentale per guidare le azioni correttive

La tipologia degli indicatori

- **Risultati** (Es. redditività, posizionamento, quota di mercato)
 - Rappresentano e misurano gli obiettivi ultimi che si vogliono perseguire
 - Sono specifici a seconda dei destinatari
- **Fattori determinanti**
 - Rappresentano e misurano i fattori che servono a spiegare i risultati. Molti rappresentano anche lo stato delle variabili su cui agire per influenzare i risultati.
 - risposta corrente (es. investimenti pubblicitari)
 - adeguamento strutturale (es. formazione personale)

Strategia di implementazione



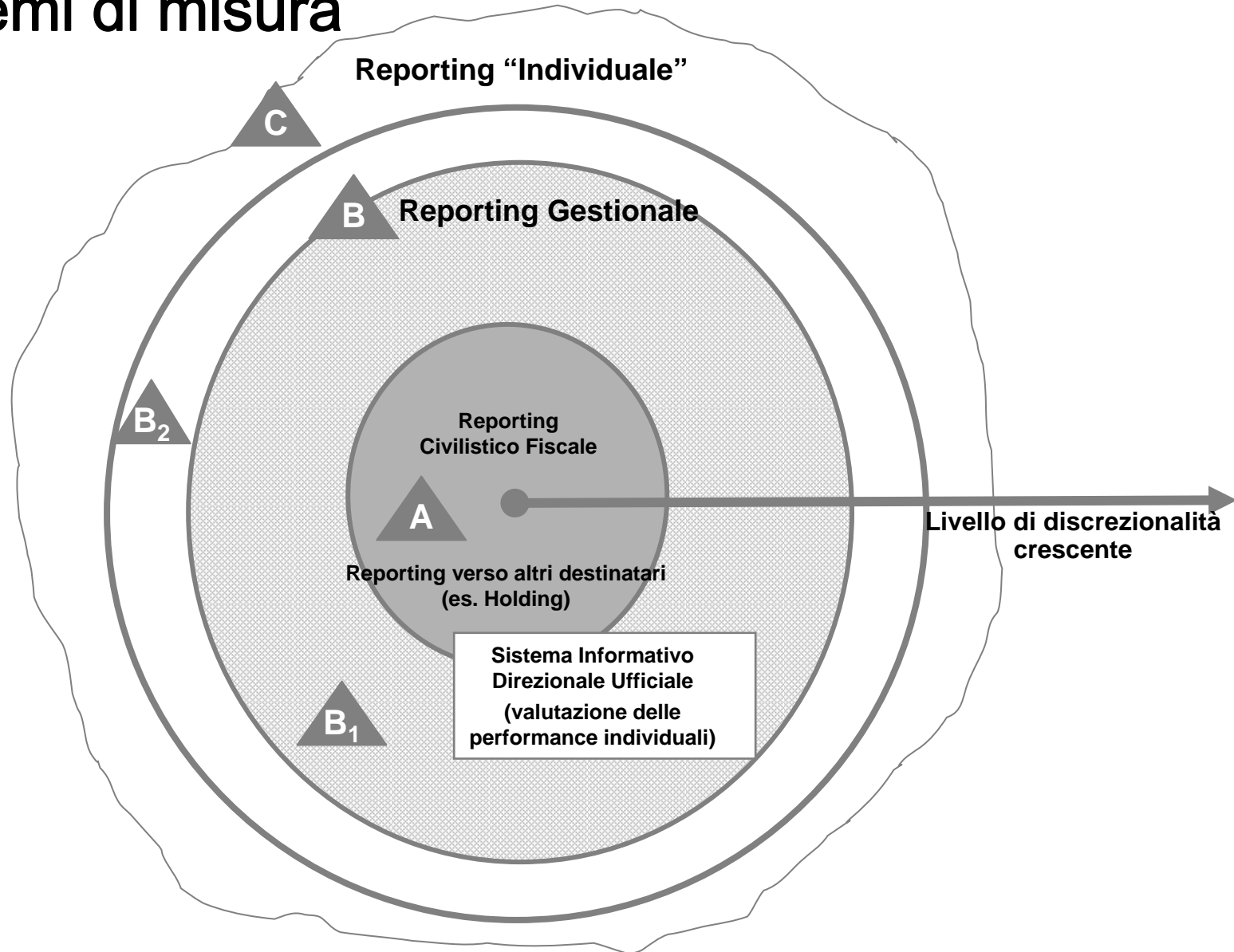
Le dimensioni di analisi

- Le capacità multidimensionali dei prodotti software per la Business Intelligence non risolvono nativamente il problema delle misure multidimensionali
 - Facile creare degli “ipercubi” di dati, ma non di indicatori (es. costi)
- Resta fondamentale la scelta delle dimensioni di analisi e la loro gerarchia
- La logica è quella di utilizzare “schemi primari” che raggruppino insieme di indicatori che ha senso misurare e leggere congiuntamente
- L'organizzazione in schemi primari guida in modo rapido ed efficace l'attenzione sulle aree di intervento
- L'approccio “atomico” nella raccolta dei dati non risolve il problema

La governance dei sistemi di misura

- Fondamentale trovare un sistema di governo dei sistemi di misura per rendere compatibili più esigenze senza abdicare alla robustezza e alla coerenza interna
- Il principio ispiratore deve essere quello della generazione di utilità (informazioni vs dati) e non tanto la ricerca di univocità delle informazioni e della standardizzazione fine a se stessa
- Ricordare e gestire gli effetti sul fronte “etico” (es. carriere, bonus)
- Dare spazio alla “creatività” senza degradare la parte del sistema che va condivisa

Un modello di riferimento per la governance dei sistemi di misura



Un modello di riferimento per la governance dei sistemi di misura

	A	B1	B2	C
Audit	X			
Audit "interno"	X	X		
Documentazione	X	X		
Condivisione e "trasparenza"	X	X		
Responsabilità SI: sicurezza e disponibilità degli strumenti	X	X	X	
Responsabilità SI: documentazione, coerenza, produzione, distribuzione, manutenzione	X	X		
Utilizzo stessi standard tecnologici	X	X	X	X

Requisiti critici

- La progettazione e la realizzazione logico/tecnica di un sistema di misure non basta
- Alcuni aspetti critici da non dimenticare:
 - Manutenzione
 - Auditing di merito dei dati e dei risultati
 - Sicurezza e riservatezza

Due temi caldi: BSC e Benchmarking

- Utilizzare sistemi di misurazione e non affidarsi a singoli indicatori
 - buona l'idea delle Balanced Score Cards, ma il vero cambiamento è nella qualità e nella capacità di utilizzo delle misure e non solo nella loro organizzazione)
- Utilizzare il confronto con l'esterno e la logica del benchmarking solo se si è disposti a svolgere analisi comparative approfondite e non solo "indice su indice"