



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTA' DI INGEGNERIA

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

ANALISI, PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI
MISURA DELLE PRESTAZIONI:
IL CASO GRUPPO WALBER SPA

Relatore: Chiar.mo Prof. Stefano Biazzo

Laureando: Alessandro Pocchiesa Cnò

Anno Accademico 2016/2017

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA	3
1.1 - STORIA ED EVOLUZIONE DEL SETTORE	3
1.2 - LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA	4
1.3 - CARATTERISTICHE E TREND DEL SETTORE	6
1.4 - IL FUTURO DEL SETTORE	9
CAPITOLO 2 - GRUPPO WALBER SPA.....	13
2.1 - LA STORIA.....	13
2.2 - LA WALBER SPA OGGI	15
2.3 - ANALISI STRATEGICA.....	16
CAPITOLO 3 - IL MODELLO: BALANCED SCORECARD.....	23
3.1 - LE FONDAMENTA CONCETTUALI DELLA BSC	23
3.2 - IL MODELLO DELLA BALANCED SCORECARD.....	26
3.3 - LA BSC PER LA PMI	31
3.4 - BALANCED SCORECARD: RETAIL E GDO	34
3.5 - ALTRI MODELLI PER LA MISURA DELLE PRESTAZIONI	39
CAPITOLO 4 - BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E PERFORMANCE MEASUREMENT & MANAGEMENT SYSTEMS (PMS)	49
4.1 - BI E PMS	49
4.2 - BI SOFTWARE & QLIKSENSE	52
4.3 - SIMULAZIONE QLIK SENSE	56
CAPITOLO 5 - ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE.....	61
5.1 - SISTEMA DI REPORTISTICA E MISURA DELLE PRESTAZIONI AZIENDALI	61
5.2 - CRUSCOTTO IMPLICITO: QUALI PRESTAZIONI SONO TENUTE SOTTO CONTROLLO?	64
5.3 - MAPPA STRATEGICA IMPLICITA: QUALI FENOMENI SONO TENUTI SOTTO CONTROLLO?.....	69
5.4 - GAP TRA MODELLO ATTUALE E BALANCED SCORECARD.....	76
CAPITOLO 6 - PROGETTAZIONE DELLA NUOVA INFRASTRUTTURA	79
6.1 - MAPPA STRATEGICA DESIDERATA.....	79
6.2 - DALLA MAPPA STRATEGICA AL CRUSCOTTO BILANCIATO	94
CAPITOLO 7 - BALANCED SCORECARD.....	141
7.1 - MODALITÀ OPERATIVE DI CONTROLLO E REVISIONE	148
7.2 - LA MAPPA STRATEGICA	150

CONCLUSIONE	151
BIBLIOGRAFIA	155
SITOGRAFIA.....	159

INTRODUZIONE

In seguito ad un'esperienza lavorativa nel settore marketing dell'azienda Walber Spa, oggetto della tesi, si è presentata la necessità di approfondire i temi trattati da questa tesi.

La necessità di Walber Spa è quella di progettare un nuovo sistema di misure e gestione delle prestazioni che sia più flessibile e moderno dell'attuale e che permetta un accesso in tempo reale alle misure.

La tesi presenta inizialmente un'analisi del settore in cui opera Walber Spa, la grande distribuzione organizzata, per poi presentare l'azienda con le sue caratteristiche anche strategiche e di mercato.

La seconda parte della tesi tratta il modello che viene utilizzato nell'analisi, la Balanced Scorecard, e alcuni esempi applicativi di questo nel settore, successivamente all'infrastruttura "concettuale" del PMS (performance measurement and management system) si analizza quella software introducendo così il tema della Business Intelligence e dei Big Data che sono necessari per implementare un PMS di successo.

La terza parte della tesi consiste nell'applicazione di un approccio circolare alla Balanced Scorecard adatto alle piccole-medie imprese che, analizzando con una prospettiva bottom-up l'attuale sistema di misura delle prestazioni, permette di progettare un set di misure che meglio si adattano alle esigenze dell'impresa.

Questa tesi è finalizzata a creare una sorta di "manuale" di supporto ai tecnici della Business Intelligence nella fase di elaborazione dei cruscotti e inoltre fornisce un "dizionario" delle misure che può essere usato come base di conoscenza comune nell'interpretazione delle prestazioni aziendali.

CAPITOLO 1

LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

1.1 - Storia ed evoluzione del settore

La situazione e la struttura odierna del settore della grande distribuzione organizzata, è frutto di evoluzioni storiche e cambiamenti nel mercato.

Come sostenuto da Fava et al. (2008) al giorno d'oggi il concetto di supermercato viene dato per scontato ma non è sempre stato così in quanto, fino al 1930, non esistevano supermercati così come nella concezione moderna e fino agli anni '50, in Italia, il concetto di "fare la spesa" equivaleva ad andare a rifornirsi nel piccolo negozio di quartiere.

La prima volta che nella storia venne applicato il concetto di "fai da te" fu nel 1916 a Memphis dove venne fondato "Piggly Wiggly" la prima drogheria self-service nella storia.

Concettualmente il "fai da te" fu una vera rivoluzione, non solamente per quanto riguarda i prezzi e la customer experience ma aprì le porte a quello che è il marketing dei prodotti, basti pensare all'importanza che cominciò ad avere il packaging dei prodotti.

Il primo supermercato risale esattamente al 1930 con il nome "King Kullen" che presto si attestò come catena di vendita conosciuta e diffusa in tutta New York.

I primi supermercati cominciarono a comparire in Europa a partire dai primi anni '50 a Londra e Bruxelles mentre il primo ipermercato in assoluto, caratterizzato da maggiori superfici di vendita e un assortimento più ampio, nacque negli anni '60 a Parigi.

Il primo supermercato italiano risale al 1957, supermercato che negli anni successivi prese il nome, ad oggi noto e diffuso, di Esselunga (si veda www.esselunga.it).

Lo sviluppo di questo tipo di commercio avvenne più lentamente in Italia principalmente a causa di due motivi:

- Sviluppo economico lento
- Leggi a tutela del commercio tradizionale

La prima fase dello sviluppo del commercio moderno in Italia fu incentrato nel progressivo rallentamento del commercio tradizionale contemporaneamente ad uno sviluppo economico, tecnologico e sociale.

Con la diffusione di supermercati e ipermercati in ogni città italiana, intorno agli anni '70-'80, si ha un vero e proprio sviluppo della grande distribuzione organizzata.

L'evoluzione del settore si è concretizzata nel tempo dapprima con un aumento della superficie dei negozi fino a cambiare l'organizzazione dei punti vendita, l'affermarsi della GDO ha cambiato radicalmente il concetto di "fare la spesa" rendendo i punti vendita sempre più assimilabili ad un'ottica industriale (Bianco, 2010-2011).

Durante gli anni '90 i principali player del mercato della GDO in Europa cominciarono ad affermarsi sempre di più, inizialmente a livello nazionale per poi cominciare ad espandersi a livello internazionale (Fava et al., 2008).

Negli anni successivi, fino ai giorni nostri, si è visto un progressivo aumento dei punti vendita in tutta la penisola insieme ad un aumento delle insegne italiane e di player esteri.

1.2 - La grande distribuzione organizzata

Finora abbiamo parlato di come si sia sviluppato il settore della grande distribuzione organizzata in Italia e nel mondo, ma nello specifico cos'è la grande distribuzione organizzata? La GDO esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non, in punti vendita a libero servizio.

Questa forma di commercio è caratterizzata dall'impiego di grandi superfici, 200 metri quadri per l'alimentare e 400 metri quadri per le categorie non alimentari (Tieri e Gamba, 2009).

A livello organizzativo e strategico le imprese operanti nella GDO organizzano i punti vendita per "catene commerciali" caratterizzate da uno stesso marchio, le medesime strategie promozionali.

Le imprese all'interno del settore possono organizzarsi in due modi differenti sulla base del processo decisionale che può essere ad uno stadio o a più stadi.

Di seguito vediamo le principali strutture organizzative (si veda ad esempio Brescia e Zappi, 2016):

- **Grande distribuzione:** imprese di dimensioni rilevanti gestiscono direttamente i punti vendita che si configurano come delle “succursali” di un’unica attività economica
- **Distribuzione organizzata:** operatori commerciali indipendenti che hanno la piena gestione del punto vendita, decidono di mettere in comune alcune funzioni aziendali (ad esempio gli acquisti per aumentare il potere contrattuale) mantenendo inalterata la propria autonomia giuridica e patrimoniale. Questa categoria è composta da due ulteriori casi:
 - Gruppi di acquisto → integrazione orizzontale tra operatori che si trovano allo stesso livello del canale distributivo
 - Unioni volontarie → integrazione verticale tra attori che si trovano a livelli diversi del canale distributivo
- **Cooperative di consumo:** si tratta di organizzazioni particolari il cui principio cardine è la mutualità (aiuto, assistenza e supporto) reciproca tra soci. L’obiettivo di questo tipo di struttura è fornire beni o servizi ai membri dell’organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che si trovano sul mercato. Queste associazioni si formano dall’unione di individui che condividono valori morali ed etici. L’obiettivo ultimo delle cooperative non risiede nel lucro soggettivo con la divisione degli utili ma risiede nel garantire un vantaggio patrimoniale diretto. In Italia per esempio tutte le cooperative si sono aggregate sotto l’insegna Coop.

Dopo aver visto le principali strutture organizzative delle imprese operanti nel settore possiamo andare a vedere i diversi canali di vendita così come sono stati catalogati dalla società Nielsen (Tieri e Gamba, 2009):

- Ipermercato: struttura con un’area di vendita al dettaglio superiore ai 2500 m². Tra i 2500 e i 4000 m² si definisce Iperstore.
- Supermercato: struttura con un’area di vendita al dettaglio compresa tra 400 e 2500 m². Tra i 1500 e i 2500 m² si definisce Superstore.

- Libero servizio: struttura con un'area di vendita al dettaglio compresa tra i 100 e i 400 m². Tra i 200 e i 400 m² si definisce Superette.
- Discount: struttura caratterizzata da politiche di prezzi aggressive e dalla presenza di prodotti commerciali piuttosto che industriali
- Cash & Carry: struttura riservata alla vendita all'ingrosso

1.3 - Caratteristiche e trend del settore

In Italia la distribuzione dei punti vendita nelle categorie sopra indicate nel 2015, per un totale di circa 27500 negozi era quella in figura 1 (Federdistribuzione, 2015).

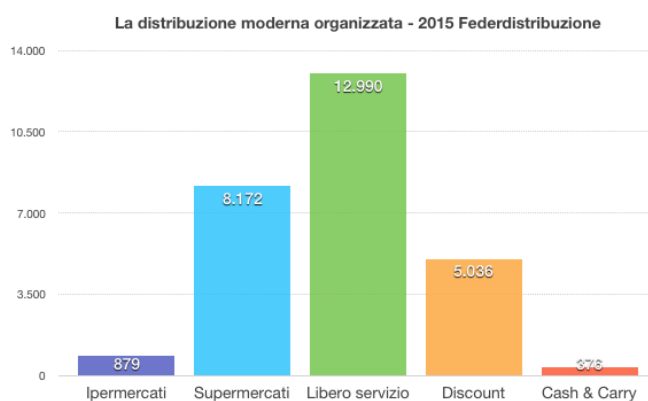


Figura 1 - Distribuzione dei punti vendita nel 2015

Fatta eccezione per i negozi a libero servizio che rappresentano la grande maggioranza, il dato più interessante consiste nella preponderante quantità di supermercati e discount. Andando a vedere il trend di aumento/diminuzione dei negozi per queste due categorie possiamo evincere che i supermercati hanno raggiunto una saturazione nel 2011 a cui è seguito un declino (figura 2) fino al 2015 in cui il numero di negozi ha ripreso ad aumentare (Federdistribuzione, 2015). Per quanto riguarda invece i discount (figura 3), possiamo vedere un trend costantemente in crescita e meno discontinuo rispetto ai supermercati.

I negozi Cash & Carry invece presentano un picco intorno al 2008 e dopodiché un declino costante, gli ipermercati invece vengono distinti per superficie:

- >8000 m² → presentano un aumento dei punti vendita fino a saturare nel 2008
- 4500-8000 m² → presentano una crescita con saturazione intorno al 2013
- 2500-4500 m² → presentano una crescita costante fino a 500 unità al 2015

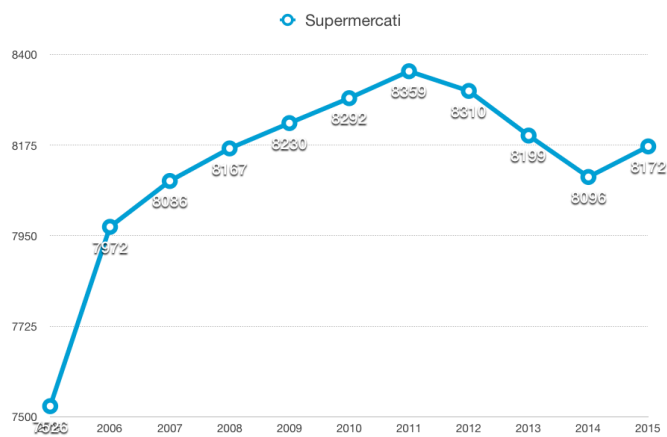


Figura 2 - Numero di supermercati negli anni

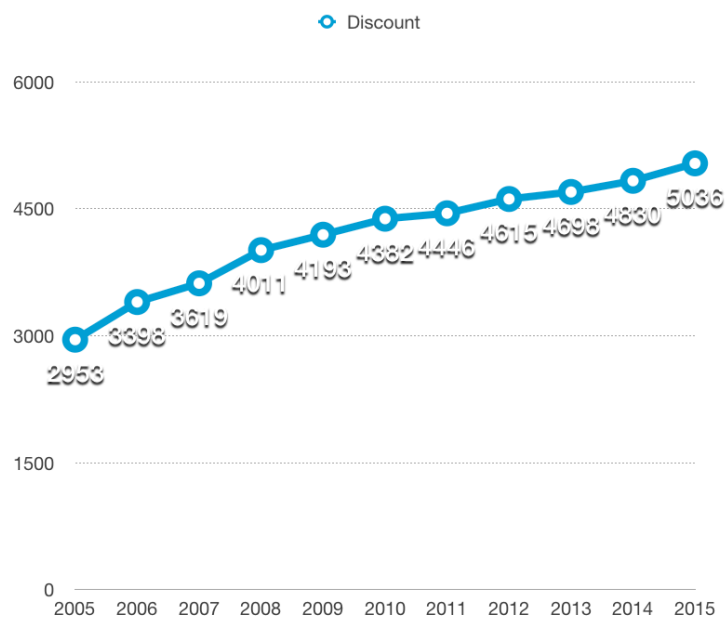


Figura 3 - Numero di discount negli anni

Dal punto di vista economico da un'analisi del mercato (Meloni e Redaelli, 2017) GDO emerge che, dopo un triennio di decrescita, nel 2015 la domanda o spesa media mensile familiare per alimenti e bevande è in aumento del 1,25% con un trend positivo anche per gli anni successivi. Anche per quanto riguarda l'offerta si ha una crescita delle vendite accompagnata da un aumento di supermercati, discount e superstore (Federdistribuzione, 2015). Sempre nel 2015 andando ad analizzare l'efficienza gestionale delle imprese operanti nella GDO si può notare un aumento dell'EBIT del 50,54% a fronte di un aumento più modesto del fatturato del 2,66% (Meloni e Redaelli, 2017), come possiamo vedere in figura 4.

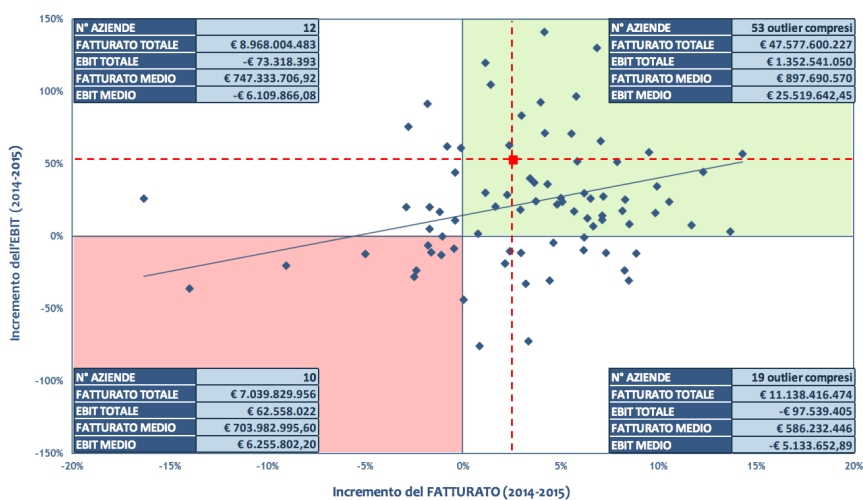


Figura 4 - Relazione tra variazione fatturato ed EBIT (DGM consulting, 2017)

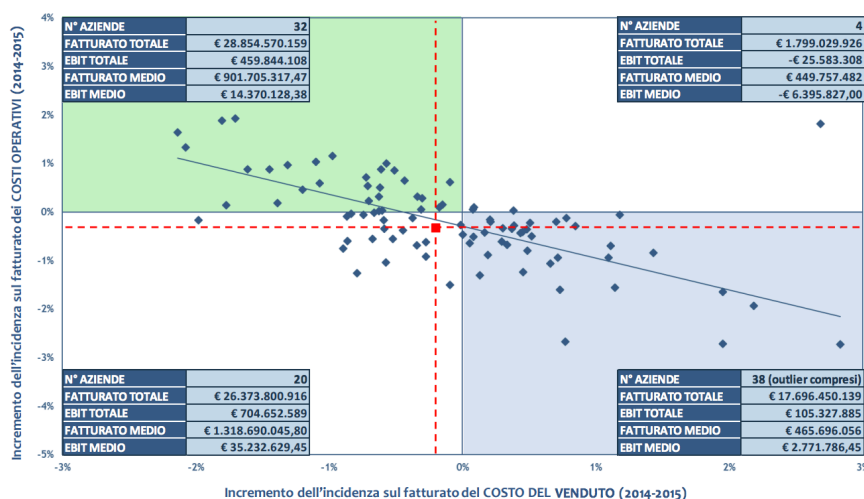


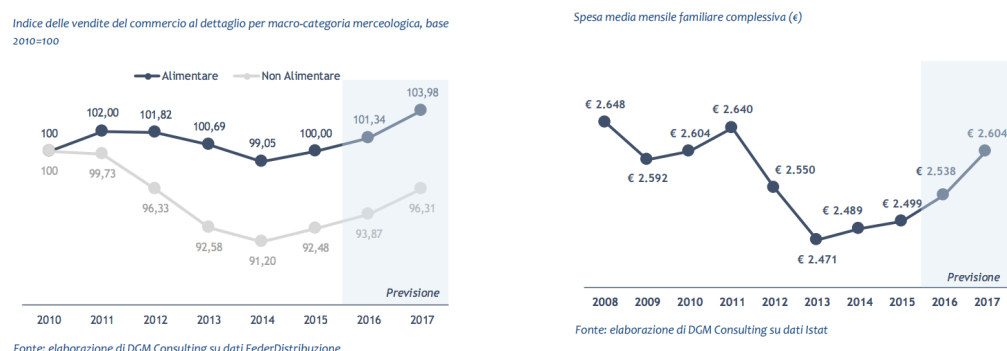
Figura 5 - Relazione tra saving sui costi d'acquisto ed efficienza operativa (DGM consulting, 2017)

Nonostante questo aumento del settore sia frutto principalmente dell'operato di pochi grossi players, andando ad analizzare il grafico possiamo vedere una buona prestazione del mercato in generale.

Un altro aspetto interessante è la relazione tra efficienza e saving sui costi d'acquisto ed efficienza dei costi operativi (figura 5).

Le aziende caratterizzate da una dimensione medio-grande presentano una maggiore efficienza sui costi d'acquisto evidenziando un maggior potere contrattuale mentre le aziende con una dimensione decisamente inferiore presentano una tendenza opposta evidenziando una struttura più flessibile.

Complessivamente lo stato del mercato, in termini di vendite, presenta segnali di ripresa a partire dal 2015 con un minimo al 2014 (figura 6).



Fonte: elaborazione di DGM Consulting su dati FederDistribuzione

Fonte: elaborazione di DGM Consulting su dati Istat

Figura 6 - Andamento delle vendite e della spesa media familiare

1.4 - Il futuro del settore

Come sostenuto da Lunardi et al. (2017) negli ultimi anni si sta assistendo ad un sempre maggiore fervore tecnologico e ad un cambiamento delle abitudini e dei modelli di acquisto, questo è ancora più vero quando ci si riferisce alle ultime generazioni, in particolare ai "millenials" che, tra non molto, diventeranno la generazione più rilevante in termini di dimensione e capacità di spesa ma soprattutto saranno loro ad "alzare l'asticella" e a dettare i nuovi standard del mercato.

In questo contesto sempre più orientato al tecnologico e al digitale è proprio il retail il settore in cui le diverse forze in gioco (fisico e digitale) si scontrano.

L'apparente dicotomia tra fisico e digitale tuttavia fornisce opportunità di sviluppo e di innovazione per il settore retail.

Prima di focalizzare l'attenzione sul settore della GDO introduciamo brevemente i trend nel settore retail del 2017 (Lunardi et al., 2017):

- Influenza dei social media: L'84% degli italiani è stato influenzato dai social media nelle scelte d'acquisto (+14% rispetto al 2015). Il mondo social si sta fondendo sempre di più con il retail; fashion blogger, food blogger ed influencer stanno sempre di più influenzando i comportamenti d'acquisto dei consumatori.
- Trasparenza nell'origine di prodotti e servizi: "Pratiche di business trasparenti ed aperte sono fondamentali per costruire la fiducia in una compagnia" questo il pensiero del 55% dei consumatori (Transparency and trust, The economist group February 2016).
- Spostamento verso stores locali ed urbani: Il 40% dei consumatori nati tra 1981 e 1997 sono disposti a spendere di più per uno stesso prodotto pur di acquistarlo in stores vicini ed accessibili (Edelman Digital Study, 2015)
- Premium al giusto prezzo: Un numero sempre maggiore di consumatori si aspetta qualità e servizio migliori senza rinunciare ad accessibilità e convenienza. Un esempio molto interessante è rappresentato dal caso Whole Foods 365 che, per soddisfare la sempre più importante domanda di prodotti bio e a km0 ad un prezzo accessibile, ha raggiunto prezzi competitivi attraverso tecnologia ed automazione che hanno permesso di abbattere i costi di gestione.
- Imparare facendo shopping: i consumatori hanno iniziato a considerare gli store come uno spazio dove acquistare conoscenze e competenze insieme ai prodotti che, paradossalmente, passano quasi in secondo piano. Un esempio interessante è "LE campus" di Leroy Merlin il quale, sfruttando anche in questo caso la tecnologia, ha inaugurato una piattaforma di learning online dove i consumatori possono acquisire conoscenze sul "fai-da-te" andando ad eliminare il problema di chi non ha conoscenze di lavori manuali.
- Abbandonare esperienze a basso valore: Soprattutto per i consumatori più giovani, una priorità nella fase d'acquisto è l'eliminazione di tutte le esperienze a basso valore in favore di servizi in abbonamento o automatici. Ad esempio Amazon, in accordo con

questo trend, ha individuato due servizi che permettono di automatizzare alcuni acquisti, il sistema DRS permette di collegare un dispositivo ai propri elettrodomestici che, alla necessità, riordinano automaticamente il detersivo, la cartuccia per la stampante, ecc... Il secondo servizio è invece il Dash Button che permette di configurare degli acquisti standard (pasta, carta igienica, ecc...) e solamente premendo un bottone permette di ordinare e ricevere il prodotto in esaurimento.

Oltre che per il retail in generale, anche nel mondo della GDO è un periodo di grandi cambiamenti non solo nei consumatori, ma anche nella struttura stessa della competizione nel mercato e dei servizi offerti.

Basti pensare a come il modello di business tradizionale si stia sempre di più fondendo con esperienze digitali in-store ed out-store, “Dove Conviene” fornisce una piattaforma di marketing in cui è possibile visualizzare tutti i volantini e le offerte dei punti vendita geolocalizzati fornendo la possibilità ai vari player di mettere in evidenza le promozioni, “Supermercato24” consiste di una piattaforma online in cui i punti vendita sempre geolocalizzati mettono il proprio inventario online ed è quindi possibile effettuare la spesa online direttamente da casa ed un operatore si occuperà di fare la spesa e consegnarla a domicilio. Ci sono poi molti altri esempi di come l’esperienza in-store risulti arricchita da servizi digitali e da come essi influenzino il comportamento d’acquisto, un altro esempio è “Vivino” che con uno scanner permette di analizzare l’etichetta dei diversi vini e fornisce informazioni come il prezzo medio, le recensioni di altri utenti e una descrizione del prodotto.

Anche il mondo delle fidelity card sta diventando sempre meno fisico e sempre più digitale con “Stocard”, applicazione che permette di inserire la propria fidelity in un portafogli digitale e di vedere volantini e offerte dei diversi punti vendita.

Tuttavia non sono solamente questi servizi esterni ad aver individuato il potenziale vantaggio competitivo e le opportunità che la tecnologia può offrire, Esselunga ad esempio ha sviluppato una propria piattaforma di acquisti online “Esselunga a casa” basata su una infrastruttura proprietaria.

Un altro modello di business che sta rendendo sempre più smart il mercato GDO è il “Click & Collect”, ossia acquistare i propri prodotti presso una piattaforma online per poi passarli a ritirare in punto vendita in un secondo momento.

Un altro caso che sta creando movimento e preoccupazione all'interno del mercato è l'ingresso di Amazon nel settore della GDO prima con l'invenzione Amazon Go "Just-walk-out" store, uno store innovativo ed "intelligente" dove non ci sono casse e nemmeno check-out, tutto viene svolto in maniera digitale, sia la rilevazione dei prodotti acquistati, tramite un sistema di scaffali e telecamere intelligenti, sia il check-out e il pagamento tramite l'app di Amazon.

In seguito al lancio di questo nuovo concept, Amazon ha recentemente rilevato per un valore di 13,7 miliardi di dollari la catena Whole Foods Markets (fonte www.wired.it).

La prima mossa in seguito all'acquisizione è stata lanciare un'ondata di super-sconti che ha causato una grossa preoccupazione nei competitors Wal-Mart e Tesco, preoccupazione che si è di fatto concretizzata in una perdita in borsa.

Ad oggi non è possibile sapere come andrà il mercato dopo questa "scossa" ma quel che è certo è che Amazon si è già attestata come leader nel settore e-commerce ed ha introdotto grosse innovazioni che hanno cambiato la vita di milioni di persone, questa acquisizione è forse il segnale della volontà di Amazon di portare le sue innovazioni e la sua forza commerciale nel settore della GDO.

CAPITOLO 2

GRUPPO WALBER SPA

2.1 - La storia

Sulla base di quanto evidenziato da Bianco (2010-2011) le origini di Walber, nome odierno della società, risalgono al 1921 anno in cui Ernesto Genova con i proventi realizzati da emigrato giovanissimo in Germania, apre assieme ad altri soci un ingrosso di alimentari e spezie a Calalzo di Cadore, piccolo paese in provincia di Belluno.

Nei decenni seguenti l'azienda cresce estendendo la sua attività ad ingrosso di alimentari e combustibili diventando un punto di riferimento per tutto il Cadore. In seguito ad una serie di modifiche societarie, nel 1974, l'attuale proprietà apre il primo supermercato denominato "Comprameglio" a Ponte nelle Alpi che, a tutti gli effetti, risulta essere il primo ad essere sorto nella provincia. Il Comprameglio era una struttura di 1800 m² sviluppata su tre piani e per diversi anni è rimasta il punto di riferimento per la spesa nella provincia.

Seguono numerose aperture nelle nostre località montane, il Comprapiù a Pieve di Cadore e i supermercati Comprameglio ad Agordo e Feltre.

Negli anni seguenti l'azienda si espande in tutta la provincia di Belluno con nuove aperture contrassegnate dall'insegna CM accompagnata dalla mascotte "L'orsetto".

Le aperture più significative di questo periodo sono sicuramente quelle dei supermercati di Auronzo di Cadore, di Tai di Cadore e del cash & carry Supercash di Ponte nelle Alpi.

Nel 1987 la crescita aziendale ed il sempre crescente numero di supermercati gestiti dal gruppo, fanno nascere l'esigenza di un nuovo centro distributivo che viene così costruito a Paludi di Pieve d'Alpago. Sempre nel corso di quest'anno apre le porte ai suoi clienti il supermercato CM di Domegge di Cadore. Una fase interessante risale al triennio 1992-1995 durante il quale sorgono in Italia i primi discount; percependo l'importanza del fenomeno, l'azienda entra immediatamente nel settore con i marchi "Eurospin" ed "Europa-Europa" giungendo in un paio

d'anni a contare una decina di punti vendita: Tai di Cadore, Agordo, Pedavena, Belluno Centro, Belluno periferia, Lozzo di Cadore, Sedico, Imer (TN), Jesolo (VE), Padova (PD).

L'azienda continua ad espandersi fino agli anni 2000 arrivando ad aprire circa 30 negozi tra supermercati, superettes e discount in tutta la provincia e sconfinando anche nelle province di Padova, Venezia, Vicenza e Trento.

Durante gli anni alcuni punti vendita vengono chiusi, altri ceduti e altri ancora sviluppati, portando il gruppo ad orientarsi e focalizzarsi nella provincia di Belluno investendo in maniera importante sui punti vendita esistenti e nella realizzazione di nuovi punti vendita tramite acquisizioni e rinnovi.

Il primo grande passo viene fatto nel 2009 con la totale ristrutturazione del supermercato di Agordo. In questo frangente vengono introdotti i nuovi brand Super W e Junior W, che da questo momento andranno a contraddistinguere tutti i punti vendita del Gruppo Walber.

L'anno seguente viene completamente rinnovato il punto vendita in Via Vittorio Veneto a Belluno introducendo nuovi servizi quali l'edicola, il vino sfuso, la friggitoria nel reparto pesce e il salad bar, un'alternativa per chi deve mangiare in tempi brevi e poi deve tornare in ufficio. Nel dicembre dello stesso anno, demolito completamente il vecchio stabile in Piazza IX Ottobre, il Gruppo Walber inaugura il nuovo SuperW di Longarone, divenuto già punto di riferimento per i cittadini del paese grazie all'ampia offerta di prodotti e servizi.

Il percorso di rinnovamento prosegue verso Lentiai e Lozzo di Cadore, a Lentiai il Gruppo Walber acquista e rinnova completamente il punto vendita, introducendo nel nuovo SuperW layout e servizi tipici dell'interpretazione più moderna della grande distribuzione, successivamente vengono introdotti il JuniorW di Auronzo di Cadore e il SuperW di Trichiana.

Nella sua costante corsa al miglioramento il Gruppo Walber rinnova e inaugura nella primavera del 2013 il nuovo Super W a Mas di Sedico, un ulteriore tassello nel mosaico di un Gruppo che fa di ogni punto vendita un ambiente moderno, conveniente e attento alle esigenze della popolazione. A fine 2013 l'azienda è leader di mercato nel Bellunese contando 3.000.000 di clienti annui.

Nel 2014 la Walber effettua un primo passo verso il mondo social introducendo nel reparto marketing l'utilizzo delle principali piattaforme, contestualmente a due grandi punti vendita presso Sedico e Santa Giustina.

Dal punto di vista dell'approvvigionamento, dal 1989, Walber ricopre un ruolo importante all'interno della società cooperativa Vega che, dal 2012, è entrata a far parte del gruppo Sigma.

Vega dispone di una rete di oltre 300 punti vendita con una posizione di leadership in Veneto ed in Friuli Venezia Giulia e offre ai suoi associati servizi evoluti di formazione del personale ed un efficiente sistema logistico e distributivo.

Dal giorno della loro fondazione Walber e Vega perseguono lo stesso obiettivo, ovvero quello di avere una proposta commerciale trasparente e di qualità attraverso:

- Garanzia di convenienza: offerte convenienti grazie ad un controllo dei costi e delle fonti di approvvigionamento
- Rispetto per l'ambiente: utilizzo di energie rinnovabili e ottimizzazione delle emissioni con efficientamenti nella logistica distributiva
- Offrire un servizio eccellente: il cliente può ritrovare nel personale un vero e proprio assistente e professionista capace di accompagnare il cliente nel suo "customer journey"
- Qualità dei prodotti e selezione eccellente: proposte di prodotti eccezionali, provenienti da produzioni locali e dalla indiscutibile qualità.

2.2 - La Walber Spa oggi

Ad oggi la Walber conta 14 punti vendita (figura 7) distribuiti nella provincia di Belluno tra SuperW, JuniorW ed un discount con un afflusso di oltre 10000 clienti al giorno e oltre 220 dipendenti (fonte www.walber.it).

- Belluno - Superw
- Agordo - SuperW

- Sedico - SuperW
- Santa Giustina - SuperW
- Lentiai - SuperW
- Trichiana - SuperW
- Lozzo di Cadore - SuperW
- Auronzo di Cadore - JuniorW
- Tambre d'Alpago - JuniorW
- Pieve di Cadore - JuniorW
- Longarone - SuperW
- Valcozzena - Tuodì
- Falcade - JuniorW
- Mas di Sedico – SuperW



Figura 7 - Distribuzione dei punti vendita walber nella provincia di Belluno (BL)

L'assortimento dei vari punti vendita consiste di oltre 15000 prodotti che vengono periodicamente aggiornati per poter offrire sempre prodotti di stagione e novità del mercato.

2.3 - Analisi strategica

La mission di Walber, così come viene descritta all'interno del sito aziendale, è la seguente (fonte <http://www.walber.it/mission>):

Walber è passione per la qualità e si avvale di una lunga tradizione che ha contribuito a definire nel corso degli anni dei chiari valori ed obiettivi che quotidianamente ci impegniamo a raggiungere:

- La freschezza dei nostri prodotti
- La cortesia ed accoglienza del nostro WTeam
- La centralità dei nostri clienti

Questi sono gli obiettivi cardine intorno ai quali Walber costruisce il suo valore e il suo vantaggio competitivo in un panorama iper competitivo nel quale si vedono competere le maggiori

insegne a livello nazionale in un contesto in cui si contano circa 200.000 abitanti in tutta la provincia.

Il mercato nella provincia di Belluno risulta quindi spartito, fatta eccezione per i piccoli dettaglianti, tra supermercati, ipermercati e discount delle seguenti insegne (fonte <https://belluno.paginegialle.it/veneto/belluno/supermercati.html>) in tabella 1.

Tabella 1 - Principali competitors nella provincia di Belluno

A&O	Eurospar	Mega
Conad	Eurospin	Prix
Coop	Famila	Super A&O
Crai	In's	Sisa
Despar	Emisfero	Kanguro
Dipiù	Lidl	Vèm

Operando in un contesto molto capillare esiste una molteplicità di competitors, il più trasversale è “Kanguro” anche se applica una strategia diversa più legata a logiche di prezzo piuttosto che di qualità.

In un contesto competitivo come questo è fondamentale sviluppare un vantaggio competitivo concreto.

Per concretizzare la mission a livello aziendale è fondamentale che questa venga compresa e rispettata in ogni parte dell’azienda, in quanto il valore che viene offerto ai clienti è frutto di tutta una serie di processi che, se svolti al meglio, forniscono all’azienda un vantaggio competitivo.

L’insieme di processi attraverso i quali viene creato il valore prende il nome di “value chain”.

Il primo studioso che ha introdotto il concetto di “value chain” è stato Porter nel 1985: questo modello permette di analizzare tutte le attività svolte da un’impresa e le interazioni che si instaurano tra loro, finalizzate alla creazione di valore per il cliente.

In particolare Porter sostiene che non si può comprendere il vantaggio competitivo di un’azienda limitandosi a studiare l’impresa nel suo complesso ma è necessario invece analizzare separatamente tutte le funzioni (si veda Porter, 1985).

Il concetto di value chain ci permette di adottare una visione per processi che ci aiuterà nello sviluppo della balanced scorecard e in particolare nella prospettiva dei processi aziendali.

In generale, la value chain di Porter fornisce un punto di vista secondo il quale l’offerta di valore è frutto di un insieme di processi; inoltre questa offerta si può migliorare intervenendo a diversi

livelli e questo particolare aspetto è in accordo con il concetto di balanced scorecard secondo la quale, per monitorare le prestazioni aziendali, bisogna analizzare un insieme bilanciato di misure e non focalizzato su un singolo aspetto.

Il modello di Porter ci fornisce un framework generico, secondo il quale ogni organizzazione si struttura su nove processi: cinque primari (che contribuiscono direttamente alla creazione di prodotti e servizi) e quattro di supporto (a quelli primari, contribuendo in via indiretta alla creazione di valore), come si può vedere dalla immagine seguente (si veda Tresca, 2004).



Figura 8 - Catena del valore di Porter

Per comprendere il “funzionamento” di Walber, al fine di scomporre l’azienda in un insieme finito di processi, il cui funzionamento può essere descritto da un ben definito insieme di misure e parametri, applichiamo e contestualizziamo il modello di Porter alla Walber.

Attività primarie

Logistica interna: La logistica interna di Walber si può scomporre in tre parti, la ricezione della merce direttamente nei punti vendita, lo stoccaggio nel magazzino dei punti vendita e l’esposizione negli scaffali.

Dopo una fase in cui la logistica interna era internalizzata in un centro distributivo proprietario, Walber in collaborazione con Vega ha stabilito di creare un unico grande centro distributivo e logistico centralizzato, gestito da Vega, presso Olmi (TV).

La prima fase dell'inbound marketing consiste quindi di ricevere la merce e stoccarla nei punti vendita per poi effettuare i controlli qualità standard.

L'ultima fase è quella dell'esposizione sugli scaffali, sui banchi e la preparazione dei materiali per la vendita.

La logistica interna deve gestire oltre 15000 prodotti diversi.

Operations: Le operations includono tutte le attività che trasformano input in output, nel caso di Walber si possono identificare due operations, la prima che coincide con il "core business" e la seconda che è un'attività accessoria che concorre comunque al risultato economico.

La prima operation consiste nella vendita al dettaglio (retail), caratterizzata da un insieme di 14 negozi distribuiti nella provincia di Belluno sotto tre diverse insegne:

- SuperW
- JuniorW
- Tuodì

Mentre il Tuodì non è un marchio proprietario ed è un discount, SuperW e JuniorW sono marchi proprietari e sono caratterizzati da logiche differenti, le differenze principali sono in termini di metratura, reparti presenti, profondità e ampiezza assortimentale. Il SuperW è un vero e proprio supermercato che presenta un servizio maggiore anche in termini di orario di apertura, il JuniorW invece è il tipico negozio di vicinato, più piccolo del SuperW e con un assortimento ridotto.

La seconda operation consiste nella vendita di corporate gift card che, come suggerisce il nome, è rivolta ad imprese del luogo interessate ad usare la leva del welfare aziendale che prevede la possibilità di trasformare i premi di risultato in benefit che non concorrono a formare il reddito, in sostanza fino ad un ammontare massimo di 258,23 € non viene applicata tassazione.

Logistica esterna: La logistica esterna è l'insieme di attività che sono necessarie a portare il prodotto al consumatore, tuttavia ad oggi questa attività primaria non è necessaria per Walber in quanto tutta la fase di vendita al cliente è intrapresa internamente ai negozi. Uno sviluppo possibile nel modello di business GDO, che alcune grosse insegne hanno già intrapreso, è l'aggiunta di un canale di vendita online sotto due diverse forme eCommerce o Click&Collect.

L'aggiunta di un canale di vendita online comporterebbe l'aggiunta di una nuova operation con tutte le complicazioni organizzative ed i vantaggi del caso.

In un'ottica logistica, l'eCommerce comporterebbe due nuove fasi organizzative, il raccoglimento del materiale ordinato dal cliente e la spedizione presso l'indirizzo indicato, il Click&Collect invece comporterebbe sempre la prima fase di raccoglimento della merce ma successivamente non ci sarebbe la fase di spedizione bensì una fase di stoccaggio presso delle appropriate celle frigorifere fino al ritiro del cliente.

Marketing e vendite: Marketing e vendite includono tutte le attività finalizzate a portare il cliente ad acquistare i prodotti coinvolgendo tutte le attività dalla pubblicità, alle promozioni, al pricing.

Il reparto marketing si occupa di tutte le attività di comunicazione e di promozione dei prodotti, utilizzando tutti gli strumenti classici (locandine, radio, volantini, televisione, ecc...) e gli strumenti più all'avanguardia e tecnologici (social network, chatbot, newsletter, ecc...).

Le attività promozionali (sottocosto, sconti, 2x1, ecc...) vengono condivise da Vega così come le principali attività di comunicazione (anniversario, concorsi a premi, e altro ancora), per questo motivo tutte le analisi vengono svolte in collaborazione al fine di valutare la convenienza di tali promozioni e attività.

Un'altra attività monitorata e gestita dal reparto marketing consiste nella gestione delle fidelity card.

Infine il reparto si occupa anche della gestione delle sponsorizzazioni e dei rapporti con le associazioni del territorio.

Servizi: L'ultimo step nella creazione del valore consiste nei servizi, intesi come tutte quelle attività che creano una migliore customer experience.

Walber fa della customer experience uno dei suoi maggiori punti di forza, come è testimoniato dalla mission aziendale, utilizzando come leva la competenza e la cortesia del personale e la freschezza dei prodotti.

Uno dei "servizi" che Walber offre è proprio la competenza del suo personale, sempre disponibile a fornire aiuto e informazioni al cliente che è il centro della mission di Walber.

Un servizio molto apprezzato dai clienti è il “salad bar” dove è possibile comporre la propria insalata con ingredienti freschissimi e genuini e consumarla direttamente in punto vendita durante le pause pranzo, il “salad bar” è affiancato dal bar vero e proprio dove invece vengono offerti prodotti più sfiziosi insieme ai classici prodotti che si possono trovare in un bar.

Parallelamente a questo, Walber, offre tutta una serie di servizi accessori come la possibilità per le famiglie di ordinare ed acquistare i libri scolastici e di testo direttamente nel loro punto vendita di fiducia, la possibilità di far spedire i propri ordini Amazon presso l’Amazon locker nello store di Belluno (gradualmente verranno introdotti anche in altri), i volantini sono resi disponibili anche online così possono essere visualizzati comodamente da casa, così come tutte le informazioni su orari, punti vendita e promozioni in corso.

Attività di supporto

Le attività di supporto, come suggerisce il nome, sono le attività che fungono da fondamenta per l’impresa e che supportano le attività primarie.

Walber svolge tutte le attività di supporto nel quartier generale che si trova a Belluno.

Infrastruttura dell’impresa: Questo aspetto raggruppa tutte le attività interne all’organizzazione che permettono il mantenimento dell’operatività quotidiana:

- Amministrazione/Finanza
- Direzione generale
- Segreteria

Gestione delle risorse umane: Tutti gli aspetti legati alle risorse umane, fatta eccezione per alcuni tipi di formazione che vengono svolti direttamente in Vega, vengono svolti negli uffici amministrativi.

In un’impresa operante nella GDO, gli aspetti legati al personale sono molto importanti e delicati, in Walber si possono contare oltre 220 dipendenti distribuiti tra gli uffici ed i 14 negozi. Negli uffici viene svolta tutta la parte di recruiting, analisi curriculum e colloqui, insieme alla gestione di eventuali problematiche nelle relazioni interpersonali dei punti vendita e aspetti legati a trasferimenti, assenteismo e motivazione del personale.

Sviluppo della tecnologia: Le attività appartenenti a questa categoria sono finalizzate alla gestione e allo sviluppo dei diversi aspetti tecnologici aziendali volti a migliorare o innovare i prodotti/servizi aziendali.

In Walber esiste un ufficio tecnico/commerciale che segue tutti gli aspetti legati alle referenze prodotti, al database aziendale, ai software gestionali (fidelity e di reportistica/misura delle prestazioni) e alla gestione delle gift card.

Per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico non esiste un vero e proprio reparto in cui vengono analizzati questi aspetti, tuttavia le innovazioni vengono proposte/introdotte da diversi reparti e/o referenti aziendali, uno dei principali reparti legato per sua natura ad aspetti tecnologici è il reparto marketing il quale può permettersi di muoversi agevolmente tra le nuove tecnologie in quanto non prevede dei grossi interventi nell'infrastruttura.

Molte innovazioni vengono introdotte poi dalla proprietà.

Approvvigionamenti: In Walber gli aspetti relativi ad approvvigionamenti e fornitori sono responsabilità degli uffici commerciale e della direzione generale.

Le principali attività che vengono svolte sono la gestione delle relazioni con i fornitori diretti e con Vega, la negoziazione sui prezzi, la scelta dei prodotti e la scelta dell'allestimento dei diversi punti vendita.

Questo è un aspetto critico per le aziende della GDO in quanto, la scelta dei prodotti e il prezzo ottenuto dai fornitori, hanno un'incidenza importante sul margine e quindi sul prezzo finale del bene che avrà una certa attrattività sui clienti.

CAPITOLO 3

IL MODELLO: BALANCED SCORECARD

3.1 - Le fondamenta concettuali della BSC

La balanced scorecard venne per la prima volta introdotta nel 1992 in un articolo di Kaplan e Norton, come Kaplan stesso afferma, l'interesse che lui e Norton hanno rivolto alla misura delle prestazioni per migliorare le performance aziendali è nato da una frase di uno scienziato Inglese del secolo precedente, Lord Kelvin (Kaplan, 2010):

“I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it: but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind”

In altre parole se non lo puoi misurare non lo puoi migliorare.

Le radici della Balanced Scorecard risalgono al 1950 quando un team della GE sviluppò delle misure per un'unità di business decentralizzata (Lewis, 1955), le 8 misure scelte rispecchiavano la divisione proposta da Kaplan e Norton nel 1992, tuttavia questa iniziativa non andò a buon fine.

Da quanto riportato da Kaplan (2010) l'introduzione della BSC venne pensata per fornire un collegamento tra una serie di letterature conflittuali che si erano sviluppate tra il 1950 e il 1990:

- Quality and lean management: enfasi sul miglioramento continuo, la riduzione degli sprechi e aumento della responsabilità aziendale
- Financial economics: enfasi sulle misure economico-finanziarie
- Stakeholder theory: l'azienda è vista come intermediaria che tenta di soddisfare i suoi componenti

La BSC fu pensata per permettere alle imprese di avere un sistema gestionale e di misura delle prestazioni più robusto ed efficace integrando misure operative come “leading indicators” e misure finanziarie come “lagging outcomes” insieme ad una serie di misure finalizzate a misurare il progresso aziendale nelle performance future.

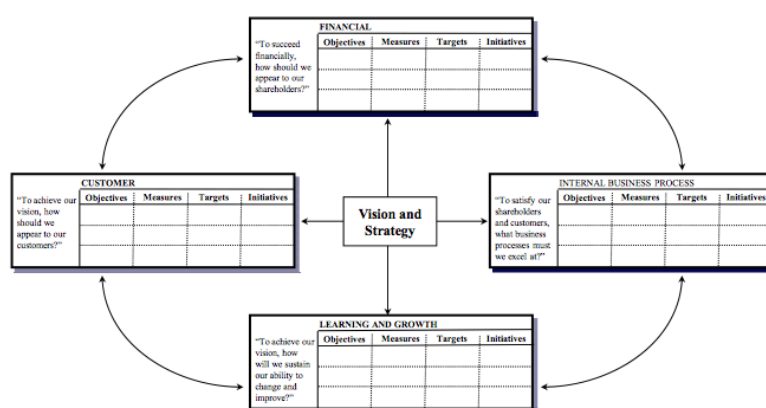


Figura 9 - Tradurre Vision e Strategy in 4 prospettive (Kaplan, 2010)

Lavorando con le imprese, Kaplan e Norton, affrontarono il problema di che tipo di misure scegliere per la Balanced Scorecard e realizzarono che la creazione di una BSC non doveva cominciare dalle metriche bensì dalla descrizione di cosa l'impresa desidera ottenere dalla propria strategia.

Adottare misure tramite processi di benchmarking non sempre risulta efficace in quanto, se le misure appartengono a imprese con diverse strategie, il risultato porterebbe confusione e una defocalizzazione del personale da quello che veramente è importante per l'impresa.

Una volta realizzato che il primo passo doveva essere la descrizione degli obiettivi strategici, ben presto venne naturale descrivere le relazioni causa-effetto tra questi obiettivi.

Da questi presupposti nacquero le mappe strategiche finalizzate a descrivere i fenomeni strategici per l'impresa, la loro distribuzione nelle quattro prospettive della Balanced Scorecard e il legame che esiste tra questi fenomeni.

Come abbiamo detto all'inizio del capitolo, la BSC fu pensata ed introdotta per permettere alle imprese di avere un sistema gestionale e di misura delle prestazioni più robusto ed efficace ma, in seguito ad una serie di feedback da parte di alcuni importanti manager, Kaplan e Norton realizzarono che la Balanced Scorecard poteva essere inoltre uno strumento per aiutare il management a delineare e implementare le strategie (Kaplan, 2010).

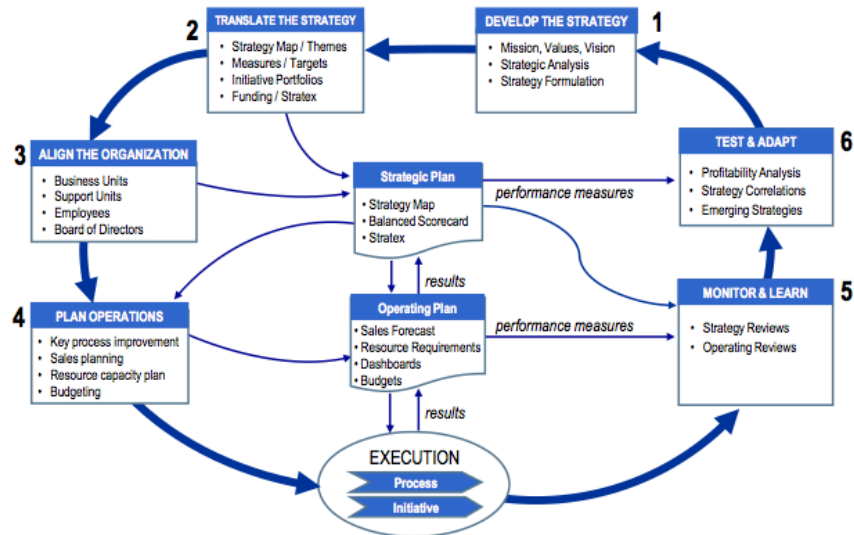


Figura 10 - Un sistema di gestione a circolo chiuso per l'esecuzione della strategia (Kaplan, 2010)

Nel 1996 Kaplan e Norton formularono la struttura di un “strategy management system” basato sulla BSC (figura 10).

Queste sono le basi concettuali e parte della storia che portò all’ideazione della Balanced Scorecard così come la conosciamo oggi.

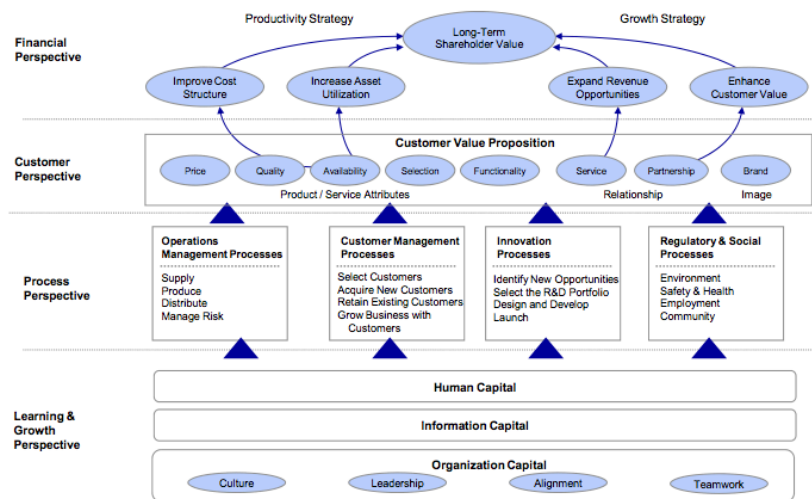


Figura 11 - Un esempio di mappa strategica (Kaplan, 2010)

3.2 - Il modello della Balanced Scorecard

L'obiettivo di questa tesi è sviluppare un PMS (performance measurement & management system) integrando un cruscotto strategico e bilanciato, per fare questo ci si potrebbe basare su diversi modelli, come vedremo più avanti, tuttavia la scelta è di riferirsi al modello della Balanced Scorecard di Kaplan e Norton.

La BSC è un modello che fornisce un framework sul quale impostare lo sviluppo di un cruscotto strategico e bilanciato per gestire l'azienda.

Per comprendere appieno i motivi che portano alla scelta di questo tipo di modello analizziamo il contesto aziendale in cui va ad inserirsi.

Inizialmente introdotta in imprese di grandi dimensioni e multinazionali, la BSC può in realtà essere scalata ed adattata a tutte le imprese.

L'obiettivo della BSC è quello di sviluppare un "cruscotto" per governare l'impresa ossia un insieme integrato di indicatori o misure di prestazione utilizzate per quantificare l'efficacia e l'efficienza delle azioni (Neely et al., 2005), ma innanzitutto bisogna chiedersi perché un'azienda necessita di un sistema di misura delle prestazioni.

L'obiettivo fondamentale di tutte le imprese (a scopo di lucro) è la massimizzazione del profitto, per raggiungere questo obiettivo ogni impresa deve fare del suo meglio e perseguire il miglioramento continuo.

Il miglioramento viene dalla chiusura del gap tra ciò che "si è" e ciò che "si intende essere" (Slack et al., 2013).

Come è possibile dunque valutare ciò che "si è" e capire se l'impresa stia operando al meglio oppure no?

Grazie alla misura delle performance è possibile misurare la situazione "AS IS" dell'impresa e rapportarla a quello che è il "TO BE" desiderato.

Come opportunamente considerato da Biazzo et al. (2010) la Balanced Scorecard, come anche altri modelli, si basa sul perseguimento di due obiettivi fondamentali nella stesura delle misure:

- Bilanciamento
- Allineamento Strategico

Come spesso accade, grazie allo sviluppo tecnologico e la sovrabbondanza di dati a disposizione, i cruscotti aziendali risultano inadeguati in quanto includono un gran numero di informazioni spesso poco correlate con la strategia aziendale e gli obiettivi strategici che l'impresa vuole perseguire; ancora più spesso si riscontra la tendenza a far coincidere i sistemi di misura delle prestazioni con reporting derivanti dalla contabilità generale, con una focalizzazione sulle misure economico-finanziarie (EF).



Figura 12 - Rappresentazione "concettuale" del cruscotto in relazione alle misure disponibili

Le misure EF, sono misure caratterizzate da un orientamento al breve periodo e da un carattere tardivo (lagging indicator) in quanto misurano gli effetti di decisioni prese molto tempo prima (Neely et al., 2002). Con il termine "bilanciamento" si intende la ricerca di un set di misure che integrino anche misure orientate al conseguimento di un miglioramento futuro (leading indicators) e che colgano una visione olistica dell'impresa (Biazzo, 2010).

Un altro aspetto fondamentale per il cruscotto è l'allineamento strategico, nel senso che le misure devono rispecchiare un numero limitato di fattori critici di successo (FCS) o obiettivi strategici che descrivono la strategia aziendale.

La Balanced Scorecard è infatti conosciuta anche come strumento che permette di tradurre in azione la strategia aziendale.

Come vedremo il punto di partenza nella formalizzazione della BSC non sono le misure, bensì è proprio la strategia aziendale che descritta da un numero finito di FCS permetterà poi di risalire

ad un cruscotto legato alla strategia descrivendo ogni singolo FCS con delle misure di prestazione.

Il concetto di FCS può risultare in un primo impatto un concetto astratto e poco significativo ma in realtà è molto importante in quanto è la descrizione qualitativa e sintetica di quelle aree che, se svolte nella maniera corretta, garantiscono un vantaggio competitivo all'impresa (Rockart, 1979).

Date queste premesse possiamo approfondire il modello della BSC e le sue caratteristiche.

Il bilanciamento in questo modello si ottiene categorizzando le misure di prestazione (e i FCS) sotto quattro prospettive:

- Economico-Finanziaria (EF)
- Clienti (CL)
- Processi aziendali (PA)
- Risorse umane (RU)

Come sostenuto da Biazzo et al. (2010) il processo di implementazione del modello prevede che, come primo passo, vengano individuati i FCS prospettiva per prospettiva in modo tale da andare a creare quella che è conosciuta con il nome di Mappa Strategica.

L'approccio secondo Kaplan e Norton nella definizione della BSC prevede:

- Approccio Top-Down
- Coinvolgimento dei managers in sessioni di gruppo

Questi due aspetti sono finalizzati ad allineare il management su mission e vision e a tradurre la vision aziendale in FCS, solo successivamente operando una divisione in quattro sottogruppi viene analizzata la traduzione dei FCS in misure.

L'approccio tradizionale alla BSC prevede inoltre che i vari FCS siano messi in relazione tra loro tramite dei legami specifici.

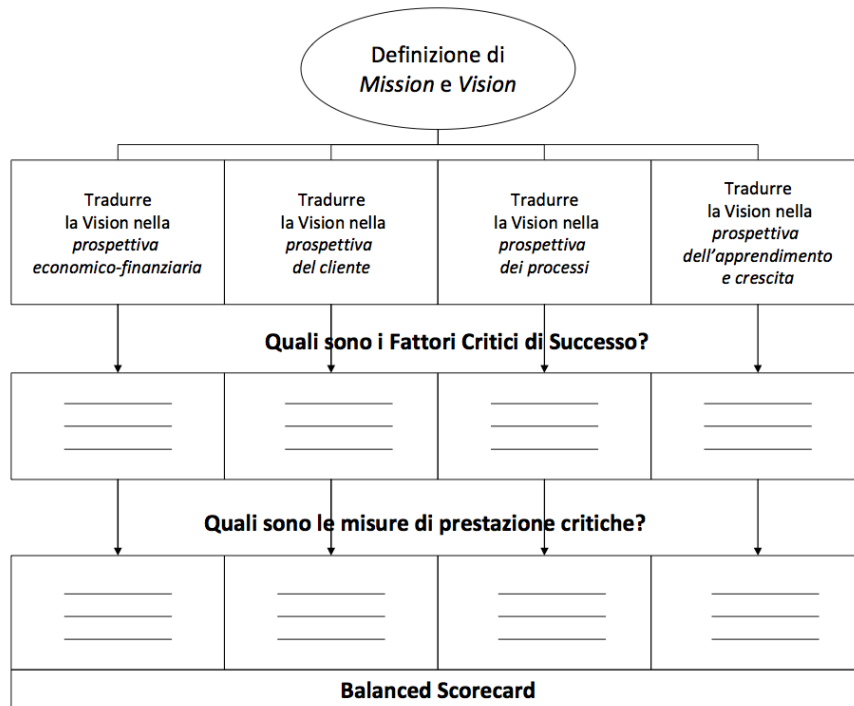


Figura 13 - L'approccio Top-Down (Kaplan e Norton, 1993)

Le quattro prospettive identificate si possono collegare con dei nessi logici che chiariscono le relazioni che intercorrono tra esse.

In figura 13 si vede come la prospettiva EF sia solo la punta di un iceberg le cui radici sono rappresentate dalle competenze dei singoli e dal clima aziendale sulle quali si fonda l'efficienza e la qualità dei processi aziendali dai quali si crea il valore vero e proprio offerto ai clienti.

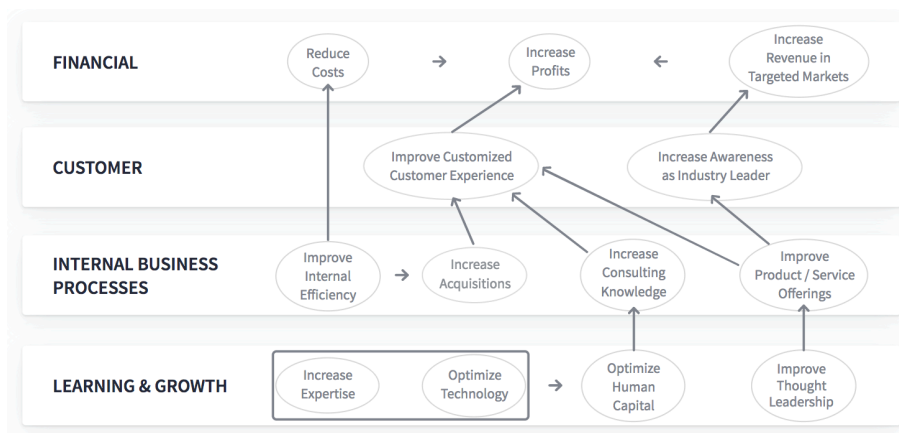


Figura 14 - Un esempio di mappa strategica

Nuovamente ci troviamo a constatare come le misure economico-finanziarie non siano adatte a fondare la misura delle prestazioni su una base di crescita e miglioramento in quanto si “limitano” a rispecchiare il risultato di tutta una serie di attività in cui è di fatto contenuto il vero valore dell’impresa.

Come correttamente riportato da Biazzo et al. (2010), è possibile caratterizzare come segue le prospettive della BSC:

Prospettiva EF

Le misure di questa prospettiva si possono riassumere in tre categorie:

- Misure di sintesi
- Misure di produttività/efficienza
- Misure di crescita

Prospettiva CL

Le misure di questa prospettiva si basano su una profonda conoscenza di quale sia la proposta di valore dell’impresa e di chi sia il cliente target.

Le categorie che rientrano in questa prospettiva sono:

- Misure oggettive del valore proposto
- Misure soggettive del valore proposto (percezione)
- Misure degli effetti della qualità

Prospettiva PA

Le specifiche dei processi sono naturalmente funzione della proposta di valore dell’impresa; i processi considerati sono sia primari (prospettiva aziendale del valore proposto visto dal cliente) sia i processi secondari.



Figura 15 - Le prospettive della Balanced Scorecard

Le categorie che rientrano in questa prospettiva sono:

- Efficienza/Produttività (in termini di risorse)
- Qualità dell'output
- Servizio (fattori complementari all'output)

Prospettiva RU

Gli aspetti che vengono presi in considerazione in relazione alle persone sono:

- Come si comportano le persone ← Comportamento e attitudini
- Cosa provano ← Percezioni
- Cosa conoscono ← Competenze

Per rendere la BSC il centro del controllo strategico aziendale è necessario implementare quello che Kaplan e Norton (2008) chiamano "strategy review meeting"; tipicamente a frequenza mensile è necessario istituire delle riunioni volte al monitoraggio delle performance, dello stato dell'implementazione della strategia e delle cause dello stato delle performance misurate.

3.3 - La BSC per la PMI

Quanto abbiamo visto fino ad ora rispecchia un modello che è stato pensato, studiato ed implementato principalmente in grandi imprese; l'utilizzo di un sistema di misurazione delle prestazioni (PMS) per le piccole e medie imprese richiede un approccio di implementazione e di utilizzo differente.

Le PMI, molto spesso, presentano almeno una parte di una serie di fattori che sono causa di una necessaria modifica alla misurazione delle prestazioni così come presentata nel modello precedente.

Come viene opportunamente descritto da Biazzo e Garengo (2010), i fattori che causano queste specificità sono:

- Limitate risorse umane e finanziarie: nelle PMI spesso le attività straordinarie sopperiscono a quelle ordinarie, le persone ricoprono ruoli multifunzionali e lo stesso imprenditore spesso ha un ruolo prettamente operativo
- Orientamento della gestione al breve termine: focalizzazione sugli aspetti economico-finanziari e operativi di breve termine, vincolati ad una necessità di seguire l'operatività
- Scarsa propensione alla formalizzazione: spesso non vengono definite strategie esplicite
- Prevalenza di un sapere tacito: Le conoscenze sono molto spesso incorporate in persone singole e non sono accessibili tramite database e software gestionali
- Orientamento operativo: Spesso l'eccellenza operativa viene considerata l'unico aspetto di valore in azienda
- Inadeguato e insufficiente utilizzo di strumenti informatici: nelle PMI vengono adottati pochi software di business intelligence con il conseguente risultato di rallentare e rendere più complessa l'adozione di PMS
- Percezione dei PMS come fonte di rigidità: molto spesso l'assenza di sistemi di misurazione delle prestazioni è vista come fonte di flessibilità e rapidità in azienda.

Dati questi presupposti risulta evidente come molto spesso non è possibile adottare un approccio standard all'implementazione di PMS e cruscotti direzionali.

L'approccio tradizionale della BSC, come abbiamo visto, prevede:

1. Identificazione e formalizzazione della mission aziendale
2. Identificazione dei FCS
3. Collegare i FCS delle diverse prospettive
4. Tradurre i FCS in misure
5. Stesura del piano operativo di utilizzo della BSC

L'approccio che viene proposto da Biazzo e Garengo (2010), è un approccio "circolare" volto a rovesciare l'approccio top-down tipico delle grandi imprese.

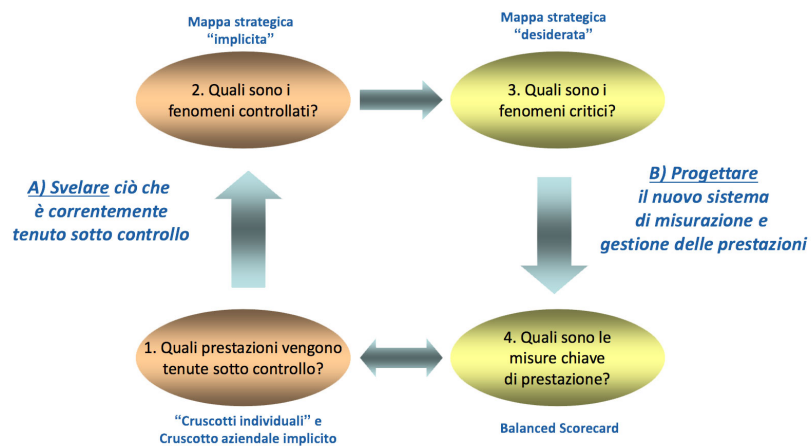


Figura 16 - Un approccio circolare all'implementazione della BSC (Biazzo e Garengo, 2010)

L'idea basilare di questo approccio è che dalle performance tenuto sotto controllo è possibile dedurre quali sono i FCS che stanno alla base della strategia correntemente perseguita dall'impresa.

Il primo passo consiste nel raccogliere tutte le misure di prestazione analizzate dai diversi individui nell'impresa e risalire così al Cruscotto Implicito.

In questo caso si utilizza il termine "implicito" perché molto spesso, operando una ricostruzione dall'individuale al globale, il risultato:

- Risulta invisibile al management
- Non deriva da un processo razionale

Risalire dalle misure ai fenomeni analizzati non è semplice e richiede un grande sforzo nel capire le motivazioni che spingono i responsabili a considerare quella misura.

Una volta individuata la Mappa Strategica Implicita si procede alla progettazione della Balanced Scorecard vera e propria operando un approccio "differenziale", eliminando oppure aggiungendo FCS e misure al fine di allineare la strategia correntemente perseguita a quella desiderata.

Questo approccio circolare è stato utilizzato nella progettazione della BSC per Walber SPA, la procedura dettagliata verrà quindi analizzata nei capitoli successivi contestualmente all'elaborazione effettiva del caso studio.

3.4 - Balanced Scorecard: Retail e GDO

Anche se la Balanced Scorecard nacque in un ambiente principalmente industriale e produttivo, ad oggi vi sono casi applicativi e adattamenti del modello a moltissimi tipi diversi di business; in particolare ci interessa capire se, per quanto la letteratura ci permetta di comprendere, la BSC sia un modello di successo ed efficace nel settore del retail e nello specifico nella GDO.

A questo proposito torna utile riferirsi a quanto sostenuto negli obiettivi di uno studio di settore:

“To find out if Balanced Scorecards are useful in the retail area, we examined managers’ perceptions of quality and satisfaction with their scorecard system at such a company. Two unique features of this study are a look at how these perceptions differ across management levels and a comparison of how these perceptions are related to the system’s scores and actual financial results” (Biggart et al., 2010)

A quanto sostenuto da Biggart et al. (2010) lo studio è stato effettuato su un’impresa operante nel settore retail somministrando una serie di questionari e successivamente effettuando un’analisi sugli stessi conseguendo i seguenti risultati:

- I manager hanno un atteggiamento favorevole nei confronti della BSC
- La BSC aumenta la capacità dei manager di capire come attuare la strategia aziendale
- I manager hanno comunicato, in alcune aree, il conseguimento di migliori risultati aziendali insieme ad un atteggiamento positivo nei confronti della BSC da parte del personale
- L’atteggiamento positivo dei manager nei confronti della BSC permette di migliorare i punteggi della BSC e punteggi più alti nella BSC sono correlati con un miglior risultato economico-finanziario
- La BSC è percepita in modo differente nei diversi livelli aziendali, i manager di più alto livello evidenziano l’utilità di misure più strategiche rispetto a manager di livello più basso che invece prediligono misure più operative

- Per ottenere risultati migliori è necessario implementare un meccanismo di comunicazione e di feedback insieme ad una formazione specifica nell'utilizzo dello strumento

Interpretando i risultati di questa analisi possiamo rispondere alla domanda iniziale dicendo che la BSC è utile in un contesto competitivo nel settore retail (ma questo vale anche in generale) quanto più lo strumento viene integrato nell'operatività e nella cultura aziendale.

Prima di analizzare un caso applicativo della BSC in un'importante impresa della GDO conosciuta a livello globale, introduciamo un concetto che viene evidenziato da Witcher e Sum Chau (2008), i quali evidenziano come sia opportuno tracciare una linea divisoria tra due principali utilizzi della BSC:

1. Performance management
2. Strategic management

Mentre molti ricercatori sostengono che la BSC sia usata principalmente per il controllo (Zingales, 2002) altri invece sostengono l'esatto opposto.

Questa distinzione è nata in quanto Kaplan e Norton introdussero inizialmente la BSC come strumento di controllo e solo successivamente fornirono a questa una valenza strategica.

I due casi opposti secondo Witcher et al. (2008) sono rappresentati da:

- EDF Energy Group
- Tesco PLC

In EDF i senior managers del gruppo usano una BSC per collegare obiettivi generali al miglioramento continuo per instillare una cultura legata alla strategia attraverso tutte le divisioni (Bromley et al., 2006).

Ambition to:	Measures:	status	forecast
Meet shareholders' expectations	net income	★	◆
	capital expenditure	★	◆
	working capital (free cash flow)	■	◆
Care for our customers	mass market customers	●	◆
	major business customers	●	◆
Be a positive point of reference (corporate image)	corporate responsibility index	●	◆
Be safe and responsible	Health, Safety, & Environment management index	★	◆
Maximise employee satisfaction	employee opinion survey	●	◆

Figura 17 - - La balanced scorecard di EDF (Bromley et al., 2006)

Nella visione di EDF, ogni divisione, team o individuo dovrebbe essere stato capace di identificare e affrontare gap di performance legati alla strategia a livello locale.

Di maggior interesse è l'applicazione della BSC a Tesco PLC, multinazionale inglese operante in diverse aree del retail e della GDO.

A quanto riportato da Witcher et al. (2008) la BSC di Tesco non è basata su una visione strategica a livello corporate, inoltre la BSC è differente rispetto a quella proposta a livello teorico e prende il nome di "steering wheel".

La "steering wheel" che significa "volante" viene utilizzata dai direttori dei punti vendita per guidare i negozi nel conseguimento del "core purpose" o obiettivo principale di Tesco.

L'obiettivo sopra citato non è visionario e non si prefigge di portare l'impresa in un nuovo livello o condizione, piuttosto è una dichiarazione dei valori fondamentali per l'impresa.

Il primario obiettivo della steering wheel, è di collegare gli obiettivi personali dei dipendenti con i valori aziendali e di aiutare lo staff a bilanciare questi obiettivi nella gestione quotidiana del lavoro.

La BSC di Tesco presenta le quattro prospettive identificate da Kaplan e Norton ma presenta inoltre una prospettiva aggiuntiva, inserita nel 2006 e nominata "community".

La "steering wheel" ha un importante impatto nell'operatività instore e viene anche effettuata una revisione trimestrale delle performance in relazione agli obiettivi della BSC a livello del

consiglio di amministrazione, successivamente viene preparato un report che viene inviato a tutti i manager degli stores.

La remunerazione dei manager è influenzata dagli obiettivi della “steering wheel” con bonus sulla base del loro conseguimento.

Annualmente la BSC viene revisionata insieme al conseguimento degli obiettivi per stendere le basi degli obiettivi dell’anno successivo.

I membri dello staff utilizzano un documento di “plan & review” per capire come il loro lavoro si relazioni con la “steering wheel” e le sue prospettive.

Our core purpose is to create value for customers to earn their lifetime loyalty.

Our success depends on people: the people who shop with us and the people who work with us. If our customers like what we offer, they are more likely to come back and shop with us again. If the Tesco team find what we do rewarding, they are more likely to go that extra mile to help our customers.

This is expressed as two key values:

No-one tries harder for customers, and Treat people as we like to be treated.

We regularly ask our customers and our staff what we can do to make shopping with us and working with us that little bit better. This is our Every Little Helps strategy:

- Shopping trip
Customers have told us they want – clear aisles, to be able to get what they want at a good price, no queues and great staff. We call this our Every Little Helps Shopping Trip for customers and use it every day to ensure we are always working hard to make Tesco a better place to shop, at home and abroad.
- A great place to work
Our staff have told us what is important to them – to be treated with respect, having a manager who helps them, having an interesting job and an opportunity to get on. Helping achieve what is important to our staff will help us to deliver an Every Little Helps Shopping Trip for our customers.
- The way we work
The way we work is how we deliver Every Little Helps to make Tesco a better place to shop and work in. We use simple processes so that shopping is Better for customers, Simpler for staff and Cheaper for Tesco.

© Tesco PLC. All rights reserved.

Figura 18 - Tesco's Core Purpose (Tesco Plc)

Queste analisi vengono effettuate due volte all’anno in collaborazione tra lo staff e i direttori dello store, ogni dipendente elabora i suoi personali obiettivi e come intende perseguirli contestualmente alle prospettive della BSC.

In conclusione, come abbiamo visto, la “steering wheel” di Tesco si scosta dal senso tradizionale di scorecard strategica così come la avevano pensata Kaplan e Norton, si tratta in questo caso di uno strumento di gestione delle performance basato sulle persone.

Tuttavia questo strumento è comunque importante per la gestione strategica nel senso che collega attività operative quotidiane con gli obiettivi a lungo termine dell’impresa.

Tesco (2017) presenta annualmente i driver strategici per la creazione di valore per i propri stakeholder, nel “Tesco PLC Strategic Report 2017” vengono presentati 6 driver:

1. A differentiate brand: A strong brand creates long-term value. Our purpose, to serve shoppers a little better every day, is at the heart of what our brand stands for
2. Reduce operating costs by £1.5bn: We have undertaken a thorough review of our entire cost base, to identify further opportunities for meaningful savings
3. Generate £9bn cash from operations: Cash is the lifeblood of our business, and we have set a three-year target to generate £9bn of cumulative retail cash from operations
4. Maximise the mix to achieve a 3.5% – 4.0%: Group margin Building sustainable profitability across our businesses, channels and product ranges
5. Maximise value from property: Our property strategy is about releasing value from our estate, and repurposing space to enhance our customer offer
6. Innovation: Our innovation strategy is driven by expertise and insight in our three differentiating capabilities: Product, Channel and Customer



Figura 19 - Tesco's Steering Wheel

3.5 - Altri modelli per la misura delle prestazioni

Come abbiamo già spiegato in precedenza, il performance measurement, è caratterizzato da una moltitudine di modelli e di approcci, la balanced scorecard è uno dei più utilizzati e noti ma non è l'unico.

In questo capitolo faremo un confronto tra alcuni dei diversi modelli disponibili al fine di comprendere le principali differenze con la BSC di Kaplan e Norton.

Prima di cominciare introduciamo una classificazione delle principali architetture e caratteristiche dei PMS proposta da De Toni e Tonchia (2001).

Esistono cinque tipologie di modelli:

- Strettamente gerarchici: prestazioni “cost” e “non cost” a diversi livelli di aggregazione
- Balanced Scorecard: diverse prospettive di analisi e misure indipendenti tra loro
- Frustum: sintesi dell'insieme di misure di livello operativo con una separazione tra misure finanziarie e non
- Performance interne ed esterne
- Modelli legati alla catena del valore: viene considerata la relazione tra fornitore e cliente

A loro volta, questi modelli, vengono aggregati in tre categorie:

- Architetture verticali
 - Strettamente gerarchici
 - Frustum
- Architetture bilanciate
 - Balanced Scorecard
 - Frustum
 - Performance interne ed esterne
- Architetture orizzontali
 - Performance interne ed esterne
 - Modelli legati alla catena del valore

Performance measurement matrix di Keegan et al. (1989)

Modello caratterizzato da una particolare semplicità ed immediatezza, integra misure finanziarie e non distinguendo tra misure interne ed esterne all'organizzazione.

Il modello graficamente risulta una matrice bidimensionale, come si vede in figura 19.

I principali punti a favore del modello risultano la sua semplicità e la struttura integrata, i punti di debolezza invece sono la mancanza di dettaglio e completezza nelle misure, lo scarso e non definito collegamento tra le dimensioni considerate.

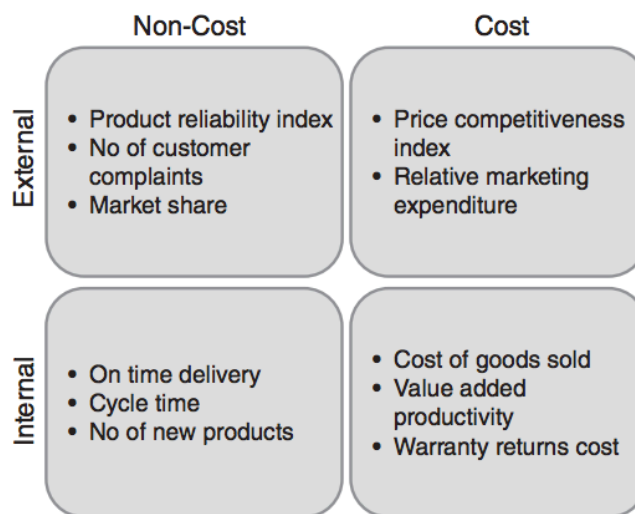


Figura 20 - Performance measurement matrix

Performance pyramid system di Lynch e Cross (1991)

Anche conosciuto come SMART (Strategic measurement analysis and reporting technique), è stato sviluppato per eliminare gli svantaggi associati con i tradizionali PMS incentrati sulle misure finanziarie.

Ai vertici della piramide vengono posizionati gli obiettivi strategici dell'impresa che, per scomposizioni successive, vengono disaggregati in:

- Obiettivi delle unità di business
- Obiettivi di processo
- Obiettivi delle unità operative

Ad ogni livello vengono associate ad ogni obiettivo le misure di performance.

L'approccio di questo modello è multidimensionale e opera una distinzione tra misure interne ed esterne, inoltre permette il mutuo collegamento delle misure tra dimensioni differenti.

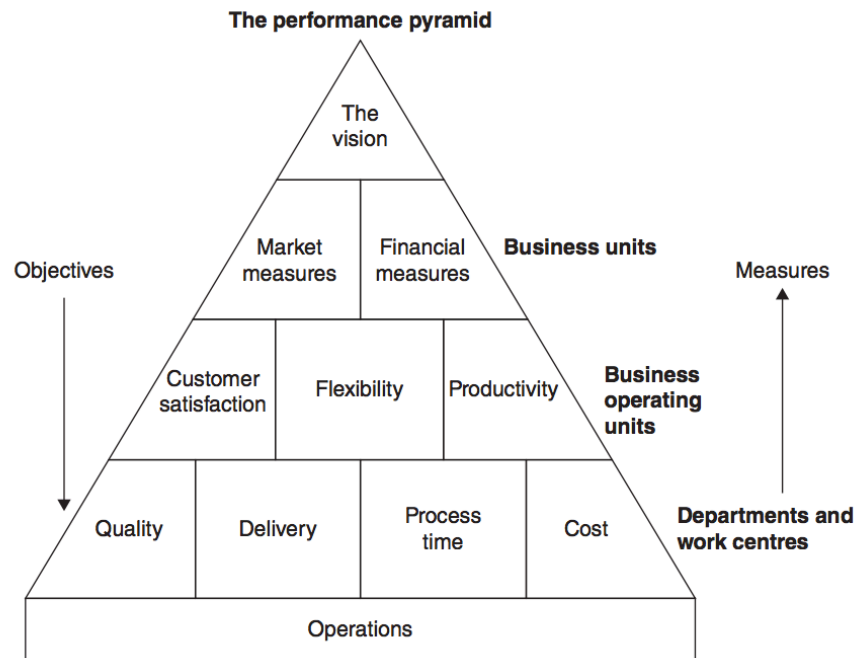


Figura 21 - The performance pyramid

PMS for service industries di Fitzgerald et al. (1991)

Il modello si focalizza su sei dimensioni distinte divise in:

- Risultati
 - Posizionamento competitivo
 - Risultati economico-finanziari
- Determinanti
 - Qualità del servizio
 - Flessibilità
 - Utilizzo di risorse
 - Innovazione

Gli autori incentrano questo modello sulle aziende di servizi, le quali vengono suddivise come viene mostrato dal grafico proposto da Silvestro et al. (1992) in figura 21, ciascun tipo di impresa di servizi presenta caratteristiche esclusive che comportano delle peculiarità nella misura delle prestazioni.

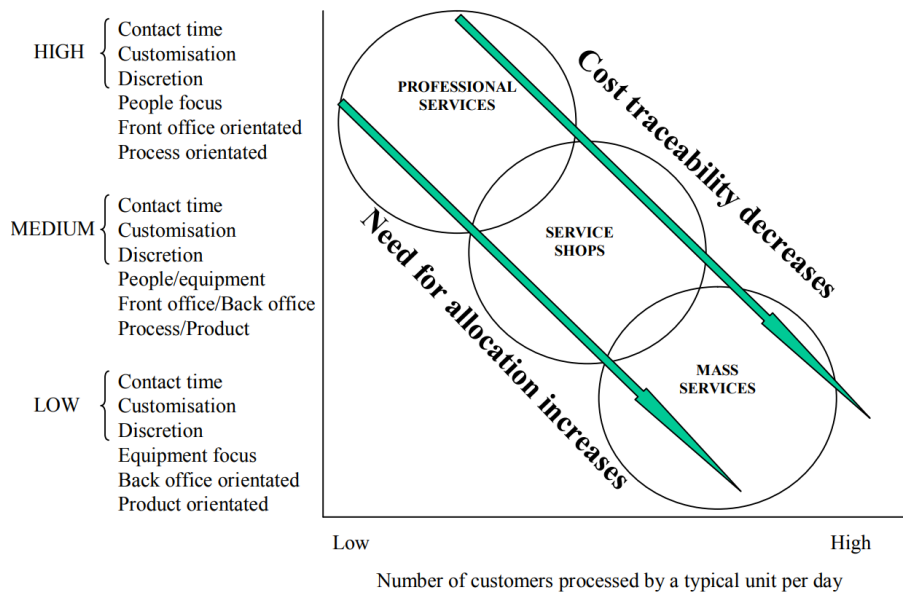


Figura 22 - Classificazione servizi (Silvestro et al., 1992)

IPMS (integrated performance measurement system) di Bititci et al. (1997)

Il modello si basa su due caratteristiche chiave:

- Integrity: abilità del PMS di promuovere l'integrazione tra le diverse aree di business
- Deployment: capacità di trasmettere e implementare gli obiettivi strategici attraverso la struttura organizzativa

L'architettura del modello si basa su quattro livelli e per ognuno di essi vengono identificati cinque fattori da considerare durante la misura delle prestazioni (figura 22).

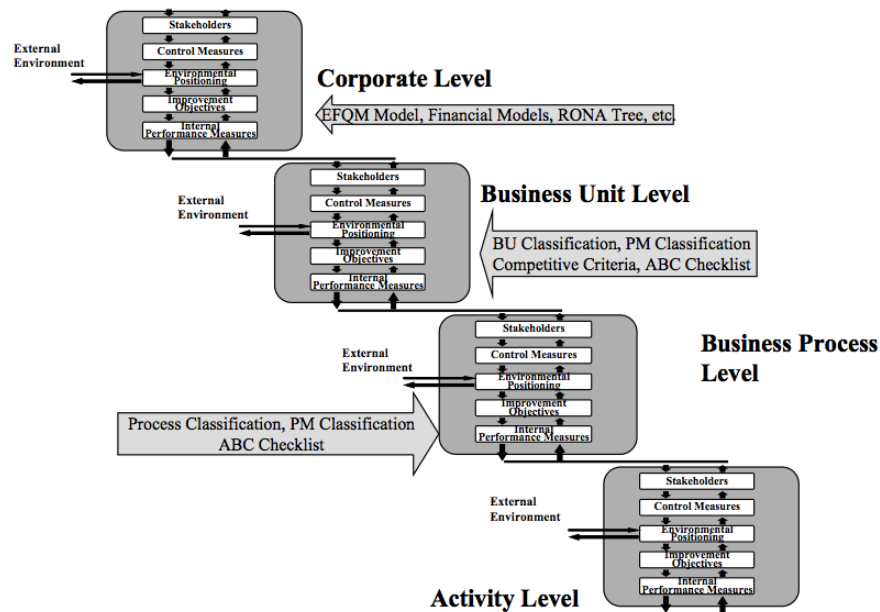


Figura 23 - Architettura del modello IPMS

Performance prism di Neely et al. (2002)

Il modello è rappresentato da un prisma a cinque facce ognuna delle quali rappresenta una prospettiva da misurare con uno specifico set di indicatori e misure finanziarie e non.

Le cinque prospettive sono:

1. Soddisfazione degli stakeholders
2. Strategie perseguite
3. Processi
4. Risorse disponibili
5. Contributo degli stakeholder

Il modello si basa sull'identificazione dei vari stakeholder per l'impresa sui quali si articolano poi una serie di schede bilanciate.

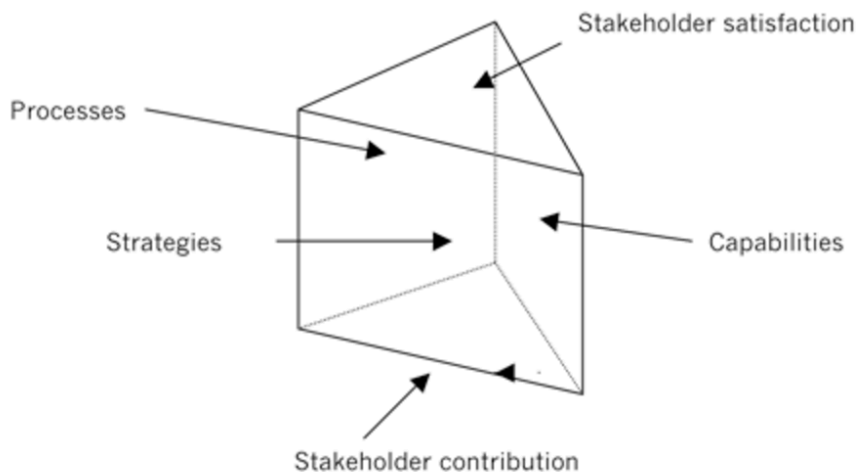


Figura 24 - Rappresentazione del prisma delle prestazioni

Organizational performance measurement (OPM) di Chennell et al. (2000)

Il modello si basa sui seguenti tre principi fondamentali:

- Alignment: la selezione delle misure di performance deve servire per supportare le persone nell'allineamento dei propri sforzi con la direzione strategica dell'impresa
- Process thinking: mentre il principio precedente concerne principalmente la pianificazione e l'implementazione, il process thinking riguarda invece il sistema di gestione, controllo e miglioramento dei processi a cui il sistema di misurazione deve essere collegato opportunamente
- Practicability: senza la possibilità di tradurre i principi in pratica i due step precedenti non permettono la creazione di un PMS. Per riuscire a tradurre i principi in pratica è richiesto ad ogni livello dell'impresa di essere in grado di individuare le misure e i dati da raccogliere insieme alla loro qualità e utilità.

L'architettura del sistema si sviluppa su due dimensioni:

- Zones of management: il concetto descrive diversi livelli di management con una chiara distinzione delle autorità e delle responsabilità, che sono
 - Strategico
 - Organizzativo
 - Operativo
- Open systems theory: questo concetto vede le imprese come dei sistemi produttivi collocati in un ambiente più ampio, contestualmente al modello questo concetto comporta una seconda dimensione in cui si prende in considerazione la soddisfazione degli stakeholders

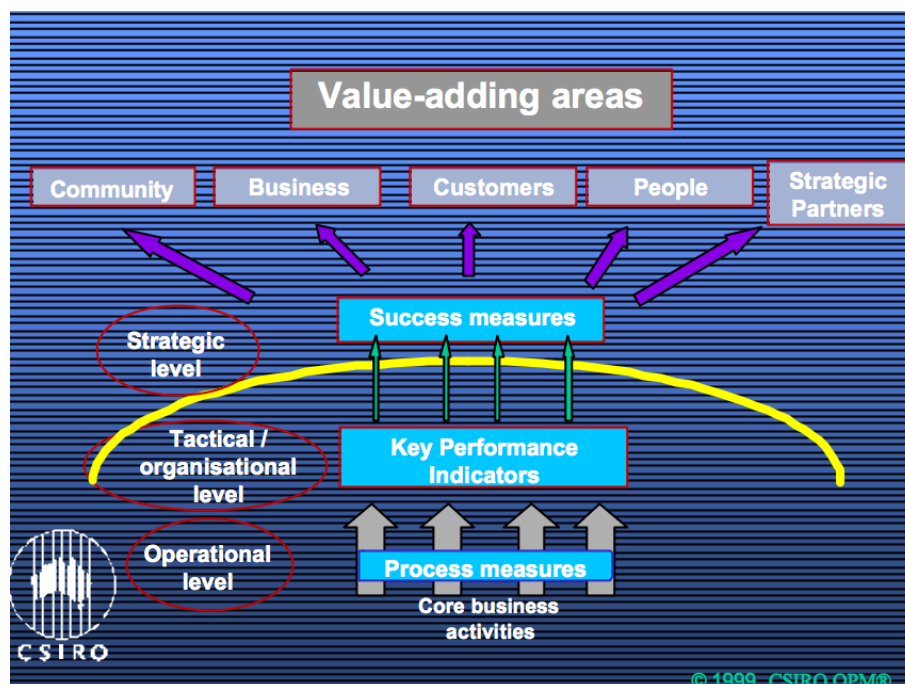


Figura 25 - Architettura dell'OPM di Chennel et al. (2000)

Integrated performance measurement for small firms di Laitinen (1996, 2002)

Il framework di questo modello viene diviso sfruttando due dimensioni:

- Interno ed esterno
- “Cost” e “non cost”

Inoltre il modello, sviluppato specificatamente per imprese medio/piccole, presenta sette fattori chiave:

- Fattori interni:
 - Costi dei fattori produttivi
 - Fattori di produzione
 - Attività
 - Prodotti
 - Costo e ricavo dei prodotti
- Fattori esterni:
 - Competitività
 - Prestazioni economico-finanziarie

La tendenza nel corso degli anni, come evidenziato accuratamente da Biazzo et al. (2010), in relazione ai PMS è passata da una spasmodica attenzione all'allineamento strategico (intorno agli anni '90) ad un ridimensionamento di questo aspetto in favore di un maggior controllo degli stakeholders.

Invariata invece rimane l'importanza attribuita allo sviluppo di un cruscotto bilanciato.

Tra i modelli analizzati due sono riferiti alle PMI mentre gli altri sono generici, la sostanziale differenza tra le due tipologie risiede nel fatto che, i modelli generici, risultano più ampi e profondi al fine di poter cogliere la maggior parte degli aspetti di interesse, i modelli focalizzati invece risultano meno ampi e profondi in quanto devono soddisfare delle esigenze di immediatezza e semplicità, inoltre questi modelli adottano spesso l'unico punto di vista della dirigenza (che spesso corrisponde all'imprenditore).

Di seguito, si riporta la tabella 2 nella quale sono stati analizzati i diversi modelli su una serie di aspetti, da questa analisi possiamo vedere come, negli aspetti considerati, il modello che meglio risponde a queste dimensioni sia la Balanced Scorecard.

La BSC risulta essere il modello più flessibile in quanto si può adattare a imprese di ogni dimensione ma al contempo risulta un modello semplice, chiaro e concettualmente robusto.

Tabella 2 - Analisi dei modelli di misura delle prestazioni (Biazzo e Garengo, 2010)

	Keegan et al. (1989)	Cross (1991)	(1991)	Norton (1996)	1992, system) di Bititci et al.	et al. (2002)	Chennell et al. (2000)	Laitinen (1996, 2002)
Allineamento strategico	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Supporto alla definizione del FCS	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Focus sugli stakeholders	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Bilanciamento	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Dinamicità	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Orientamento ai processi	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Profondità	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow
Ampiezza	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Relazioni causali	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Chiarezza e semplicità	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Verticale	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Bilanciato	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
Orizzontale	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red
	Green	Completamente presente						
	Yellow	Parzialmente presente						
	Red	Assente						

CAPITOLO 4

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E PERFORMANCE MEASUREMENT & MANAGEMENT SYSTEMS (PMS)

4.1 - BI e PMS

La BSC (o in generale il modello di misura delle prestazioni) è solo l'ultimo stadio nella "piramide" di analisi delle performance secondo Biazzo et al. (2010), all'origine della misura delle prestazioni ci sono i "dati" che provengono da diverse fonti ma per far sì che i dati vengano rielaborati ed analizzati è necessario un "sistema di navigazione" ossia il software di business intelligence nel caso più evoluto (figura 26).

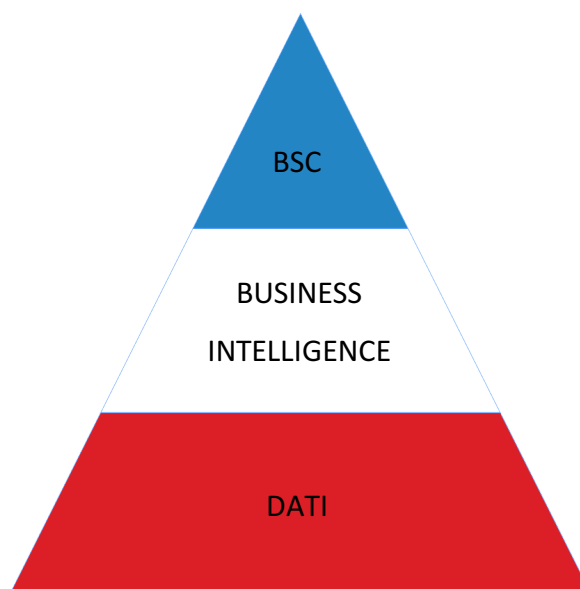


Figura 26 - La piramide dell'analisi delle performance (Biazzo e Garengo, 2010)

Quando ci si riferisce alla Business Intelligence si intende l'insieme di tecniche, tecnologie, sistemi, software, pratiche e metodologie che analizzano i dati di business per aiutare

un'impresa a comprendere meglio il suo business e il suo mercato e quindi ad aiutarle a fare decisioni tempestive ed opportune (Chen, Chiang and Storey, 2012).

In figura 27 possiamo vedere la struttura generica e semplificata di un sistema informativo direzionale, dove i dati raccolti nei database operazionali (registrazione istante per istante di transazioni, attività varie, ecc...) e da altre fonti, vengono aggregati in un database direzionale o data warehouse il quale, essendo collegato ad un software di business intelligence (motore di elaborazione), permette a quest'ultimo di attingere ai dati in esso contenuto al fine di rielaborarli e strutturarli sotto forma di cruscotti direzionali per i diversi responsabili. I software di BI consentono di eseguire interrogazioni, automatismi per l'aggregazione, la combinazione e l'integrazione delle informazioni consentendo di analizzare fenomeni del tempo (Biazzo et al., 2010).

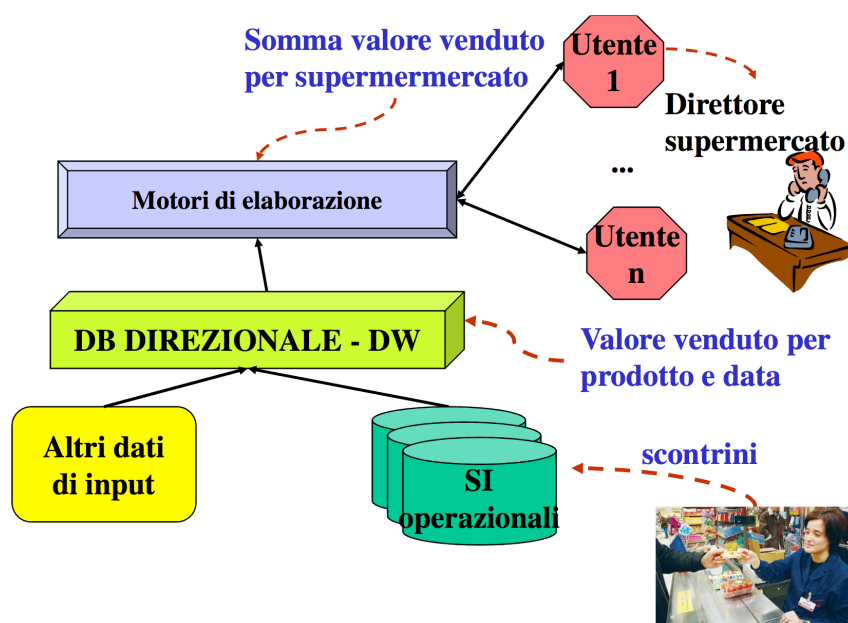


Figura 27 - Struttura generica e semplificata di un sistema informativo direzionale

In generale, le informazioni incluse nei database operazionali e nei data warehouse sono differenti in termini di:

- Natura
- Classificazione
- Grado di aggiornamento

- Velocità di elaborazione

In questo decennio stiamo assistendo ad una crescita e ad un'evoluzione tecnologica senza eguali e con essa la possibilità di sviluppare e raccogliere dati grossomodo su qualsiasi attività, business e non; non per niente sono stati conosciuti termini come "Big Data" e "Internet of Things", il primo relativo all'immensa quantità di dati che vengono sviluppati ogni giorno come si vede dalla figura 28, il secondo termine a testimonianza che sempre più oggetti e dispositivi sono interconnessi tra loro e ad internet.

Le possibilità fornite dagli strumenti di business intelligence sono innumerevoli, proprio per questo è necessario affiancare ad essi un modello di misura delle prestazioni, altrimenti si rischierebbe di restare "vittime" della tecnologia e perdere di concretezza ed efficacia con l'elaborazione di un'infinità di dati non utili.

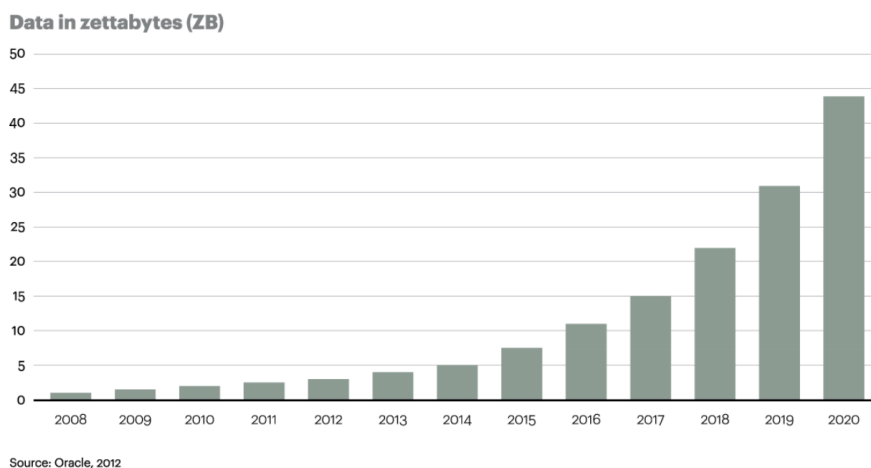


Figura 28 - Sviluppo di dati annuale in ZB (Oracle, 2012)

L'utilizzo della BI per le imprese, molto spesso, è fonte di vantaggio competitivo e valore come è testimoniato da Trieu (2016) secondo il quale l'implementazione di sistemi BI può aumentare l'efficienza operativa di un'impresa sotto diversi aspetti:

- Migliorare le informazioni sui clienti target
- Ottimizzazione dei processi aziendali
- Aumentare la "conoscenza" dell'impresa

- Supporto allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi

Inoltre secondo lo studio di Trieu (2016), un'impresa che già inizialmente risulta competitiva nel suo ambiente, ha più probabilità di implementare con successo e trarre vantaggi operativi dall'implementazione di sistemi BI.

L'implementazione di questi sistemi può richiedere del tempo, così come è richiesto del tempo per vedere degli effettivi vantaggi operativi; pertanto durante la fase di valutazione è opportuno tenere in considerazione questa "latenza".

Altri studi testimoniano che per ottenere un risultato positivo dall'utilizzo della BI non è sufficiente un'elevata qualità degli strumenti, è fondamentale un corretto utilizzo di questi strumenti.

Nella fase di implementazione del PMS "anche le imprese che adottano la BSC spesso fanno un passo indietro nella misura delle performance. Molte organizzazioni scelgono misure sulla base sullo sforzo richiesto per raccogliere ed elaborare questi dati..." (Paladino e Williams, 2008).

Anche se l'analisi e la scelta delle misure è fatta in maniera accurata, è comunque necessario in un secondo momento valutare i vantaggi rispetto ai costi dell'elaborazione di quella misura.

Le prime applicazioni della BI cominciarono intorno agli anni '70 con uno sviluppo delle tecniche analitiche intorno agli anni '90 dove la BI si può definire BI 1.0.

Con lo sviluppo del web la BI 1.0 si è evoluta in BI 2.0 intorno agli anni 2000. Questa "versione" della BI è caratterizzata da strumenti di web-analytics e da piattaforme cloud che supportano le classiche funzioni di business intelligence.

Ad oggi stiamo assistendo al passaggio alla BI 3.0 ed al mobile, tuttavia nelle imprese non ha ancora preso piede mentre prevale la BI 2.0.

4.2 - BI Software & QlikSense

Le alternative in termini di software sono molte e in competizione tra loro in quanto le prestazioni molte volte si equivalgono su molti aspetti.

L'impresa Software Advice Inc. ha classificato 200 top player nel settore BI utilizzando la metodologia "FrontRunners" sviluppata da Gartner Methodology (www.softwareadvice.com, 2017).

Il metodo prevede di classificare i vari software su due aspetti principali:

- Capability: include parametri come la facilità di utilizzo, il supporto clienti, le funzionalità ecc...
- Value: include la soddisfazione dei clienti, la percezione del rapporto qualità prezzo e altri aspetti del genere

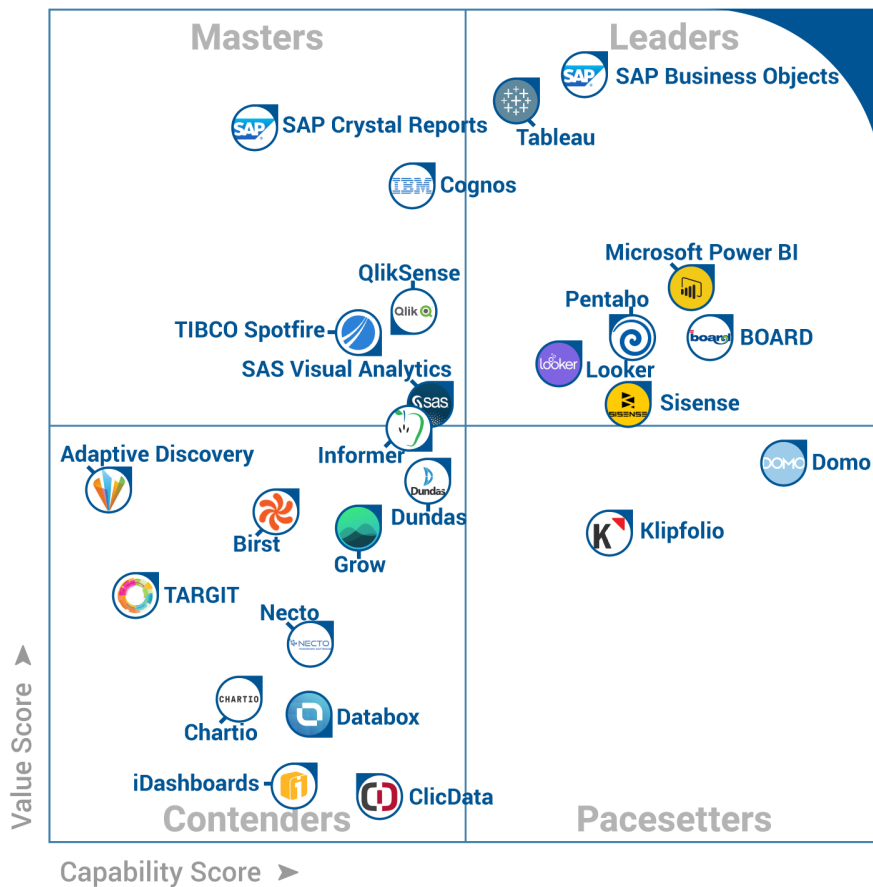


Figura 29 - Classificazione software BI (www.softwareadvice.com, 2017)

I diversi quadranti non vogliono dare un giudizio di "meglio" o "peggio" in quanto ogni impresa ha esigenze specifiche che possono essere soddisfatte da qualunque software catalogato nella griglia.

All'interno del sito di Software Advice è possibile filtrare i 200 software per trovare quelli più adatti alle esigenze del buyer, nel nostro caso stiamo cercando un software principalmente al fine di implementare un PMS e quindi un software specifico per lo sviluppo di "dashboard".

Secondo un'analisi di Software Advice le principali esigenze che spingono un buyer a cercare un software di BI per "dashboard" sono:

- L'azienda vuole evolvere l'attuale sistema di reportistica
- L'attuale sistema di reportistica non è in grado di elaborare tutti i dati a disposizione
- L'attuale sistema di analisi risulta lento e poco preciso
- L'impresa vuole un sistema "real-time"

Si identificano inoltre le principali funzionalità che questa tipologia di software mette a disposizione (figura 30).

KPI visibility	Allows users to access key performance metrics from a single dashboard. Also gives them the ability to create department-specific dashboards, or create reports for executives so they can access the most important metrics instantly.
Interactive dashboards	Enables users to quickly create new dashboards and reports from a set of regular data sources. You can also define how users can click on any metric to drill-down further for additional information.
Timeframe comparison	Gives the ability to compare key metrics over time so users can quickly identify trends and areas for improvement.
Customizable permissions	Enables the definition of multiple permission levels to customize which dashboards and reports different employees can access.
Alerts and notifications	Alerts can be configured to notify users of immediate changes in performance. These notifications can be sent to an email address, or notify users directly within the application.
Web accessibility	Many BI dashboards are Web-based, meaning they are accessible from any device with a Web browser. Users can log in from anywhere to access their dashboards and reports.
Native mobile apps	As smartphone and tablet devices have increased in both popularity and functionality, vendors have invested in the development of beautiful, fast mobile apps. Many vendors now offer native solutions for Apple iPhone, iPad and Android devices.
Data integration	Dashboard users can pull data from their own database, other business applications or a variety of other sources. The dashboard then becomes a central analytical tool for the entire organization.

Figura 30 - Principali funzionalità software BI dashboard (www.softwareadvice.com, 2017)

Mentre i tre principali vantaggi riconducibili a questi software sono:

1. Accesso ai dati in tempo reale
2. Report personalizzabili (senza il team IT)
3. Aumento della visibilità delle metriche

Tra i vari software la scelta è stata Qlik Sense e pertanto ci focalizzeremo su questo strumento nelle successive analisi.



Figura 31 - Logo Qlik Sense

Qlik Sense (www.qlik.com, 2017) è una piattaforma di Business Intelligence e di Visual Analytics che supporta una vasta gamma di casi applicativi, incluse le dashboard aziendali per i PMS. Il prodotto viene offerto in tre forme differenti:

- Desktop
- Enterprise
- Cloud

Nelle sue diverse versioni il software permette la collaborazione tra utenti, l'utilizzo su piattaforme mobile, l'utilizzo di un'intuitiva interfaccia drag & drop e in sintesi le seguenti funzionalità:

1. Associazione di diverse fonti di dati: il software permette agli utenti di testare tutte le possibili associazioni esistenti tra le diverse fonti di dati, questo significa che gli utenti non si devono limitare a gerarchie predefinite ma possono scoprire come sono realmente correlate le fonti.
2. Preparazione visiva dei dati: con l'intuitiva interfaccia drag & drop il software permette l'elaborazione dei dati e tramite avanzate tecniche di data profiling suggerisce automaticamente la miglior associazione tra le fonti dei dati e prepara automaticamente le informazioni di data, tempo e localizzazione.
3. Creazione ed esplorazione di applicazioni analitiche: grazie ad applicazioni responsive è possibile interagire con i dati e adattarli ad ogni dispositivo e schermo.

La piattaforma permette di unificare dati da diversi database, tra i quali Cloudera Impala, IBM DB2, Microsoft SQL Server, Oracle, Sybase and Teradata.

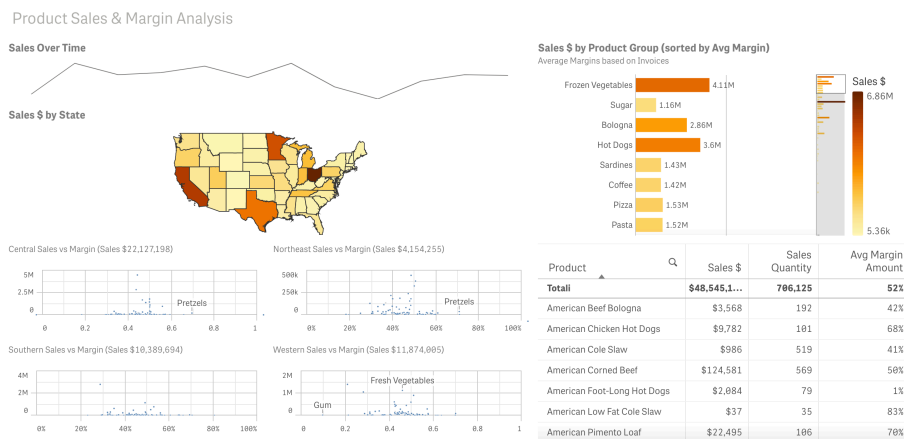


Figura 32 - Esempio Dashboard Qlik Sense

4.3 - Simulazione Qlik Sense

Per concludere questo studio si riporta una simulazione effettuata sul software Qlik Sense nei riguardi di una particolare misura di prestazione: Soddisfazione del personale nei confronti dell'azienda. La scelta della misura è casuale e serve esclusivamente per mostrare alcune delle funzioni del software.

I dati di input sono una selezione casuale di dati distribuiti su tutti i punti vendita dal 2011 al 2017. La simulazione è volutamente semplificata in quanto il grosso della progettazione dei pannelli consiste nel collegamento tra database e software mentre, in questa simulazione, i dati sono stati inseriti tramite un file excel.

In Qlik Sense Cloud è possibile creare delle "App" che a loro volta includono delle "schede" che sono di fatto le dashboard. Le "App" sono condivisibili e si possono utilizzare in collaborazione. Per questa simulazione si sceglie di attribuire ad ogni App una misura di prestazione che viene segmentata attraverso le schede.

Le dimensioni analizzate sono "azienda" e "punti vendita" articolate temporalmente sull'anno. La prima fase consiste nell'inserimento dei dati che, come è già stato anticipato, sono stati scelti casualmente ed inseriti in un foglio excel.

Una volta inserito il foglio e selezionate le schede dalle quali prendere i dati, si può procedere al caricamento dei dati.

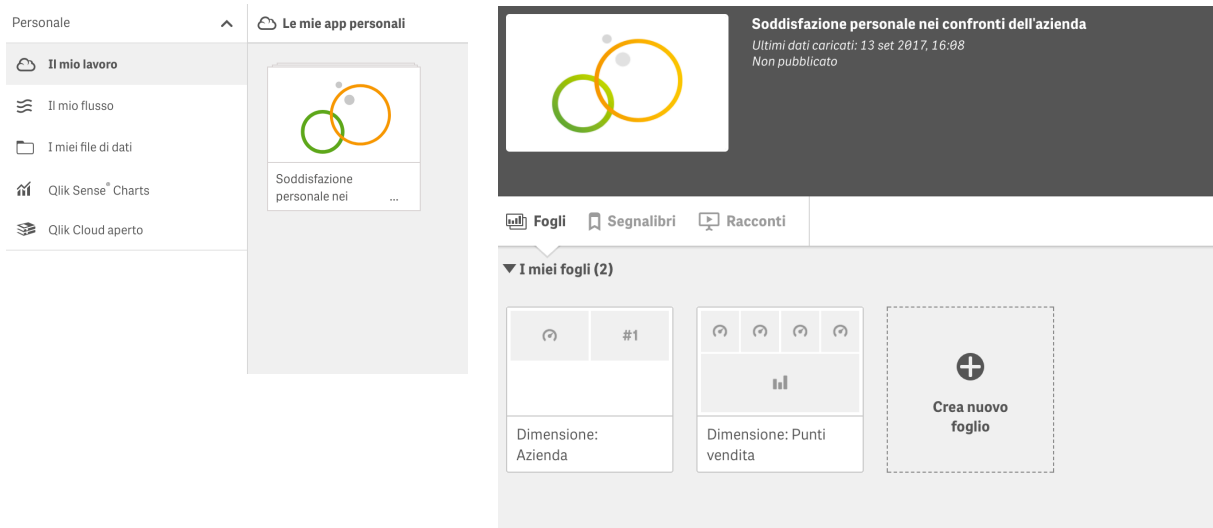


Figura 33 - Organizzazione di App e Fogli in Qlik Sense

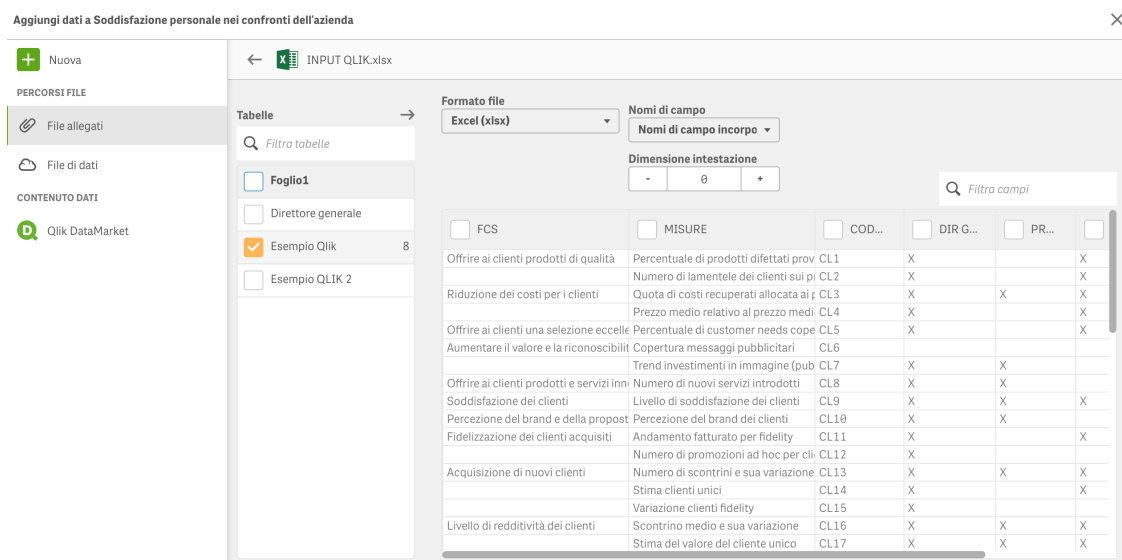


Figura 34- Inserimento dei dati in Qlik Sense

Dimensione azienda

A questo punto bisogna procedere col design della scheda o dashboard, l'interfaccia "drag and drop" rende particolarmente agevole questa fase (figura 35).

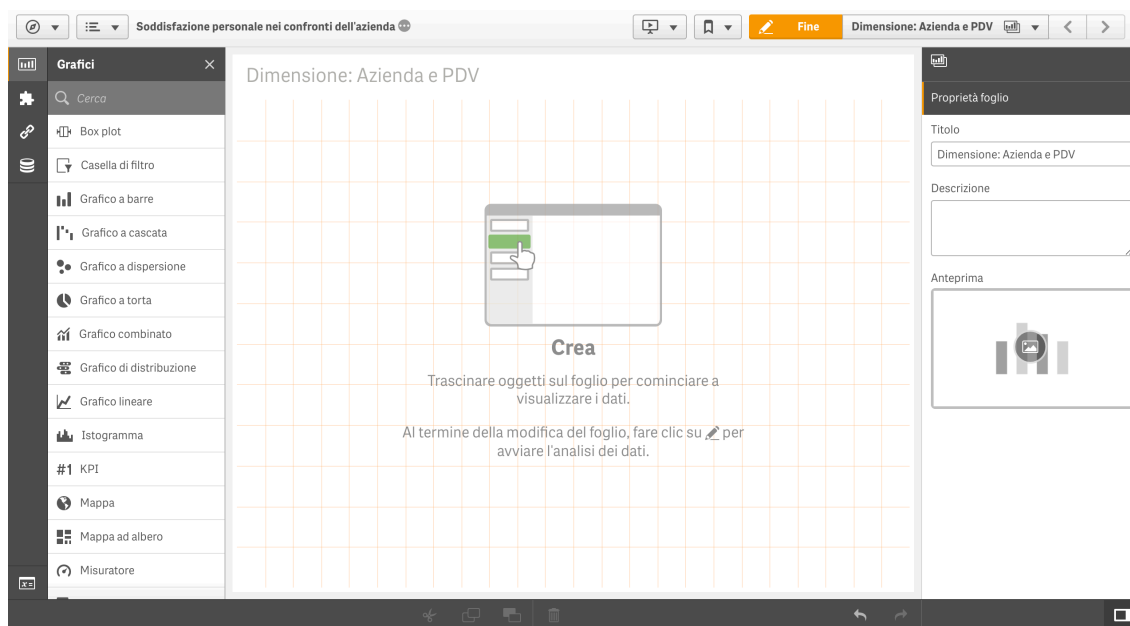


Figura 35 - Foglio in elaborazione (Qlik Sense)

I diversi grafici disponibili permettono di presentare i dati in modo completo utilizzando una grande quantità di aggregazioni possibili predefinite oppure custom:

- Somma
- Media
- Min
- Max
- Ecc...

Di seguito, in figura 36, si riporta l'esempio di un pannello per questa misura.

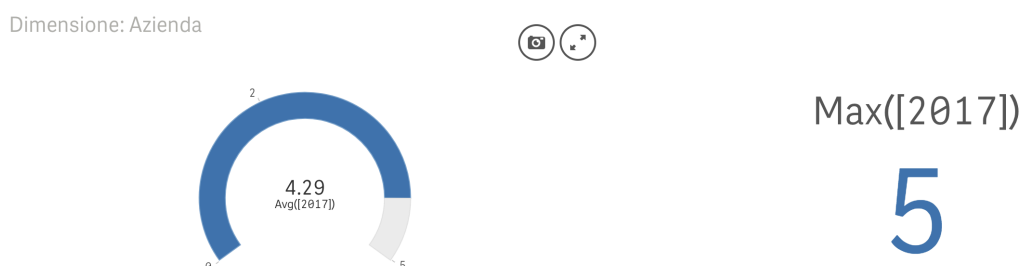


Figura 36 - Esempio di Dashboard per la dimensione "azienda" della misura di soddisfazione

Si possono utilizzare strumenti a forte impatto visivo e immediatezza al fine di rendere semplice e chiara la rappresentazione della misura di performance.

Dati sintetici come quelli della dimensione aziendale possono essere rappresentati da misuratori o da KPI.

Dimensione PDV

Analizzando la dimensione dei punti vendita la situazione diventa più complessa, è possibile rappresentare molte più misure e con molte più combinazioni, soprattutto considerando l'elevato numero di punti vendita.

In figura 37 si riporta un esempio di dashboard per questa misura.

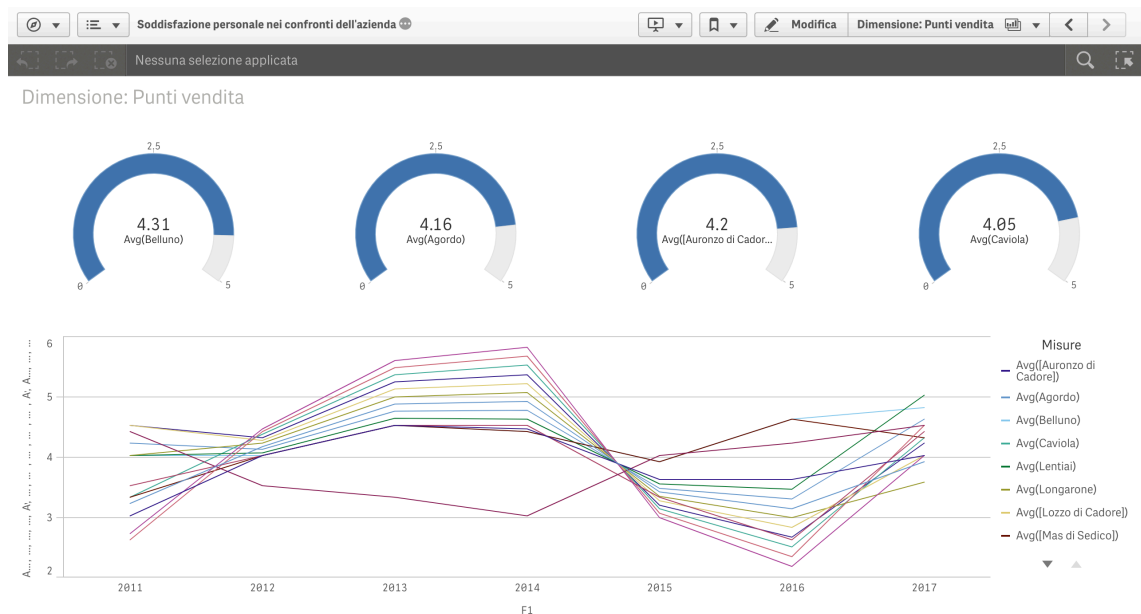


Figura 37 - Esempio di dashboard per la dimensione PDV della misura di soddisfazione

Ovviamente, rappresentando più misure in uno stesso pannello, si perde in chiarezza e semplicità rappresentativa, per questo Qlik Sense permette di ingrandire e analizzare singolarmente i vari elementi della dashboard (figura 38).

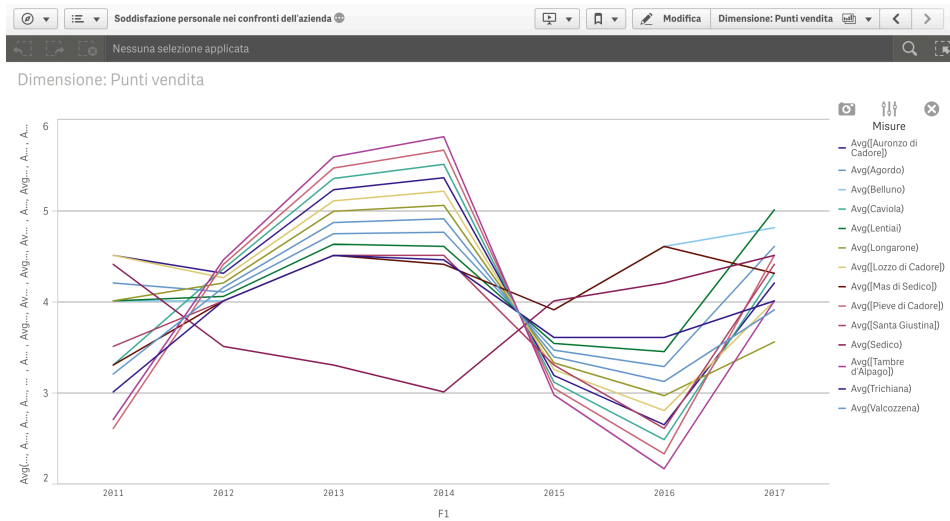


Figura 38 - Dettaglio di uno dei grafici della dashboard

CAPITOLO 5

ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE

In questo capitolo si analizza come, ad oggi, è organizzato il sistema di reportistica e di misura delle prestazioni aziendali, quali misure e indicatori sono tenuti sotto controllo e di conseguenza quali fenomeni critici di successo o FCS sono monitorati.

Si introducono inoltre i principali referenti che sfruttano il PMS (performance measurement system) e il loro fabbisogno di informazioni così come è concepito fino ad ora.

Per svolgere questa analisi si utilizza un approccio circolare alla Balanced Scorecard come analizzato nel capitolo precedente e infine si vuole mettere a confronto il sistema analizzato con il sistema secondo il modello della Balanced Scorecard.

5.1 - Sistema di reportistica e misura delle prestazioni aziendali

L'infrastruttura utilizzata per raccogliere informazioni e dati dai punti vendita si basa su un software gestionale, "OPEN", che permette di organizzare i dati raccolti sotto forma di una serie di report predefiniti che possono poi essere esportati e rielaborati con strumenti e software differenti come ad esempio Excel.

I dati vengono inviati di giorno in giorno dai punti vendita alla sede dove vengono poi visualizzati ed eventualmente rielaborati dai vari referenti.

Ci sono quattro soggetti che utilizzano questa infrastruttura per raccogliere, analizzare e rielaborare dati e sono:

- Proprietà
- Direzione generale
- Direzione dei punti vendita

- Amministrazione

In questa tesi si analizza il PMS in relazione ai primi tre soggetti con l'obiettivo di elaborare poi tre dashboard ottimizzate secondo il modello BSC.

L'effettiva analisi delle misure è relativa ai report prodotti principalmente in direzione generale in quanto contengono tutte le misure che vengono poi sfruttate anche dagli altri reparti.

La proprietà utilizza il PMS per analizzare principalmente dati di sintesi di natura economico-finanziaria con frequenza settimanale, mensile ed annuale.

L'aspetto fondamentale che viene considerato è la redditività e i principali report prodotti sono:

- Trend Fatturato per PDV e Reparto: analisi dell'andamento del fatturato nel tempo sfruttando il report del gestionale OPEN "Analisi comparativa settimanale"
- Analisi del margine immesso: analisi di costi e ricavi relativi alla merce acquistata da VEGA al fine di verificare che il margine ottenuto sia in linea con le aspettative e con gli obiettivi
- Conto economico: tipico conto economico della contabilità aziendale sviluppato a livello corporate ed a livello di punto vendita per valutare la situazione economica dell'impresa e la sua marginalità.

La direzione generale invece sviluppa dei report e delle misure più specifiche rispetto a quelle considerate dalla proprietà, in quanto si occupa di valutare aspetti legati a redditività, efficienza, produttività e altri aspetti sia a livello aziendale, di punto vendita e a livello di reparto.

I principali report sono:

- Settimanale Vendite: composto da due report, il primo è direttamente esportabile da OPEN e fornisce una prima analisi con i dati di input per l'elaborazione che viene svolta direttamente su excel per l'ottenimento del secondo report vendite settimanale. Il

report contiene misure relative alle vendite ed è strutturato come confronto settimana per settimana nell'arco di diversi anni.

- Incidenza delle attività promozionali: report che mostra le prestazioni delle diverse attività promozionali che si svolgono in periodi dalla durata variabile in base al tipo di promozione
- Produttività: Mensilmente vengono riportati una serie di dati che permettono di ricavare la produttività dei vari punti vendita anche in confronto a quella ottenuta negli anni precedenti
- Marginalità di reparto: Viene strutturato per anno e per punto vendita, analizza ricavi, costi e inventari per ottenere dati sulla redditività dei diversi reparti.
- Perdite conosciute: Report annuale e confronto con gli anni precedenti delle perdite conosciute ossia le perdite che vengono misurate direttamente in punto vendita come ad esempio scarti di lavorazione, prodotti scaduti e rotture.

Infine i direttori dei punti vendita non hanno accesso diretto alle informazioni del gestionale ma vengono aggiornati con riunioni trimestrali sull'andamento del rispettivo punto vendita. I report vengono preparati per ogni punto vendita partendo dalle informazioni sviluppate dalla direzione generale e contengono informazioni specifiche e non a carattere aziendale.

Nel report le informazioni contenute sono:

- Vendite: analisi delle vendite per reparto e confronto con l'anno precedente
- Budget vendite obiettivo: viene presentato l'obiettivo di fatturato per l'anno insieme ad una serie di suggerimenti sul come ottenerlo
- Marginalità: confronto tra aspettative del margine e risultati ottenuti
- Perdite conosciute: confronto tra perdite conosciute obiettivo e realizzate
- Produttività: report che analizza la produttività del punto vendita
- Budget produttività obiettivo: budget produttività per l'anno in corso
- Gestione ferie: Confronto tra il saldo ore dell'anno in corso e l'anno precedente con indicazione della variazione
- Vendite servizi accessori: Report di vendite di prodotti accessori (gift card, cartoni porta spesa e borse di tela) e confronto a livello aziendale

- Gestione punto vendita: Vengono proposti degli aspetti da tenere in considerazione senza considerazioni numeriche (pulizia, armonia interna, rapporti con i fornitori, gestione furti, comunicazione interna, ecc...)
- Schema riassuntivo: riassunto di alcuni degli aspetti visti precedentemente con valutazione delle aspettative e della soddisfazione sulla base degli obiettivi

Il principale limite che presenta questa infrastruttura è la laboriosità nello sviluppo dei report; il software gestionale OPEN non sviluppa tutte le misure necessarie ma fornisce una serie di input che devono poi essere rielaborati manualmente su excel per poi con frequenza trimestrale essere mostrati ai direttori dei punti vendita. L'operazione è resa ulteriormente complessa dalla numerosità dei punti vendita.

L'obiettivo di questa tesi è studiare un sistema, utilizzando il nuovo software gestionale presentato nei capitoli precedenti, che permetta di avere accesso a tutte le informazioni in tempo reale da parte di tutti i referenti e soprattutto in modo automatico, con delle dashboard che contengono misure ottimizzate sul modello della balanced scorecard e che siano coerenti con la strategia aziendale.

La possibilità di avere accesso in tempo reale ed in modo automatico alle informazioni presenta una serie di vantaggi non trascurabili, come ad esempio agire tempestivamente su problemi che emergono dall'analisi delle misure, concentrarsi maggiormente sul significato dei dati invece che sullo sviluppo degli stessi ed una sensibilizzazione di tutti i referenti al risultato.

5.2 - Cruscotto implicito: quali prestazioni sono tenute sotto controllo?

Il primo passo per l'implementazione della BSC consiste nello svelare quali siano le prestazioni tenute sotto controllo a livello individuale (cruscotti individuali) e poi riassunti a livello complessivo (cruscotto implicito).

Precedentemente abbiamo visto quali sono i soggetti che sfruttano il PMS e quali sono i report che tengono sotto controllo, ora analizziamo nello specifico le misure incluse nei report seguendo il seguente modello per la raccolta di informazioni:

- Misura: nome della misura
- Descrizione della misura: cosa rappresenta la misura
- Referente: chi è il responsabile di quel fenomeno
- Formula: come si calcola la misura
- Report: in che report è contenuta
- Dimensione temporale: su che periodo di tempo è articolata
- Segmentazione misura: su che dimensioni è articolata

Analizzando i report si possono standardizzare le principali dimensioni su cui vengono articolate tutte le misure:

- Punti vendita
- Reparti
- Azioni promozionali
- Personale

Di seguito si riporta una tabella in cui vengono esplicitate tutte le dimensioni considerate:

Tabella 3 - Dimensioni di analisi considerate

Punti vendita	Reparti	Promozioni	Singole persone	Fornitori	Cause
Belluno	Scatolame				
Sedico	Gastronomia				
Santa Giustina	Carni				
Mas di Sedico	Latticini				
Trichiana	Surgelati				
Lentiai	Ortofrutta				
Agordo	Non Food				
Valcozzena	Shoppers				
Longarone	Pane e Pasticceria				
Lozzo di Cadore	Operazioni Premi				
Auronzo di Cadore	Giornali				
Caviola	Riviste				
Pieve di Cadore					
Tambre d'Alpago					

Per svolgere l'analisi si prendono in considerazione i cruscotti individuali non a livello di referente, ma a livello di report della direzione generale in quanto tutte le misure sono incluse in questi report e vengono poi segmentate perché siano di interesse per i vari referenti.

Come prima cosa schematizziamo le informazioni contenute nei report per ottenere i cruscotti individuali schematizzati nella prima e nella seconda tabella, dopodiché riassumiamo le misure in un cruscotto implicito per ottenere una denominazione univoca di misure analoghe delle quali si indica anche il referente (tabella 4).

Tabella 4 - Cruscotto implicito "globale"

Incidenza quantità	Impatto della quantità di pezzi venduti di un reparto o di un PDV sul totale relativo	quantità_i/quantità_tot
Numero scontrini	Numero di scontrini/clienti per pdv	
Incidenza scontrini	Incidenza scontrini di un punto vendita sul totale	scontrini_i/scontrini_tot
Scontrino Medio	Valore della spesa media	importo_tot/#scontrini
Numero pezzi	Quantità di merce venduta in numero di pezzi	
Valore medio pezzi	Valore medio pezzi venduti	importo_tot/#pezzi
Importo	Volume delle vendite	
Scostamento Importo	Variazione percentuale del fatturato rispetto agli anni precedenti	(importo_anno1-importo_anno0)/importo_anno0
Ore lavorative	Ore lavorative del personale del PDV	
Scostamento Ore lavorative	Variazione percentuale delle ore lavorative rispetto agli anni precedenti	(orelav_anno1-orelav_anno0)/orelav_anno0
Produttività	Ricavi per ora lavorativa	importo/orelav
Scostamento Produttività	Variazione percentuale della produttività rispetto agli anni precedenti	(pr_anno1-pr_anno0)/pr_anno0
Numero di clienti	Numero di scontrini/clienti per pdv	
Scostamento numero di clienti	Variazione percentuale dei clienti rispetto agli anni precedenti	(clienti_anno1-clienti_anno0)/clienti_anno0
Scontrino Medio	Valore della spesa media	importo/clienti
Scostamento scontrino medio	Variazione percentuale dello scontrino medio rispetto agli anni precedenti	(scmedio_anno1-scmedio_anno0)/scmedio_anno0
Numero di pezzi	Quantità di merce venduta in numero di pezzi	
Scostamento Numero di pezzi	Variazione percentuale del numero di pezzi venduti rispetto agli anni precedenti	(pz_anno1-pz_anno0)/pz_anno0
Margine AP	Marginalità % della promozione	
Valore AP	Fatturato (no iva) della promozione	
Valore venduto	Volume delle vendite	
Incidenza Valore AP su Venduto	Rapporto tra fatturato della promozione e fatturato totale	valore_ap/valore_venduto
Numero di scontrini	Numero di scontrini/clienti per pdv	
Numero di pezzi	Quantità di merce venduta in numero di pezzi	
Ore lavorative	Ore lavorative del personale del PDV	
Fatturato	Volume delle vendite	
Scostamento percentuale ore	Variazione percentuale delle ore lavorative rispetto agli anni precedenti	
Scostamento percentuale fatturato	Variazione percentuale del fatturato rispetto agli anni precedenti	
Produttività	Ricavi per ora lavorativa	importo/orelav
Scostamento percentuale produttività	Variazione percentuale della produttività rispetto agli anni precedenti	(pr_anno1-pr_anno0)/pr_anno0
Inventario iniziale	Rimanenze a inizio periodo	
Acquisti Vega	Acquisti dal fornitore principale (intermediario)	
Acquisti diretti	Acquisto da fornitori diretti	
Inventario finale	Rimanenze a fine periodo	
Costo del venduto	Valore di acquisto della merce venduta	acq_dir+acq_vega+inv_iniziale-inv_finale
Fatturato corrispondente al venduto	Volume delle vendite	
Margine	Differenza tra Fatturato e costo del venduto	fatturato-costo_delvenduto
Margine percentuale	Guadagno percentuale sul fatturato	margine/fatturato
Obiettivo margine	Margine obiettivo percentuale	
Differenze inventariali	Furti, ammanchi, non conformità ecc...	Giacenze_contabilità - Giacenze_effettive
Valore economico	Valore di acquisto della merce venduta	
Perdite conosciute	Perdite visibili in punto vendita	
Perdite %	Incidenza delle perdite dei vari reparti sul totale di punto vendita e tra punti vendita	perdite/val_eco

MISURA	REPORT	DIMENSIONE TEMPORALE		SEGMENTAZIONE MISURA		
Importo	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana	Reparto	Pdv	
Incidenza importo	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana	Reparto	Pdv	
Presenza	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana	Reparto	Pdv	
Incidenza presenza	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana	Reparto	Pdv	
Quantità	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana	Reparto	Pdv	
Incidenza quantità	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana	Reparto	Pdv	
Numero scontrini	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana		Pdv	
Incidenza scontrini	Settimanale vendite - grezzo	Giorno			Pdv	
Scontrino Medio	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana			
Numero pezzi	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana			
Valore medio pezzi	Settimanale vendite - grezzo	Giorno	Settimana			
Importo	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv	Reparto	
Scostamento Importo	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv	Reparto	
Ore lavorative	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Scostamento Ore lavorative	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Produttività	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Scostamento Produttività	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Numero di clienti	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Scostamento numero di clienti	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Scontrino Medio	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Scostamento scontrino medio	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Numero di pezzi	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Scostamento Numero di pezzi	Settimanale vendite	Settimana	Anno	Pdv		
Margine AP	Incidenza promo	Periodo promozione	Anno	Promo		
Valore AP	Incidenza promo	Periodo promozione	Anno	Promo		
Valore venduto	Incidenza promo	Periodo promozione	Anno	Promo		
Incidenza Valore AP su Venduto	Incidenza promo	Periodo promozione	Anno	Promo		
Numero di scontrini	Incidenza promo	Periodo promozione	Anno	Promo		
Numero di pezzi	Incidenza promo	Periodo promozione	Anno	Promo		
Ore lavorative	Produttività	Mese	Anno	Pdv	Dipendente	
Fatturato	Produttività	Mese	Anno	Pdv		
Scostamento percentuale ore	Produttività	Mese	Anno	Pdv		
Scostamento percentuale fatturato	Produttività	Mese	Anno	Pdv		
Produttività	Produttività	Mese	Anno	Pdv		
Scostamento percentuale produttività	Produttività	Mese	Anno	Pdv		
Inventario iniziale	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Acquisti Vega	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Acquisti diretti	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Inventario finale	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Costo del venduto	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Fatturato corrispondente al venduto	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Margine	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Margine percentuale	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Obiettivo margine	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Differenze inventariali	Margine di reparto	Anno		Pdv	Reparto	
Valore economico	Perdite conosciute	Anno		Reparto	SW - Mas	JW + Mas Valcozzena
Perdite conosciute	Perdite conosciute	Anno		Reparto	SW - Mas	JW + Mas Valcozzena
Perdite %	Perdite conosciute	Anno		Reparto	SW - Mas	JW + Mas Valcozzena

Al fine di ridurre le misure, cerchiamo le misure analoghe e le indichiamo una sola volta utilizzando degli indicatori alfanumerici con cui denominiamo le misure uguali per poi in un secondo momento descriverle con un nome univoco (tabella 5).

Tabella 5 - Cruscotto implicito "unificato"

Misura	Codice per unificazione
Importo	G1
Incidenza importo	G2
Presenza	G3
Incidenza presenza	G4
Quantità	G5
Incidenza quantità	G6
Numero scontrini	G7
Incidenza scontrini	G8
Scontrino Medio	G9
Numero pezzi	G5
Valore medio pezzi	G10
Importo	G1
Scostamento Importo	G11
Ore lavorative	G12
Scostamento Ore lavorative	G13
Produttività	G14
Scostamento Produttività	G15
Numero di clienti	G7
Scostamento numero di clienti	G16
Scontrino Medio	G9
Scostamento scontrino medio	G17
Numero di pezzi	G5
Scostamento Numero di pezzi	G18
Margine AP	G19
Valore AP	G20
Valore venduto	G1
Incidenza Valore AP su Venduto	G21
Numero di scontrini	G7
Numero di pezzi	G5
Ore lavorative	G12
Fatturato	G1
Scostamento percentuale ore	G13
Scostamento percentuale fatturato	G11
Produttività	G14
Scostamento percentuale produttività	G15
Inventario iniziale	G22
Acquisti Vega	G23
Acquisti diretti	G24
Inventario finale	G25
Costo del venduto	G26
Fatturato corrispondente al venduto	G1
Margine	G27
Margine percentuale	G28
Obiettivo margine	G29
Differenze inventariali	G30
Valore economico	G26
Perdite conosciute	G31
Perdite %	G32

Complessivamente le misure presenti nei report sono 48, in seguito a questa analisi, accorpando le misure identiche arriviamo ad avere 32 misure.

Solo con questo procedimento abbiamo ridotto il numero di misure del 33,33%.

Ora che abbiamo solo le misure essenziali possiamo procedere ad indicare quali siano i referenti per le varie misure.

Come è stato detto in precedenza, visto il grande numero di dimensioni di analisi (pdv, reparti, ecc...), alcune misure saranno associate a più referenti ma a diversi livelli di analisi, ad esempio il margine è una misura condivisa dai tre soggetti ma a livelli diversi in quanto la proprietà

controllerà il margine aziendale o al più di punto vendita, il direttore generale avrà una visione trasversale del margine mentre il direttore del punto vendita avrà una prospettiva di reparto/prodotto e al più di punto vendita (tabella 6).

Tabella 6 - Responsabili delle misure del cruscotto implicito

Misura	Cosa misura?	Proprietà	Direzione Generale	Direzione pdv
Fatturato	Volume delle vendite	X	X	X
Incidenza Fatturato	Impatto del fatturato di un reparto o di un PDV sul totale relativo	X	X	
Presenza	Varietà dei prodotti acquistati		X	
Incidenza presenza	Impatto delle presenze di un reparto o di un PDV sul totale relativo		X	
Quantità	Quantità di merce venduta in numero di pezzi		X	
Incidenza quantità	Impatto della quantità di pezzi venduti di un reparto o di un PDV sul totale relativo		X	
Numero scontrini	Numero di scontrini/clienti per pdv		X	X
Incidenza scontrini	Incidenza scontrini di un punto vendita sul totale		X	
Scontrino Medio	Valore della spesa media		X	X
Valore medio pezzi	Valore medio pezzi venduti		X	
Scostamento Fatturato	Variazione percentuale del fatturato rispetto agli anni precedenti	X	X	X
Ore lavorative	Ore lavorative del personale del PDV		X	X
Scostamento Ore lavorative	Variazione percentuale delle ore lavorative rispetto agli anni precedenti		X	
Produttività	Ricavi per ora lavorativa	X	X	X
Scostamento Produttività	Variazione percentuale della produttività rispetto agli anni precedenti	X	X	X
Scostamento numero di clienti	Variazione percentuale dei clienti rispetto agli anni precedenti		X	
Scostamento scontrino medio	Variazione percentuale dello scontrino medio rispetto agli anni precedenti		X	
Scostamento Numero di pezzi	Variazione percentuale del numero di pezzi venduti rispetto agli anni precedenti		X	
Margine AP	Marginalità % della promozione		X	
Valore AP	Fatturato (no iva) della promozione		X	
Incidenza Valore AP su Venduto	Rapporto tra fatturato della promozione e fatturato totale		X	
Inventario iniziale	Rimanenze a inizio periodo	X	X	
Acquisti Vega	Acquisti dal fornitore principale (intermediario)	X	X	
Acquisti diretti	Acquisto da fornitori diretti	X	X	
Inventario finale	Rimanenze a fine periodo	X	X	
Costo del venduto	Valore di acquisto della merce venduta	X	X	
Margine	Differenza tra Fatturato e costo del venduto	X	X	X
Margine percentuale	Guadagno percentuale sul fatturato	X	X	
Obiettivo margine	Margine obiettivo percentuale	X	X	
Differenze inventariali	Furti, ammanchi, non conformità ecc...		X	X
Perdite conosciute	Perdite visibili in punto vendita		X	X
Perdite %	Incidenza delle perdite dei vari reparti sul totale di punto vendita e tra punti vendita	X	X	

Questo fatto è dovuto agli obiettivi che deve perseguire ogni figura aziendale con una visione che va dal generale allo specifico con agli estremi le due figure della proprietà e del direttore del punto vendita.

5.3 - Mappa strategica implicita: quali fenomeni sono tenuti sotto controllo?

Prima di affrontare la prossima analisi è opportuno ricordare quale sia la strategia di Walber e quali siano i principi che permettono a Walber di creare valore per i propri clienti. La strategia di Walber consiste nell'offrire prodotti di qualità, con un servizio di qualità facendo leva sul rapporto umano, l'armonia in punto vendita e la "qualità" del personale.

A questo punto si procede alla riduzione delle misure accorpando indici appartenenti a report diversi ma che rappresentano la stessa misura, inoltre si cerca di dare un senso alle misure associandovi il fenomeno o fattore critico di successo che esse valutano.

Il risultato di questa operazione si concretizza nella mappa strategica implicita, punto di partenza per la progettazione della BSC, che permette di visualizzare i fattori critici di successo divisi nelle quattro prospettive:

- Economico-finanziaria
- Cliente
- Processi aziendali
- Risorse umane

Per lo sviluppo della mappa strategica desiderata (futura) si segue un approccio differenziale, si prevede quindi la possibilità di aggiungere e togliere misure ed indicatori da quelle che è la mappa strategica implicita (Biazzo et al., 2010), per semplificare la decisione nella prossima tabella si indicano anche significatività degli indicatori rispetto al fenomeno che rappresentano e importanza del FCS in accordo con la strategia aziendale. L'importanza è stata attribuita sulla base di assunzioni qualitative in accordo con il consiglio di amministrazione.

La posizione competitiva dell'azienda, delineata dalla strategia aziendale, definisce i fattori critici di successo aziendali che sono "quelle poche aree chiave dove l'azienda deve funzionare perfettamente per avere successo nel business" (Rockart, 1979).

Da questa descrizione possiamo capire quale relazione intercorra tra misure e FCS, ossia come la scelta delle misure sia volta a descrivere in modo numerico il fenomeno quanto più

Tabella 7 - Significatività ed importanza dei FCS appartenenti alla mappa strategica implicita

FCS	Misure	Prospettiva	Significatività	Importanza FCS
Acquisizione nuovi clienti	Numero scontrini	CL	3	3
	Scostamento numero di clienti	CL	4	
Aumento dei margini di contribuzione	Margine	EF	4	3
	Margine percentuale	EF	4	
	Obiettivo margine	EF	4	
Aumento fatturato	Fatturato	EF	4	3
	Quantità	EF	3	
	Scostamento Fatturato	EF	5	
	Scostamento Numero di pezzi	EF	4	
Aumento produttività del pdv	Produttività	PA	4	3
	Scostamento Produttività	PA	5	
Profittabilità dei clienti	Scontrino Medio	CL	4	2
	Scostamento scontrino medio	CL	4	
Distribuzione dei clienti per pdv	Incidenza scontrini	CL	4	1
Efficacia azione promozionale	Margine AP	EF	3	2
	Valore AP	EF	4	
	Incidenza Valore AP su Venduto	EF	5	
Efficienza impiego risorse umane	Ore lavorative	PA	3	2
	Scostamento Ore lavorative	PA	3	
Ottimizzazione dell'offerta	Presenza	PA	1	2
	Incidenza presenza	PA	1	
Produttività reparto e pdv	Incidenza Fatturato	EF	5	2
	Incidenza quantità	EF	5	
Qualità della fornitura / supervisione	Differenze inventariali	PA	3	3
Qualità della gestione del magazzino	Inventario iniziale	PA	3	2
	Inventario finale	PA	3	
Qualità della lavorazione / gestione dei prodotti	Perdite conosciute	PA	5	3
	Perdite %	PA	5	
Riduzione costi di acquisto da fornitori	Acquisti Vega	EF	4	3
	Costo del venduto	EF	2	
	Acquisti diretti	EF	4	
Riduzione dei costi per i clienti	Valore medio pezzi	CL	2	2

accuratamente possibile, per questo nella seguente tabella è stato inserito l'indicatore significatività (tabella 7).

Nella tabella sono stati identificati 15 FCS adottando un ragionamento critico su quale sia il significato delle misure.

Così come è strutturato il cruscotto, non necessariamente allineato alla strategia aziendale, possiamo dare una misura dell'allineamento tra misure e FCS andando a calcolare la significatività media che risulta: 3,65 (su una scala da 1-5).

Per quanto riguarda invece l'importanza dei FCS riportiamo un istogramma che ci mostra la distribuzione tra i valori 1-3.

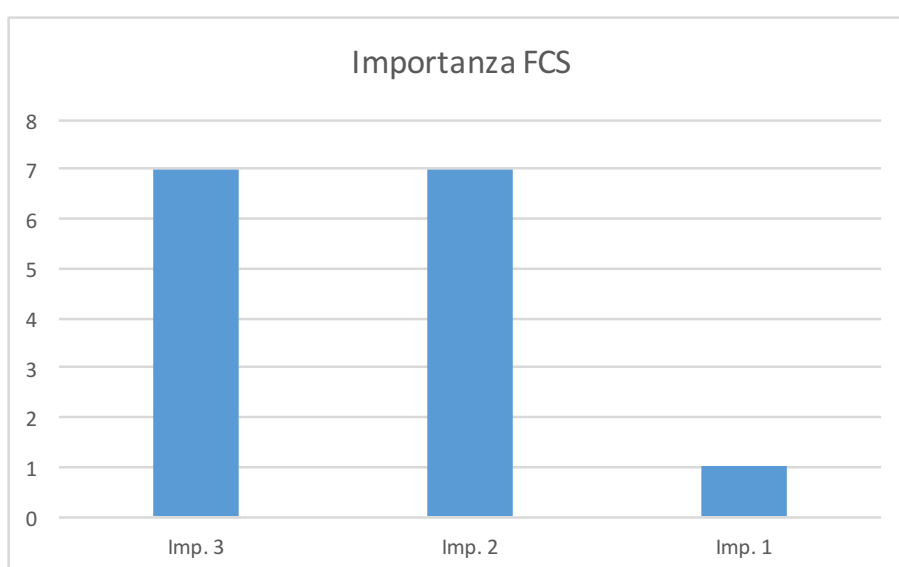


Figura 39 - Distribuzione dei FCS per importanza (da 1 a 3)

A questo punto scendiamo nel dettaglio e spieghiamo perché la scelta di questi FCS partendo dalle misure.

Acquisizione nuovi clienti

Il numero di scontrini e lo scostamento del numero di scontrini dagli anni precedenti ci forniscono un'informazione importante, ossia quante persone sono andate a fare la spesa presso i punti vendita Walber in un determinato arco temporale e quale è il tasso di crescita/decrecita di questo indicatore. Questo valore non è indicativo del singolo consumatore perché c'è la possibilità che le stesse persone siano andate più volte a fare la spesa, tuttavia l'aumento o la diminuzione di questi parametri permette di affermare che la base clienti è aumentata o diminuita.

In una seconda fase può risultare interessante andare a completare queste misure con delle considerazioni che permettano di risalire ad un numero di clienti effettivi.

In accordo con la strategia di Walber, aumentare la base clienti rientra in quello che è la relazione con il cliente e la misura degli effetti della qualità (per questo è stata indicata la prospettiva del cliente) ed è quindi un aspetto di fondamentale importanza.

Aumento dei margini di contribuzione

Misure di crescita economico-finanziarie come il margine di contribuzione (in € e in percentuale) sono utili per monitorare la redditività del business. Per un settore come quello della grande distribuzione, che non vanta margini elevati, una particolare attenzione ai margini è necessaria per arrivare ad un soddisfacente risultato economico.

Per migliorare il risultato economico possiamo quindi individuare due modalità che, generalmente, si perseguono contemporaneamente:

- Aumentare vendite
- Aumentare margine

Per aumentare il margine è possibile o alzare il prezzo della merce o diminuire i costi, comunque sia ottenuto l'aumento di sicuro è un obiettivo strategico da perseguire.

Aumento del fatturato e delle vendite

Partendo dalle misure (EF) relative al fatturato, alla sua variazione ed al volume di vendita e la sua variazione, possiamo identificare un nuovo obiettivo strategico: l'aumento del fatturato e delle vendite.

L'aumento delle vendite è un FCS molto importante in quanto, un aumento dei ricavi, può portare ad un miglior risultato economico ed al rafforzamento dell'azienda nonché ad un maggior radicamento nel territorio.

Aumento di produttività del PDV

La produttività, come indicato in tabella, rappresenta i ricavi per ora di lavoro ed è una misura che permette di capire sia la redditività dei punti vendita che il consumo di risorse (in questo caso ore lavorative) al fine di ottenere un determinato risultato.

Sempre nella prospettiva di aumentare la redditività ma anche nella prospettiva legata ai processi aziendali di efficientamento nell'utilizzo delle risorse, il FCS identificato corrisponde all'aumento di produttività.

Livello redditività dei clienti

Interpretando le misure scontrino medio e la sua variazione nel tempo posso capire quale sia la propensione alla spesa dei miei clienti e il loro comportamento d'acquisto.

Questa informazione può essere utile per effettuare analisi previsionali e scelte di marketing mirate.

La descrizione del FCS sarebbe più completa se si potesse accostare allo scontrino medio un'informazione sulla frequenza di acquisto per cliente effettivo.

Distribuzione geografica dei clienti

L'incidenza degli scontrini di un punto vendita sul totale degli scontrini emessi mi indica come siano distribuiti geograficamente i miei clienti.

Anche in questo caso si parla di scontrini e non di clienti effettivi e pertanto sarebbe interessante approfondire l'analisi per arrivare ad una misura dei clienti effettivi.

Efficacia dell'azione promozionale

Le azioni promozionali sono svolte al fine di invogliare i clienti ad acquistare il prodotto in offerta ma con l'obiettivo che il cliente non si limiti a quello e che spenda per altri prodotti.

Le informazioni economico finanziarie relative alle AP sono descrittive di quanto successo abbia avuto una promozione piuttosto che un'altra.

In genere le promozioni non hanno margini rilevanti e pertanto le informazioni più interessanti sono il fatturato relativo alla promozione e la sua incidenza sul fatturato totale.

L'importanza delle promozioni non risiede solo nell'attrarre un maggior numero di clienti, ma serve anche per creare una reputation all'azienda.

Efficienza nell'impiego di risorse umane

Informazioni relative al personale ed alle ore lavorative sono da interpretare come rappresentative dell'efficienza nell'impiego delle risorse umane.

Questo fenomeno è legato sia ad aspetti economici, sia ad aspetti di motivazione e relazioni del personale.

Ottimizzazione dell'offerta

La misura "presenza" rappresenta la presenza di prodotti differenti nel volume di pezzi acquistati.

Sebbene la misura non sia granché significativa, si può associarvi un significato legato alla varietà di prodotti offerti messi in relazione con la varietà di prodotti che vengono mediamente acquistati dai consumatori.

Il FCS di conseguenza può essere interpretato come l'ottimizzazione dell'offerta in termini di varietà prodotti. In accordo con la strategia aziendale i prodotti offerti al cliente devono rispettare determinate caratteristiche di qualità e quindi il fattore critico di successo è importante anche se andrebbe descritto con misure più significative.

Redditività reparto e PDV

L'incidenza del fatturato di PDV e di reparto sul totale relativo mostra come sia distribuito il risultato economico sui reparti e sui punti vendita.

Qualità della supervisione

Le differenze inventariali sono legate ad una serie di perdite che non sono direttamente misurate in punto vendita, possono essere legate ad errori di fornitura, furti ed altri aspetti. La misura però permette di fare delle considerazioni generiche che sono poi prese in carico nei singoli punti vendita e che non sono direttamente misurabili perciò sarebbe opportuno sfruttare qualche altra informazione per riuscire a capire di che natura sia la perdita.

Qualità della gestione del magazzino e dell'assortimento

Rimanenze iniziali e finali, oltre a permettere il calcolo del costo del venduto, sono un indicatore della qualità nella gestione del magazzino e dell'assortimento del punto vendita.

Tuttavia il FCS potrebbe essere descritto con più accuratezza andando ad inserire altre misure più specifiche come ad esempio la rotazione delle scorte.

Qualità della lavorazione e della gestione dei prodotti

A differenza delle differenze inventariali, le perdite conosciute sono direttamente misurate in punto vendita e sono rappresentative di scarti di lavorazione, prodotti scaduti, rotture e altri fenomeni di questo tipo.

Il FCS relativo a questa misura può essere identificato con la qualità della lavorazione e della gestione dei prodotti in quanto sono aspetti sotto il diretto controllo del personale del punto vendita.

Riduzione dei costi di acquisto da fornitori

Per quanto riguarda la fornitura, Walber tratta fundamentalmente con un unico soggetto che fornisce la maggior parte della merce. Se questo da un lato rappresenta una semplificazione nella gestione dei fornitori, dall'altro lato rende necessario prestare un'ulteriore attenzione ai costi che, come abbiamo visto prima, permettono di modificare la redditività aziendale influenzando sui margini e pertanto il fattore critico di successo riduzione dei costi di acquisto da fornitori è un fenomeno da tenere sotto controllo con attenzione.

Riduzione dei costi per i clienti

Il valore medio dei pezzi venduti è un indicatore della posizione competitiva di Walber in termini di costi. Anche se a livello strategico Walber punta principalmente sulla qualità rispetto all'economicità, un'attenzione ai costi del cliente è pur sempre un obiettivo strategico importante e apprezzato dai propri clienti.

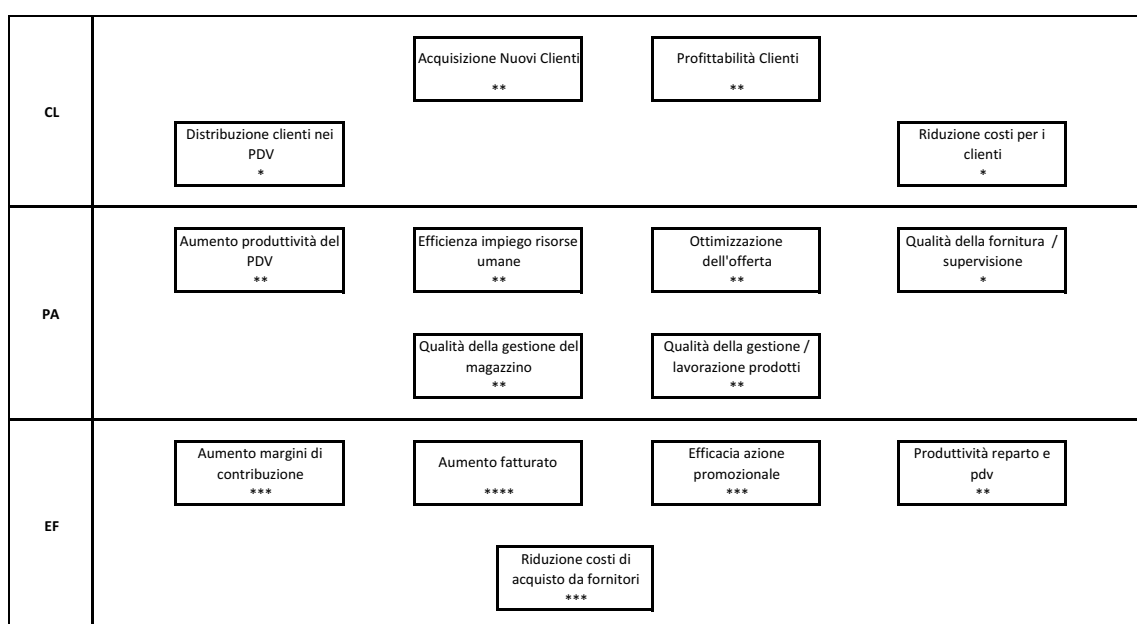


Figura 40 - Mappa strategica implicita

Ora che sono state chiarite le motivazioni che legano le misure ai fattori critici di successo, possiamo procedere a rappresentare di seguito la mappa strategica implicita che, ricordiamo, è il punto di partenza per la progettazione del cruscotto futuro basato sulla balanced scorecard.

5.4 - Gap tra modello attuale e balanced scorecard

L'approccio di Kaplan e Norton alla misura delle prestazioni prevede che il cruscotto per governare l'impresa o PMS deve essere:

- Strategico → legato ai fattori critici di successo
- Bilanciato → legato ad una visione globale dell'azienda

Ragionando sulla mappa strategica implicita di Walber si evince come il sistema di misura delle prestazioni sia stato progettato sulla necessità di gestire l'operatività quotidiana con misure prettamente operative e volte ad una diretta interpretazione, come ad esempio misure economico-finanziarie e relative a processi aziendali.

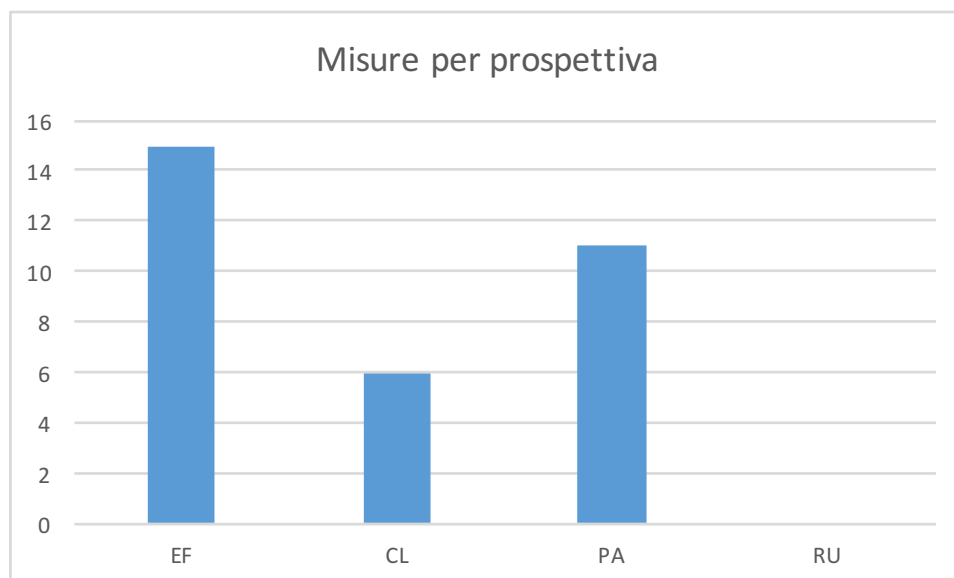


Figura 41 - Numero di misure per diverse prospettive

Le principali misure economico-finanziarie controllate sono misure relative alle vendite come il fatturato, il numero di pezzi venduti, il margine ecc...

Per quanto riguarda i processi aziendali invece le principali misure di interesse sono la produttività (sempre legata alla profittabilità del punto vendita) e quindi il controllo sulle ore lavorative e misure legate alla misura delle perdite (differenze inventariali e perdite conosciute).

Come possiamo vedere dall'istogramma le misure presenti in maggior quantità sono quelle di carattere EF che, per loro natura, hanno un orientamento al breve periodo e mostrano i risultati di decisioni prese molto tempo prima.

Secondo il modello della balanced scorecard invece la prospettiva economico-finanziaria è l'ultimo step e si basa sulla solidità delle altre tre prospettive.

La logica alla base della BSC prevede la necessità di bilanciamento in quanto permette di tenere sotto controllo tutti gli aspetti aziendali che contribuiscono a quello che è poi il risultato economico.

Nella mappa strategica implicita di Walber è evidente una fondamentale differenza dalla BSC, ossia la completa assenza di misure nella prospettiva delle risorse umane.

Nonostante la strategia di Walber si basi molto sul rapporto umano e sulla qualità della relazione tra personale e clienti non vi è nessun indicatore in questa prospettiva.

Questo non vuol dire che questi aspetti siano totalmente lasciati al caso, restano comunque aspetti di primaria importanza per Walber e sono sempre monitorati, semplicemente il modello di misura delle prestazioni adottato si focalizza principalmente su aspetti operativi e di prestazione economico finanziaria.

Tutti gli aspetti legati alla gestione delle risorse umane così come è concepito nel modello di Kaplan e Norton (come si comportano, cosa conoscono, cosa provano) vengono gestiti a livello qualitativo ed interpersonale.

Un altro aspetto da evidenziare è che molte misure corrispondono al dato in sé, direttamente ricavato dal gestionale.

Le misure rielaborate invece sono spesso incidenze (per valutare il peso di una misura relativa su una misura totale a livello di reparto o di punto vendita) oppure scostamenti (per valutare la differenza rispetto a periodi precedenti).

Anche da questo aspetto emerge come il PMS di Walber sia stato progettato per assolvere ad esigenze di natura "quotidiana" ed operative della gestione aziendale.

Mentre il cruscotto direzionale di Walber è nato dall'esigenza di avere un controllo sull'operatività aziendale, la BSC prevede che il cruscotto sia la traduzione in misure di performance della strategia e della mission aziendale.

Anche in questo caso non significa che Walber non abbia un controllo sulla strategia aziendale, infatti sulla base di quanto abbiamo visto dall'analisi precedente, molti fattori critici di successo desunti dall'analisi delle misure hanno un'elevata importanza e coerenza con quella che è la strategia aziendale, quello ad essere differente è l'approccio differente dei due modelli.

Le differenze non si fermano ad un livello prettamente teorico, ma si estendono anche a livello di infrastruttura e a livello operativo.

Il software gestionale OPEN in dotazione in Walber permette l'accesso ad un grande quantità di dati organizzati secondo dei report predefiniti che non corrispondono completamente al fabbisogno informativo delle diverse figure, per questo motivo i vari referenti devono elaborare su excel le misure di cui hanno bisogno.

L'aspetto più limitante è che i direttori dei punti vendita hanno accesso ad alcune delle misure relative ai loro punti vendita solo durante le riunioni trimestrali che vengono tenute presso la sede al fine di verificare insieme alla proprietà ed alla direzione generale che le performance del punto vendita siano allineate alle aspettative ed al budget stabilito.

La progettazione della balanced scorecard unita all'utilizzo di un software di business intelligence (per esempio QLIK) permette di definire in anticipo quali sono le misure da elaborare ed in tempo reale garantisce l'accesso a quelle informazioni che ad oggi vengono sviluppate manualmente su diversi report Excel.

Concettualmente la BSC prevede la progettazione di un'unica dashboard di controllo dove è possibile controllare tutte le misure di interesse, senza avere dati in eccesso e duplicazione di misure.

CAPITOLO 6

PROGETTAZIONE DELLA NUOVA INFRASTRUTTURA

In questo capitolo verrà affrontata la progettazione del nuovo performance measurement system utilizzando i principi della balanced scorecard.

L'approccio che utilizzeremo sarà differente rispetto a quello top-down proposto da Kaplan e Norton e differente sarà anche l'ordine con cui andremo ad analizzare le diverse prospettive.

Prospettiva dopo prospettiva verranno proposti i fattori critici di successo in linea con la strategia e la mission di Walber, una volta giunti alla mappa strategica desiderata per ogni FCS verranno associati in modo differenziale (aggiunti, mantenuti o eliminati) gli indicatori e le misure che meglio descrivono il fenomeno senza lasciare spazio ad ambiguità, incompletezza e contaminazione.

Una volta fatto questo verrà strutturato un "dizionario" delle misure che chiarirà le caratteristiche di ognuna di esse in modo che chiunque possa comprenderle e utilizzarle.

Successivamente si prenderanno in considerazione le dashboard individuali e verrà proposta una versione per ognuna di esse in modo che ogni referente abbia a disposizione un cruscotto di riferimento.

In conclusione del capitolo verrà analizzato e proposto un nuovo approccio all'utilizzo delle misure di performance ed al PMS in modo da completare quella che è l'analisi della BSC e la sua progettazione per Walber.

6.1 - Mappa strategica desiderata

La domanda che ci dobbiamo porre a questo punto è:

la mappa strategica implicita ricavata partendo dal cruscotto implicito riflette l'orientamento strategico di Walber?

Il punto di partenza nella progettazione della balanced scorecard, come è stato ripetuto diverse volte, è la mappa strategica implicita ed in particolare il suo confronto con la strategia e la mission aziendale.

Una prima analisi in termini di importanza del FCS e significatività delle misure in esso contenute è stata fatta nel capitolo precedente, ma sarà opportuno verificare che le considerazioni fatte sono corrette alla luce dei fattori critici di successo che emergeranno da questa analisi.

L'approccio operativo che utilizzeremo nella progettazione della nuova mappa strategica sarà differente rispetto a quanto proposto nella teoria da Kaplan e Norton.

Il tradizionale approccio prevedrebbe una progettazione top-down, a partire dalla prospettiva economico-finanziaria alle risorse umane, tuttavia partire dalla prospettiva del cliente fornisce un punto di vista strategico focalizzato sulla proposta di valore e permette di selezionare i processi che più influenzano quello che è il valore per il cliente che in seguito si concretizza nel valore per l'azienda.

Di seguito procederemo all'analisi considerando una alla volta le singole prospettive nell'ordine indicato in figura associando ad ogni prospettiva una "domanda-stimolo" (Biazzo et al., 2010) che ci aiuterà ad indentificare i fenomeni critici.

Prospettiva del cliente

Il valore che concretamente viene proposto al cliente si scompone in tre aspetti:

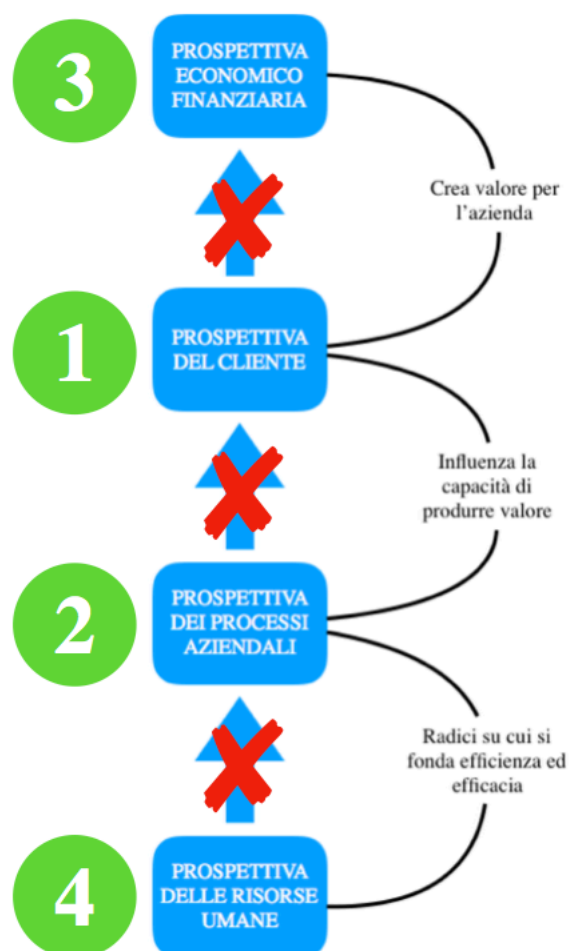


Figura 42 - Approccio alla BSC per le PMI

- Attributi dei prodotti/servizi
- Relazione con il cliente
- Immagine/Reputazione

Naturalmente le misure di prestazione che vogliono cogliere questi tre aspetti si scomporranno a loro volta in:

- Misure dirette (oggettiva) del valore proposto
- Misure soggettive del valore proposto (percezioni e soddisfazione)
- Misure degli effetti della qualità

La domanda che ci dobbiamo porre è:

Quali sono i fattori sulla quale l'azienda punta per soddisfare i clienti target?

Naturalmente la domanda è il punto di partenza dalla quale sono da desumere i fattori critici di successo nei tre aspetti in cui si scompongono le misure della proposta di valore o value proposition.

In seguito ad una serie di ragionamenti che verranno successivamente chiariti, sono stati identificati tutti quei FCS che possono risultare importanti per Walber nella prospettiva dei suoi clienti (tabella 8).

I FCS evidenziati sono quelli che sono stati identificati precedentemente nella mappa strategica implicita.

Tabella 8 - FCS di Walber nella prospettiva clienti

Misure oggettive del valore proposto	Misure soggettive del valore proposto	Misure degli effetti della qualità
Offrire ai clienti prodotti di qualità	Soddisfazione dei clienti	Fidelizzazione dei clienti acquisiti
Riduzione dei costi per i clienti	Percezione della proposta di valore e del brand	Acquisizione di nuovi clienti
Offrire ai clienti una selezione eccellente		Livello di redditività dei clienti
Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand		Distribuzione geografica dei clienti
Offrire ai clienti prodotti e servizi innovativi		Incrementare la quota di mercato

Offrire ai clienti prodotti di qualità

Per mantenere la propria posizione competitiva, Walber deve offrire prodotti di elevata qualità e privi di difetti (scadenze, guasti, ecc...).

Riduzione dei costi per i clienti

Anche se la strategia della value proposition è incentrata sull'offrire prodotti e servizi di qualità, i costi, soprattutto in questo settore, restano un aspetto importante per i clienti.

Per questo motivo l'obiettivo è cercare di ridurre i costi per i clienti in modo da poter offrire la miglior qualità possibile ad un costo ragionevole.

Offrire ai clienti una selezione eccellente

Nella proposta di valore per il cliente, Walber non deve prestare attenzione alla sola qualità in termini di "zero difetti", ma anche alla varietà e alla eccellenza dei prodotti (top di gamma).

La selezione dei prodotti deve essere incentrata sui bisogni dei clienti.

Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand

Un obiettivo fondamentale per Walber è l'affermazione e la riconoscibilità del brand SuperW in modo da essere riconosciuti come il punto di riferimento di chi cerca un posto in cui fare la spesa che non sia un "semplice" supermercato dove comprare prodotti ma che sia un posto in cui si trova un'offerta eccellente in un ambiente familiare.

Offrire ai clienti prodotti e servizi innovativi

Un obiettivo di Walber è migliorare continuamente la customer experience trovando nuove soluzioni e adottando tecnologie all'avanguardia la fine di offrire ai clienti una serie di servizi, anche accessori, che vadano a rendere unica l'esperienza in-store e non.

Si veda ad esempio l'introduzione delle gift card e delle gift card corporate che hanno come target le imprese (welfare aziendale), l'introduzione nella piattaforma facebook messenger di un chatbot, l'inserimento nei punti vendita di un Amazon locker oppure ancora la possibilità di pagare la spesa con Apple Pay.

Soddisfazione dei clienti

In relazione all'offerta di Walber è importante sapere quale sia la soddisfazione dei clienti.

Percezione della proposta di valore e del brand

La strategia e la mission non hanno senso se sono percepite in modo sbagliato dai clienti, pertanto è importante sapere quale sia la percezione da parte dei clienti in modo da sapere se continuare nella stessa direzione o se sono necessarie delle correzioni.

Acquisizione di nuovi clienti

Al fine di aumentare quota di mercato e migliorare il risultato economico, è necessario aumentare la base di clienti.

Fidelizzazione dei clienti acquisiti

Una volta guadagnati dei clienti è importante mantenerli per guadagnare la loro fiducia nel lungo periodo.

Livello redditività dei clienti

Al fine di valutare i trend del mercato e di effettuare delle analisi previsionali è opportuno avere un'idea di quale sia la profittabilità e la propensione alla spesa dei clienti.

Distribuzione geografica dei clienti

Capire dove si concentrano geograficamente i clienti è fondamentale per capire dove concentrare lo sforzo promozionale e di vendita.

Incrementare la quota di mercato

L'ultimo obiettivo strategico all'interno della prospettiva clienti finalizzato al consolidamento ed alla crescita dell'azienda nel territorio è l'aumento della quota di mercato relativamente ai competitors nel territorio di interesse.

Nella prospettiva clienti sono stati identificati 12 fattori critici di successo, le misure relative ad ognuno di essi saranno discusse nel capitolo successivo.

Prospettiva dei processi aziendali

Questa prospettiva è la risposta alla domanda:

Quali sono le attività a cui deve essere dedicata attenzione speciale in che cosa devo eccellere in tali attività?

Questa prospettiva viene analizzata dopo quella dei clienti in quanto direttamente collegata con essa, le misure oggettive della proposta di valore sono spesso la visione dei processi da parte dei clienti, per questo cercheremo in una prima fase di correlare le due prospettive per poi andare ad ampliare la prospettiva dei processi aziendali con i fattori critici di successo che, pur non emergendo dalla prospettiva dei clienti, saranno ritenuti strategici.

I fattori critici di successo volti a misurare oggettivamente la proposta di valore nella prospettiva dei clienti sono:

- Offrire ai clienti prodotti di qualità
- Riduzione dei costi per i clienti
- Offrire ai clienti una selezione eccellente
- Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand
- Offrire ai clienti prodotti e servizi innovativi
- Incrementare la comunicazione azienda / cliente

Partendo da questi FCS andiamo ad indicare tutte quelle aree aziendali che meritano attenzione speciale:

- Gestione della supply chain
- Commerciale e acquisti
- Gestione del magazzino e del punto vendita
- Gestione dell'innovazione
- Marketing e comunicazione

In aggiunta a queste aree è necessario considerare altri due aspetti:

- Gestione dell'energia e dei consumi
- Gestione delle relazioni con enti benefici e territoriali

Relativamente a ciascuna area identificata, sono stati identificati una serie di FCS che sono stati riportati in tabella.

Gestione della supply chain	Commerciale e acquisti	Gestione del magazzino e del punto vendita
Eccellente qualità dei fornitori	Eccellente qualità e selezione dei prodotti	Qualità della gestione del magazzino
Riduzione dei costi di acquisto dai fornitori		Qualità della gestione dei prodotti
Introduzione idee da fornitori		Qualità ed efficienza nella gestione del personale
		Qualità nella supervisione (perdite sconosciute)

Gestione dell'innovazione	Marketing e comunicazione	Gestione dell'energia e dei consumi	Gestione delle relazioni con enti benefici e territoriali
Anticipare bisogni futuri dei clienti	Aumentare la conoscenza dei clienti	Efficienza energetica	Donazioni
Identificare opportunità per nuovi servizi	Incrementare feedback e suggerimenti da clienti		Sponsorizzazioni ad enti locali
	Intensificare presenza online		

Tabella 9 - FCS di Walber nella prospettiva dei processi aziendali

Eccellente qualità dei fornitori

Al fine di mantenere alto il livello di servizio e la qualità dei prodotti, è necessario monitorare la qualità del servizio dei fornitori in termini ad esempio di:

- Tempi
- Flessibilità
- Affidabilità

Riduzione dei costi d'acquisto dai fornitori

Al fine di poter aumentare i margini o diventare più competitivi abbassando i costi per i clienti, un fattore che deve essere monitorato è il costo imposto dai fornitori.

Se riesco a ridurre il costo d'acquisto e vendo la merce allo stesso prezzo, riesco ad ottenere un margine superiore, se invece riduco il prezzo insieme al costo, a parità di margine ottengo un costo inferiore per i miei clienti.

Introduzione di idee da fornitori

Sempre nell'ottica di una valutazione dei fornitori, un fattore che mi dica il grado di coinvolgimento e di interesse dei fornitori è strategico e mi permette di capire quali fornitori sono più all'avanguardia.

Eccellente qualità e selezione dei prodotti

Oltre alla qualità dei fornitori, che integra diversi aspetti, che è comunque intesa come qualità da un punto di vista di guasti/scadenze e non come eccellenza del prodotto nella categoria.

Questo fattore critico di successo si riferisce all'offerta di valore di Walber inerente la qualità della selezione dei prodotti volta a garantire una varietà eccellente.

Qualità della gestione del magazzino

Aspetto inerente la qualità nella gestione complessiva del magazzino sotto diversi aspetti come:

- Flusso merci e stoccaggio
- Sicurezza
- Personale
- Scadenze
- Ordini
- Documentazione
- Logistica
- Verifiche conformità

Qualità della gestione dei prodotti

Qualità nella lavorazione dei prodotti (pesce, carne, gastronomia, ortofrutta) in termini di:

- Scarti
- Guasti
- Errori del personale

E qualità nella gestione dei prodotti non freschi nei seguenti aspetti:

- Gestione scadenze
- Rotture

Qualità ed efficienza nella gestione del personale

Nella gestione del punto vendita la gestione del personale ricopre un aspetto delicato e importante sotto diversi aspetti:

- Impiego risorse umane
- Produttività
- Ecc...

Una buona gestione del personale porta di conseguenza delle migliori prestazioni nel punto vendita.

Aumento produttività

Uno degli obiettivi strategici emersi dalla mappa strategica implicita è l'aumento di produttività.

Come spiegato precedentemente la produttività in questo caso è intesa come ricavo per ora lavorativa del personale del punto vendita.

La produttività è una misura che permette di capire sia la redditività dei punti vendita che il consumo di risorse (in questo caso ore lavorative) al fine di ottenere un determinato risultato. Questo FCS è stato accorpato al precedente.

Qualità supervisione (perdite sconosciute)

Un altro fattore da tenere in considerazione in un punto vendita è la quota di perdite causate da furti o cause sconosciute.

Utilizzando gli indici del cruscotto implicito era possibile avere un'indicazione globale in cui erano incluse anche cause legate a non conformità dell'approvvigionamento, l'obiettivo a questo punto è misurare il fenomeno senza contaminazioni.

Anticipare i bisogni futuri dei clienti

Per attestarsi come leader in un settore bisogna avere un'idea di quali siano i trend e i bisogni futuri dei clienti in modo tale da poter offrire sempre il servizio giusto al momento giusto.

Anticipare i bisogni è un modo per migliorare il vantaggio competitivo rispetto ai competitors e permette di migliorare anche la propria immagine e la percezione del valore offerto.

Questo FCS si innesta in una strategia di gestione dell'innovazione.

Identificare opportunità per nuovi servizi

L'anticipazione e l'innovazione non sempre nascono spontaneamente ma sono frutto di studio e analisi impegnative volte ad identificare nuove opportunità che poi si possono concretizzare oppure restare nel cassetto.

L'identificazione di nuove opportunità è un aspetto base e fondamentale nella gestione dell'innovazione e va a completare quello che è il fenomeno di anticipazione dei bisogni dando una valutazione completa alla gestione dell'innovazione.

Aumentare la conoscenza dei clienti

Per riuscire a strutturare una proposta di valore sempre migliore, la conoscenza dei propri clienti è un aspetto che non può non essere strategicamente di valore.

La conoscenza dei clienti permette non solo di scegliere i migliori prodotti da offrire ma anche di formare il personale al fine che risulti più congeniale alle loro richieste, permette di strutturare promozioni e offerte che abbiano un riscontro positivo nel mercato e permettono di raccogliere i dati per capire quali innovazioni introdurre o meno.

Incrementare feedback e suggerimenti da clienti

Al fine di migliorare servizi e processi, incrementare la comunicazione con i propri clienti e chiedere direttamente a loro cosa vorrebbero migliorare e cosa va invece bene è un ottimo modo per eccellere nel settore.

Intensificare la presenza online

Fondamentale nella strategia di Walber è l'intensificazione della presenza online finalizzata a creare una base utenti sufficientemente ampia per supportare l'inserimento di una serie di nuovi servizi basati su una strategia digitale.

Efficienza energetica

I supermercati sono delle grandi strutture che consumano molta energia, basti pensare ai banchi frigo, alle celle frigorifere ai forni ecc...

Per questo motivo un'attenzione ai consumi è molto importante e permette di recuperare una quota importante di costi, senza considerare il perseguimento della qualità ambientale in accordo con i principi della "triple bottom line".

Donazioni

Un'azienda non ha il solo obiettivo di perseguire il profitto, secondo il principio della triple bottom line un'impresa deve perseguire anche l'equità sociale. Per fare questo Walber si propone di tenere sotto controllo l'attività di beneficenza.

Sponsorizzazioni ad enti locali

Per una realtà fortemente radicata al territorio risulta essenziale mantenere delle buone relazioni con associazioni ed enti locali, per questo una parte del budget è destinata a sponsorizzare manifestazioni, eventi, associazioni o enti no-profit legate al territorio.

Prospettiva economico-finanziaria

Per l'identificazione dei fenomeni chiave in questa prospettiva, ci si è posti la seguente "domanda-stimolo":

Quali sono i parametri chiave di natura economico-finanziaria su cui deve essere focalizzata l'attenzione?

Bisogna tenere in considerazione tuttavia il rapporto tra reportistica di bilancio e BSC. Gli indici inseriti nella BSC non devono essere una copia degli indici di bilancio, bisogna invece attuare un'accurata selezione di quelle misure particolarmente rilevanti che devono essere messe in evidenza ed analizzate con più attenzione e più di frequente.

Nella selezione delle misure si è posta attenzione a tre aspetti:

- Crescita e redditività
- Produttività/Efficienza
- Misure di sintesi

I primi due aspetti mettono in evidenza come anche all'interno della singola prospettiva sia necessario trovare un bilanciamento tra un'ottica di lungo termine della crescita ed una necessità di guardare al breve termine della ricerca di efficienza e aumenti di produttività.

Di seguito si riporta la tabella con i fenomeni riassunti sotto le tre categorie, i principali aspetti che meritano attenzione sono l'aumento del fatturato e l'aumento del margine nella prospettiva di crescita mentre nella prospettiva di produttività/efficienza maggior rilevanza la assume l'aumento della produttività.

Tabella 10 - FCS di Walber nella prospettiva economico-finanziaria

Crescita e redditività	Produttività ed efficienza	Sintesi
Aumentare fatturato e vendite	Ridurre costi della non qualità	Quota di mercato
Aumentare margine di contribuzione	Riduzione costi "to-serve"	Redditività aziendale
Aumentare efficacia delle AP		
Aumentare ritorno su investimenti promozionali		
Aumentare ricavi da prodotti/servizi accessori		

Aumentare fatturato e vendite

Rappresenta un obiettivo fondamentale per la crescita e il consolidamento dell'impresa.

Il FCS si riferirà poi a misure segmentato a livello aziendale, di punto vendita e di reparto in quanto l'obiettivo è auspicabile ad ogni livello dell'azienda e pertanto ad ogni livello è opportuno tenere traccia e avere una misura delle prestazioni sulla quale basare scelte e per adottare decisioni con consapevolezza.

Aumentare il margine di contribuzione

Controllare il margine ha il duplice obiettivo di valutare la redditività del business e di controllare che i costi imposti dai fornitori rispettino quelli che sono gli accordi iniziali sui quali Walber ha basato le analisi di budget e l'assortimento dei negozi.

Aumentare efficacia delle AP

Ci si prefigge di misurare l'efficacia delle promozioni intraprese al fine di desumere con misure economiche e finanziarie quale sia l'effettivo apprezzamento di queste.

Questo fenomeno si collega ai FCS della prospettiva clienti e processi aziendali inerenti le analisi dei clienti, un aumento della qualità dei dati in ingresso (miglior conoscenza dei clienti)

permette di fare migliori scelte per le azioni da intraprendere e quindi comporterebbe un miglioramento delle misure di questo FCS.

Aumentare ritorno su investimenti promozionali

Le attività promozionali e pubblicitarie rientrano in uno specifico piano di budget per Walber, da quello che è la mera promozione dei prodotti nei volantini (offline e online), dalle promozioni televisivo/radiofoniche, dal materiale promozionale cartaceo a tutto quello che riguarda un investimento nell'immagine e nel brand, si vedano ad esempio i video corporate, le promozioni sui social network, gli eventi, la mascotte, ecc...

Da queste attività promozionali ci si aspetta un ritorno economico e di immagine in quanto sono dei veri e propri investimenti, pertanto questo FCS si propone di analizzare la redditività delle singole promozioni.

Aumentare ricavi da prodotti/servizi accessori

La grande distribuzione è vista come un settore statico e privo di attività innovative, tuttavia anche questo settore è continuamente in fervore e presenta sempre nuove possibilità e nuovi modelli di business da perseguire.

Nel caso di Walber, per ora, questo vuol dire ricavare informazioni e misure sulla vendita di gift card e gift card corporate ma, in accordo con gli obiettivi inerenti la gestione dell'innovazione, questo FCS avrà in futuro il compito di elaborare misure di altre attività che verranno introdotte (ad esempio e-commerce).

Ridurre costi della non qualità

Passiamo ora da una prospettiva di crescita ad una di efficienza, l'obiettivo in questo caso è quello di ridurre tutti quei costi che non vanno a "trasformarsi" in valore per il cliente quindi i costi diretti che comprendono tutti i costi che l'impresa sostiene nella prevenzione degli errori e volti a garantire un livello minimo di qualità ed i costi indiretti che individuano l'insieme di costi che l'impresa subisce come contropartita dell'errore.

Riduzione dei costi “to-serve”

Questa tipologia di costi si può intendere come tutti quei costi che sono necessari per servire al cliente finale il prodotto, quindi corrispondono all’accumularsi dei costi lungo tutta la supply chain dal fornitore al cliente.

L’obiettivo è la riduzione di questi costi, a parità di ricavi, in modo tale da poter offrire lo stesso valore a costi inferiori con la possibilità di ridurre i costi per i clienti o di aumentare il margine a parità di prezzo.

Quota di mercato

Misure di sintesi per avere sotto controllo il posizionamento di Walber all’interno del mercato.

Redditività

Raccolta sintetica di misure di redditività come ad esempio fatturato, margine, indicatori di redditività, ecc...

Prospettiva delle risorse-umane

Quali sono le competenze tecniche e manageriali critiche per lo sviluppo dell’impresa? Quale cultura organizzativa è necessario sviluppare?

La prospettiva delle risorse-umane si propone di misurare le fondamenta intangibili del successo aziendale e coinvolge tre aspetti fondamentali del rapporto persona-impresa:

- Come le persone si comportano
- Cosa provano
- Cosa conoscono

Come spesso accade, nelle PMI, questa prospettiva risulta sempre la più complessa da analizzare in quanto molto spesso mancano dati su indagini di clima, profili di competenza, analisi attitudinali, ecc...

Anche nel caso di Walber, lo evidenzia l’assenza di FCS nella prospettiva delle risorse-umane nella mappa strategica implicita, questa prospettiva è risultata la più complessa da valutare.

In seguito ad una serie di analisi e considerazioni sono stati scelti tre FCS e le relative misure ma sono anche state intraprese delle analisi per sviluppare una serie di strumenti che permetteranno di raccogliere i dati necessari ad essere computati per sviluppare le misure.

Lo studio e lo sviluppo di questi strumenti sarà analizzato nei prossimi capitoli.

Di seguito si analizzano i tre fenomeni:

Migliorare la soddisfazione del personale

Questo FCS si prefigge di cogliere tutti quei fenomeni che indichino in maniera indiretta quale sia il livello di soddisfazione del personale nei diversi punti vendita e relativamente all'impresa, le principali misure coinvolgeranno aspetti come l'assenteismo, il turnover di personale, ecc...

Per avere un servizio di qualità è necessario che il personale sia soddisfatto del lavoro che svolge e non deve provare "risentimento" per l'azienda.

Migliorare il clima nei punti vendita

Misura diretta della soddisfazione e del clima nei punti vendita in seguito a somministrazione di questionari al personale.

Anche in questo caso l'importanza risiede nel capire quale sia lo stato attuale del clima nei punti vendita e ricevere suggerimenti e consigli direttamente dal personale in modo tale da poter attuare cambiamenti e migliorare l'ambiente e la soddisfazione del personale.

Migliorare l'allineamento tra competenze richieste e competenze/attitudini disponibili

L'obiettivo è analizzare le varie mansioni disponibili in azienda in termini di competenze o attitudini richieste e allineare quelle che sono quelle disponibili in seguito ad un'analisi del personale.

L'allineamento tra competenze richieste e disponibili può portare a dei miglioramenti della soddisfazione del personale, del clima aziendale e parallelamente ad un aumento della produttività con miglioramenti anche della prospettiva economico-finanziaria.

6.2 - Dalla mappa strategica al cruscotto bilanciato

A questo punto, dopo aver definito la mappa strategica desiderata, possiamo procedere alla creazione del cruscotto bilanciato.

Nella definizione e formalizzazione delle misure, si seguirà lo stesso ordine di prospettiva seguito per la progettazione della mappa strategica desiderata, inoltre per rendere chiare ed accessibili a chiunque le misure verrà creato un “dizionario” dove, misura per misura, verranno fornite tutte le informazioni che descrivono in maniera completa la misura e il fenomeno sotteso.

Ad ogni misura sarà associato un “pannello” che fornirà le seguenti informazioni:

- Nome
- Formula e modalità di calcolo
- Obiettivo misura
- FCS
- Prospettiva
- Dimensione temporale
- Dimensione di analisi
- Responsabile

Tabella 11 - Modello utilizzato per l'inserimento delle misure nel dizionario

Nome:		FCS:		Prospettiva:																												
Codice:																																
Formula:																																
Obiettivo:			Dim. Temporale:																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="4">Responsabili</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Dim. Analisi</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>								Responsabili				Dim. Analisi	X		X				X													X
		Responsabili																														
Dim. Analisi	X		X																													
		X																														
					X																											

Alcune delle misure che verranno presentate potranno essere calcolate direttamente con i dati già disponibili nel database Walber, altre misure invece prevedono la raccolta e l'elaborazione di dati che ad oggi non sono disponibili in azienda, in questo capitolo verranno riportate tutte le misure individuate, eventuali questionari o indagini saranno progettati ed approfonditi nei capitoli successivi. Inoltre in questa fase non si riporta un valore per il target e per la frequenza di analisi in quanto richiedono una scheda più approfondita che riporti tutti i punti vendita e tutti i reparti. Spesso inoltre alla stessa misura si associa anche la sua variazione rispetto ad un periodo precedente per non appesantire eccessivamente il dizionario delle misure.

Prospettiva del cliente

FCS: Offrire ai clienti prodotti di qualità

Percentuale di prodotti difettati provati dai clienti e sua variazione

Questa misura prevede la raccolta di un nuovo dato che può essere raccolto in fase di registrazione delle perdite conosciute associando all'importo del pezzo scartato un indicatore di quando il pezzo è segnalato o riportato da un cliente.

Tabella 12 - Percentuale di prodotti difettati provati dai clienti e sua variazione

Nome: Percentuale di prodotti difettati provati dai clienti e sua variazione	FCS: Offrire ai clienti prodotti di qualità	Prospettiva: CL																										
Codici: CL1, VarCL1																												
Formula: $CL1 = \frac{\text{Numero di prodotti difettati}}{\text{Numero di pezzi venduti}}$ $VarCL1 = \frac{CL1_{periodo1} - CL1_{periodo0}}{CL1_{periodo0}}$																												
Obiettivo: Indicazione della qualità dei prodotti di cui hanno fatto esperienza i clienti	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																											
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X								
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																								
PDV	X		X																									
REPARTO	X		X																									
AZIENDA	X																											

Numero di lamentele dei clienti sui prodotti e sua variazione

Anche in questo caso il dato ad oggi non è raccolto, per raccogliere questo dato è possibile mettere a disposizione dei punti vendita e del responsabile marketing (in quanto le lamentele possono arrivare anche in formato digitale) un pannello collegato al database in cui inserire le lamentele ricevute, l'indicatore sarà una semplice conta del numero di lamentele e la variazione nei periodi di riferimento.

La scelta di analizzare solamente le dimensioni di mese e anno è dovuta al fatto che per raccogliere una quantità significativa di informazioni non si può far riferimento a periodi brevi come giorno o settimana.

FCS: Riduzione dei costi per i clienti

La misura volta a cogliere questo fenomeno nella mappa strategica implicita è "valore medio pezzi", tuttavia questa misura non è significativa a cogliere in modo completo il fenomeno perciò non viene considerata in questo FCS.

Prezzo medio relativo al prezzo medio dei competitors

I dati relativi alla misura CL4 sono parzialmente disponibili, mancano da formalizzare ed inserire a database i rilevamenti dei prezzi dei competitors.

Nome: Numero di lamentele dei clienti e sua variazione		FCS: Offrire ai clienti prodotti di		Prospettiva: CL	
Codici: CL2, VarCL2					
Formula: $CL2 = \text{Numero di lamentele}$ $VarCL2 = \frac{CL2_{periodo1} - CL2_{periodo0}}{CL2_{periodo0}}$					
Obiettivo: Indicazione di quante persone sono rimaste gravemente insoddisfatte di un prodotto			Dim. Temporale: mese, anno		
		DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG
PDV	X			X	
REPARTO	X			X	
AZIENDA	X				

Tabella 13 - Numero di lamentele dei clienti sui prodotti e sua variazione

Nome: Prezzo medio relativo al prezzo medio dei competitors	FCS: Riduzione dei costi per i	Prospettiva: CL																									
Codici: CL3																											
Metodo di calcolo: inserimento dei dati relativi ai competitors e relativi a Walber all'interno del database e ottenimento in output di un diagramma con la curva dei prezzi																											
Obiettivo: Valutare periodo per periodo l'andamento dei prezzi in confronto ai competitors in modo da poter prendere decisioni in merito alla riduzione costi	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X								
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X																										

Tabella 14 - Prezzo medio relativo al prezzo medio dei competitors

FCS: Offrire ai clienti una selezione eccellente

Percentuale di customer needs coperti

Uno degli obiettivi primari di questo fattore critico di successo è ottenere delle informazioni sulla copertura dei customer needs dei clienti.

Nome: Percentuale di customer needs coperti	FCS: Offrire ai clienti una selezione eccellente	Prospettiva: CL																									
Codici: CL4																											
Formula:	$CL4 = \frac{\text{Media customer needs coperti}}{\text{Valore di riferimento}}$																										
Obiettivo: Indicazione numerica di quanti bisogni dei clienti sono in grado di coprire	Dim. Temporale: 6 mesi, 1 anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X	X	REPARTO	X		X	X	AZIENDA	X			X					
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X	X																							
REPARTO	X		X	X																							
AZIENDA	X			X																							

Tabella 15 - Percentuale di customer needs coperti

Al fine di ottenere una misura di questo tipo è necessario periodicamente progettare, somministrare ed analizzare dei questionari.

La progettazione dei questionari è rimandata al capitolo successivo, per ora ci limitiamo a riportare la parte di analisi che interessa la balanced scorecard.

Dall'analisi dei questionari si ottiene uno score medio (dalle dichiarazioni dei clienti) di copertura dei bisogni e questo ci permette di calcolare l'indice in figura.

FCS: Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand

Questo obiettivo strategico viene considerato separato da quello che riguarda le promozioni "commerciali" in quanto in questo contesto quello che interessa è comunicare i valori del brand e la mission aziendale tramite attività mirate.

Copertura messaggi pubblicitari

Ad oggi le attività di marketing non sono monitorate con misure ed indicatori e quindi i dati da computare per le misure non sono disponibili a database.

Nome: Copertura messaggi pubblicitari	FCS: Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand	Prospettiva: CL																									
Codici: CL5																											
Formula:	$CL5 = \sum_{\text{piattaforme}} \text{Copertura messaggio pubblicitario}$																										
Obiettivo: Valutare il valore e la riconoscibilità del brand sulla base del numero di persone che vedono il messaggio	Dim. Temporale: settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PROMO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PROMO				X	AZIENDA				X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PROMO				X																							
AZIENDA				X																							

Tabella 16 - Copertura messaggi pubblicitari

Il primo aspetto considerato è la copertura dei messaggi pubblicitari, questa misura da un'informazione su quante persone hanno visto il messaggio promozionale, tante più persone vedono la promozione tanto più il mio brand guadagna riconoscibilità. Per quanto riguarda la valutazione della copertura vi è tuttavia un problema, per le promozioni online (facebook, instagram, adwords, ecc...) il dato viene generalmente fornito mentre per le promozioni offline la valutazione della copertura è complessa e spesso imprecisa quindi, per ora, ci limitiamo a considerare la copertura della promozione a livello di piattaforme online e di radio/TV tramite i report forniti.

Trend investimenti in immagine (pubblicità)

Possiamo assumere che un aumento negli investimenti in pubblicità porti ad un aumento della copertura e della conversione e quindi ad un aumento nel valore del brand. I dati relativi agli investimenti pubblicitari sono disponibili nel database.

Nome: Trend investimenti in immagine	FCS: Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand	Prospettiva: CL																									
Codici: CL6																											
Formola: $CL6 = \sum \text{investimenti in immagine}$																											
Obiettivo: Valutare l'andamento degli investimenti in immagine aziendale	Dim. Temporale: settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PROMO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PROMO				X	AZIENDA	X	X		X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PROMO				X																							
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 17 - Trend investimenti in immagine (pubblicità)

FCS: Offrire ai clienti prodotti e servizi innovativi

Numero di nuovi servizi introdotti

I dati non sono ad oggi disponibili a database ma è sufficiente indicare ogni qualvolta un nuovo servizio è reso disponibile ai clienti.

FCS: Soddisfazione dei clienti

La misura che fa riferimento a questo FCS è il valore riassuntivo del questionario rivolto ai clienti. Per le misure parziali si rimanda al capitolo successivo in cui verrà svolta tutta la progettazione del questionario.

Nome: Numero di nuovi servizi introdotti	FCS: Offrire ai clienti prodotti e/o servizi innovativi	Prospettiva: CL																									
Codici: CL7																											
Modalità di calcolo: Semplice contatore che tiene conto dell'introduzione di nuovi servizi/prodotti per i clienti																											
Obiettivo: Misurare il numero di servizi che vengono messi a disposizione dei clienti	Dim. Temporale: 6 mesi, anno																										
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>DIR. GEN.</th><th>PROP.</th><th>DIR. PDV.</th><th>RES. MKTG</th></tr></thead><tbody><tr><td>PDV</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>REPARTO</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>AZIENDA</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X				REPARTO	X				AZIENDA	X	X		X					
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X																										
REPARTO	X																										
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 18 - Numero di nuovi servizi introdotti

Livello di soddisfazione dei clienti

Nome: Livello di soddisfazione dei clienti	FCS: Soddisfazione dei	Prospettiva: CL																									
Codici: CL8																											
Formula: $CL8 = \text{media}(\text{misure di soddisfazione parziali questionario})$																											
Obiettivo: Avere un'indicazione sulla soddisfazione dei clienti in merito al servizio offerto da	Dim. Temporale: 6 mesi, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X	X	REPARTO	X		X	X	AZIENDA	X	X		X					
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X	X																							
REPARTO	X		X	X																							
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 19 - Livello di soddisfazione dei clienti

FCS: Percezione del brand e della proposta di valore

Percezione del brand dei clienti

Anche in questo caso bisogna rifarsi al capitolo successivo e alla progettazione del questionario per i clienti in quanto i dati non sono disponibili per questo tipo di misura.

Nome: Percezione del brand dei clienti	FCS: Percezione del brand e della proposta di valore	Prospettiva: CL																				
Codici: CL9																						
Formula: $CL9 = \text{media}(\text{Percentuali di risposte corrette per domanda su attributi brand})$																						
Obiettivo: Stimare il valore del brand sulla base del "valore" che viene percepito dai clienti	Dim. Temporale: 6 mesi, 1 anno																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA	X	X		X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																		
AZIENDA	X	X		X																		

Tabella 20 - Percezione del brand dei clienti

Dal questionario si ottengono una serie di percezioni del brand in termini di “attributi” (qualità, cortesia, antipatia, indifferenza, ecc...), analizzando domanda per domanda si ottiene una distribuzione percentuale delle risposte corrette, da cui si ricava la misura in esame.

FCS: Fidelizzazione dei clienti acquisiti

Il miglior modo per definire i clienti acquisiti è riferire questi ultimi al numero di fidelity card attive (è necessaria una distinzione indicando attive perché capita di avere a database delle fidelity vecchie che devono essere eliminate, il modo migliore è scremare le fidelity che hanno fatto movimenti entro un periodo di riferimento).

Andamento fatturato per fidelity

I dati sono presenti nel gestionale specifico delle fidelity che, se collegato al database, può fornire i dati necessari senza ulteriori elaborazioni tramite excel.

Nome: Andamento fatturato per fidelity		FCS: Fidelizzazione		Prospettiva: CL																										
Codici: CL10																														
Formula: $CL10 = \frac{\text{Fatturato}}{\text{Numero fidelity attive}}$																														
Obiettivo: Valutare la redditività media di un cliente fidelity per capire, in rapporto ai dati passati, se il grado di fidelizzazione è in crescita				Dim. Temporale: settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X	X	REPARTO			X	X	AZIENDA	X			X					
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																										
PDV	X		X	X																										
REPARTO			X	X																										
AZIENDA	X			X																										

Tabella 21 - Andamento fatturato per fidelity

Numero di promozioni ad hoc per cliente fidelity

Con il software gestionale delle fidelity EVO ENGINE è possibile strutturare delle campagne promozionali ad hoc per i clienti fidelity e tra essi a segmenti specifici, per questo è possibile incrementare il grado di fidelizzazione ideando delle promozioni specifiche per i clienti fidelity.

Nome: Numero di promozioni ad hoc per clienti fidelity	FCS: Fidelizzazione dei	Prospettiva: CL																									
Codici: CL11																											
Modalità di calcolo: Numero di promozioni specifiche per cliente fidelity																											
Obiettivo: Calcolare l'impegno dedicato a mantenere i clienti fidelity con promozioni ad hoc	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PROMO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PROMO	X			X	AZIENDA	X			X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PROMO	X			X																							
AZIENDA	X			X																							

Tabella 22 - Numero di promozioni ad hoc per cliente fidelity

FCS: Acquisizione di nuovi clienti

Le misure presenti nel FCS relativo alla mappa strategica implicita sono:

- Numero scontrini
- Scostamento numero scontrini

Queste misure sono indicative del numero di clienti (non unici) e di quale sia la variazione rispetto a periodi precedenti.

Numero scontrini e sua variazione

Nome: Numero di scontrini e sua variazione	FCS: Acquisizione di nuovi clienti	Prospettiva: CL																									
Codici: CL12																											
Formula:	$VarCL12 = \frac{CL12_{periodo1} - CL12_{periodo0}}{CL12_{periodo0}}$																										
Obiettivo: Avere una valutazione del numero di clienti (non unici) e dell'aumento in un certo periodo	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X							
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X	X																									

Tabella 23 - Numero scontrini e sua variazione

Stima clienti unici

Per avere un'indicazione più precisa di quale sia il numero di clienti effettivi o unici della Walber, è possibile effettuare una stima basata su un'analisi statistica.

L'unico modo per analizzare clienti specifici è riferirsi a clienti fidelity, pertanto è possibile ricavare una stima della frequenza di acquisto del cliente medio calcolando il numero di spese mensili per un numero rappresentativo di codici fidelity. Date queste premesse e prevedendo un coefficiente di sicurezza che tiene conto della presenza congiunta di clienti fidelity e non e di clienti una tantum è possibile ricavare un valore approssimato del numero di clienti unici di Walber.

Nome: Stima clienti unici e sua variazione	FCS: Acquisizione di nuovi clienti	Prospettiva: CL			
Codici: CL13					
Formula: $CL13 = \frac{\text{Numero di scontrini}}{\text{Frequenza d'acquisto} * \text{Coeff. Sic.}}$ $VarCL13 = \frac{CL13_{periodo1} - CL13_{periodo0}}{CL13_{periodo0}}$					
Obiettivo: Ottenere una stima sufficientemente attendibile del numero di clienti unici e la loro		Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno			
		DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG
PDV	X			X	
REPARTO	X			X	
AZIENDA	X				

Tabella 24 - Stima clienti unici

Variazione clienti fidelity

L'aumento delle tessere fidelity è un valore già potenzialmente disponibile in azienda, è sufficiente inserirlo periodicamente a database.

Nome: Variazione di clienti fidelity	FCS: Acquisizione di nuovi clienti	Prospettiva: CL																									
Codici: CL14																											
Modalità di calcolo: inserimento periodico a database del numero di fidelity inserite nel sistema																											
Obiettivo: Misurare l'aumento dei clienti fidelity	Dim. Temporale: settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV				X	AZIENDA	X			X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV				X																							
AZIENDA	X			X																							

Tabella 25 - Variazione clienti fidelity

FCS: Livello di redditività dei clienti

Le misure relative a questo FCS identificate nella mappa strategica implicita sono:

- Scontrino medio
- Variazione scontrino medio

Si decide di mantenere queste misure in quanto sufficientemente descrittive del fenomeno.

Scontrino medio e sua variazione

Il valore scontrino medio viene elaborato automaticamente dal sistema ed è disponibile a database, la variazione invece va calcolata rispetto ai valori storici.

Stima del valore del cliente unico

Utilizzando le stime del numero di clienti unici calcolate per i precedenti FCS possiamo ricavare una stima del valore dei clienti. La misura risponde alla domanda: Quanto fatturato mi porta un cliente in un periodo di riferimento? E come varia questo valore nel tempo?

Nome: Scontrino medio e sua variazione	FCS: Livello di redditività dei	Prospettiva: CL																									
Codici: CL15, VarCL15																											
Formula: $CL15 = \frac{\text{Fatturato}}{\text{Numero di scontrini}}$ $VarCL15 = \frac{CL15_{periodo1} - CL15_{periodo0}}{CL15_{periodo0}}$																											
Obiettivo: Ottenere un'inforazione sul valore della spesa media dei clienti e il suo andamento nel	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X		X					
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 26 - Scontrino medio e sua variazione

Nome: Stima del valore del cliente unico	FCS: Livello di redditività dei	Prospettiva: CL																									
Codici: CL16, VarCL16																											
Formula: $CL16 = \frac{\text{fatturato}}{\text{stima del numero di clienti unici}}$ $VarCL16 = \frac{CL16_{periodo1} - CL16_{periodo0}}{CL16_{periodo0}}$																											
Obiettivo: Capire l'effettivo valore di un cliente	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X		X					
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 27 - Stima del valore del cliente unico

FCS: Distribuzione geografica dei clienti

La misura associata a questo obiettivo è l'incidenza degli scontrini per punto vendita, per semplicità si associa anche l'incidenza di clienti unici

Incidenza scontrini per PDV e incidenza clienti unici per PDV

Nome: Incidenza scontrini e clienti unici per PDV	FCS: Distribuzione geografica dei	Prospettiva: CL																									
Codici: CL17 - CL18																											
Formula: $CL17 = \frac{\text{Numero scontrini parziale}}{\text{Numero scontrini totali}}$ $CL18 = \frac{\text{Stima clienti unici parziali}}{\text{Stima clienti unici totali}}$																											
Obiettivo: Capire come sono distribuiti geograficamente i miei clienti	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X	X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X	X																							

Tabella 28 - Incidenza scontrini per PDV e incidenza clienti unici per PDV

FCS: Incremento quota di mercato

Stima della quota di mercato e sua variazione

La quota di mercato è una misura piuttosto complessa da stimare e richiede delle analisi laboriose.

Ci sono due alternative che possono essere considerate, l'uso di questionari ed interviste in tutto il territorio per capire quale sia la quota di mercato oppure una stima statistico-matematica della quota.

In questa prima fase non prenderemo in considerazione la prima ipotesi in quanto richiederebbe un investimento in termini di tempi e costi ma seguiremo un ragionamento per arrivare ad una stima della misura.

Il ragionamento è il seguente: Walber possiede quattordici punti vendita distribuiti nel territorio bellunese e quindi può potenzialmente servire un bacino di clienti ben definito e misurabile (dati ISTAT).

Grazie alla peculiarità del settore il calcolo risulta semplificato in quanto possiamo affermare che tutte le persone hanno bisogno di acquistare approvvigionamenti, tutte le persone all'interno della zona sono quindi potenzialmente clienti.

Ipotizziamo che mediamente il comportamento delle persone sia associabile a quello del cliente unico di Walber e che quindi ognuno abbia un “valore” in termini di fatturato potenziale. La parte più laboriosa del calcolo consiste nello scegliere il bacino di potenziali clienti, fatto questo è possibile ricavare il valore potenziale della popolazione il quale è il valore di riferimento rispetto al quale si calcolerà la quota di mercato di Walber.

Come abbiamo accennato precedentemente i dati relativi alla popolazione sono disponibili sul sito dell’ISTAT, è opportuno ricordare che quanto più precisamente si scremerà la popolazione tanto più precisa sarà la misura.

Nome: Stima della quota di mercato e sua variazione	FCS: Incremento quota di mercato	Prospettiva: CL																									
Codici: CL19, VarCL19																											
Formula: $CL19 = \frac{\text{fatturato Walber}}{\text{potenziali clienti} * \text{valore cliente unico}}$ $VarCL19 = \frac{CL19_{periodo1} - CL19_{periodo0}}{CL19_{periodo0}}$																											
Obiettivo: Stimare la quota di mercato di Walber	Dim. Temporale: 6 mesi, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X			X	AZIENDA	X	X		X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X			X																							
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 29 - Stima della quota di mercato e sua variazione

Indagine sui clienti

Come abbiamo visto durante questo capitolo alcune misure identificate rimandavano ad un questionario. In Walber non risulta intrapresa alcuna iniziativa di questo tipo quindi, in questo capitolo, si progetterà un questionario che verrà proposto al management.

Le modalità operative nella gestione di questa attività sono due:

1. Distribuzione nei punti vendita
2. Distribuzione tramite e-mail

Per la distribuzione mail, lo strumento proposto è Google Forms dove, in via preliminare, si progetterà il questionario.

Le misure che fanno riferimento a questo questionario sono:

- CL5 – Copertura customer needs
- CL9 – Soddisfazione dei clienti
- CL10 – Percezione del brand

Gli aspetti principali coperti dall'indagine invece sono:

1. Grado di soddisfazione dei clienti
2. Grado di copertura dei customer needs
3. Percezione del brand

Grado di soddisfazione dei clienti

La prima sezione del modulo è volta a misurare la soddisfazione dei clienti in riferimento a prodotti, servizio, pulizia, cortesia e competenza del personale.

Di seguito si riporta l'elenco di domande e risposte in tabella 30.

Dai questionari raccolti sarà possibile ricavare informazioni sull'anagrafica dei rispondenti e successivamente articolare la misura CL9 sulle dimensioni "reparti" e "punti vendita" oltre che

DOMANDE	RISPOSTE			
	Nome	Cognome	Data di nascita	Residenza
Generalità	Lista dei negozi			
In quali punti vendita sei solito/a fare la spesa?				
Quanto sei soddisfatto/a della qualità dei prodotti nel reparto carne?	Da 1 a 10			Non acquisto
Quanto sei soddisfatto/a della qualità dei prodotti nel reparto pesce?	Da 1 a 10			Non acquisto
Quanto sei soddisfatto/a della qualità dei prodotti nel reparto gastronomia?	Da 1 a 10			Non acquisto
Quanto sei soddisfatto/a della qualità dei prodotti nel reparto latticini?	Da 1 a 10			Non acquisto
Quanto sei soddisfatto/a della qualità dei prodotti nel reparto surgelati?	Da 1 a 10			Non acquisto
Quanto sei soddisfatto/a della qualità dei prodotti nel reparto ortofrutta?	Da 1 a 10			Non acquisto
Quanto sei soddisfatto/a della qualità dei prodotti nel reparto pane e pasticceria?	Da 1 a 10			Non acquisto
Quanto sei soddisfatto/a della qualità dei prodotti nel reparto non alimentari?	Da 1 a 10			Non acquisto
Quanto sei soddisfatto/a della cortesia del personale?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a della competenza del personale?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a della pulizia dei negozi?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a dei servizi extra (amazon locker, dove conviene, ecc...)?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a delle fidelity card?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a delle gift card?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a delle promozioni e delle offerte?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a dei prezzi?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a del servizio bar?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto/a degli orari di apertura?	Da 1 a 10			Non saprei
Quanto sei soddisfatto del sito e dei social?	Da 1 a 10			Non saprei

Tabella 30 - Domande del questionario per la soddisfazione dei clienti

a ricavare un indicatore “overall” che terrà conto della media di tutti gli aspetti.

Grado di copertura dei customer needs

Successivamente per dare i dati di input alla misura CL5 si struttura una serie di domande volte a comprendere quale sia la quota di customer needs che Walber è in grado di coprire.

L’articolazione delle risposte sarà strutturata su tre dimensioni:

1. Punto vendita
2. Reparto
3. Overall

DOMANDE	RISPOSTE	
Secondo le tue necessità, trovi tutti i prodotti che ti servono nel reparto carne?	Da 1 a 10	Non acquisto
Secondo le tue necessità, trovi tutti i prodotti che ti servono nel reparto pesce?	Da 1 a 10	Non acquisto
Secondo le tue necessità, trovi tutti i prodotti che ti servono nel reparto gastronomia?	Da 1 a 10	Non acquisto
Secondo le tue necessità, trovi tutti i prodotti che ti servono nel reparto latticini?	Da 1 a 10	Non acquisto
Secondo le tue necessità, trovi tutti i prodotti che ti servono nel reparto surgelati?	Da 1 a 10	Non acquisto
Secondo le tue necessità, trovi tutti i prodotti che ti servono nel reparto ortofrutta?	Da 1 a 10	Non acquisto
Secondo le tue necessità, trovi tutti i prodotti che ti servono nel reparto pane e pasticceria?	Da 1 a 10	Non acquisto
Secondo le tue necessità, trovi tutti i prodotti che ti servono nel reparto non alimentari?	Da 1 a 10	Non acquisto

Tabella 31 - Domande del questionario per la valutazione dei customer needs

Percezione del brand

Questa domanda è strutturata in tre blocchi con quattro scelte per blocco, il cliente deve fare una croce su un solo termine per ogni blocco che più ritiene rappresenti Walber.

Gli attributi inseriti sono i punti cardine del valore del brand Walber e la percentuale di risposte corrette permette di capire la percezione del brand che hanno i clienti.

Blocco 1	Blocco 2	Blocco 3
Prodotti a convenienza	Indifferenza	Incompetenza
Scarsa qualità	Cortesia	Mediocrità
Qualità prezzo	Maleducazione	Professionalità
Qualità e freschezza	Sufficiente cortesia	Sufficiente professionalità

Tabella 32 - Questionario per la percezione del brand

Prospettiva dei processi aziendali

FCS: Eccellente qualità dei fornitori

In questa prospettiva dobbiamo aggiungere una dimensione di analisi rispetto alle cinque viste fino ad ora, la dimensione “fornitori”.

Indice di puntualità

Come vedremo anche nelle altre misure, i dati che servono come input per l’analisi non sono disponibili a database, per questo motivo sarà necessario prevedere un pannello di inserimento dei dati relativi ai fornitori e agli ordini.

Nome: Indice di puntualità	FCS: Eccellente qualità dei fornitori	Prospettiva: PA																									
Codici: PA1																											
Formula:	$PA1 = \frac{\text{Numero di ordini recapitati in tempo}}{\text{Numero di ordini totali}}$																										
Obiettivo: Avere un'indicazione dell'affidabilità dei fornitori in termini di puntualità	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FORNITORE</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		FORNITORE	X				AZIENDA	X								
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
FORNITORE	X																										
AZIENDA	X																										

Tabella 33 - Indice di puntualità

Indice di qualità

Nome: Indice di qualità	FCS: Eccellente qualità dei fornitori	Prospettiva: PA																									
Codici: PA2																											
Formula:	$PA2 = \frac{\text{Numero di pezzi buoni}}{\text{Numero di pezzi totali}}$																										
Obiettivo: Effettuare una valutazione sul grado di qualità offerta dai fornitori	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FORNITORE</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		FORNITORE	X				AZIENDA	X								
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
FORNITORE	X																										
AZIENDA	X																										

Tabella 34 - Indice di qualità

Lead-Time fornitori

Nome: Lead-Time fornitori	FCS: Eccellente qualità dei fornitori	Prospettiva: PA																														
Codici: PA3																																
Formula: $PA3 = \text{Giorno ricezione ordine} - \text{Giorno ordine}$																																
Obiettivo: Misurare il tempo di attraversamento dall'ordine alla ricezione per avere un'indicazione della flessibilità dei fornitori	Dim. Temporale: mese, anno																															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FORNITORE</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		FORNITORE	X				AZIENDA	X													
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																												
PDV	X		X																													
FORNITORE	X																															
AZIENDA	X																															

Tabella 35 - Lead-Time fornitori

FCS: Riduzione dei costi di acquisto dai fornitori

Le misure relative al cruscotto implicito per questo FCS sono:

- Acquisti VEGA
- Costo del venduto
- Acquisti diretti

A livello informativo le misure sono sicuramente interessanti ma sono state riassunte in una misura unica che vedremo successivamente.

Costo dell'acquistare

Con questo termine ci si riferisce al costo della gestione degli ordini, ad oggi questo valore non è disponibile ma è facilmente stimabile in punto vendita ed in sede, in quanto il costo è relativo al tempo dedicato dal personale alla gestione ordini.

Insieme al valore economico si indica anche la percentuale rispetto ai costi di acquisto.

Nome: Costo dell'acquistare	FCS: Riduzione dei costi di acquisto dai fornitori	Prospettiva: PA																									
Codici: PA4 - PA5																											
Metodo di calcolo: PA4 Valorizzazione del lavoro del personale dedicato alla gestione degli o $PA5 = \frac{\text{Costi dell'acquistare}}{\text{Costi di acquisto}}$																											
Obiettivo: Capire entità dei costi della gestione ordini e la loro percentuale rispetto ai costi di	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FORNITORE</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO			X		AZIENDA	X	X			FORNITORE	X	X		
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO			X																								
AZIENDA	X	X																									
FORNITORE	X	X																									

Tabella 36 - Costo dell'acquistare

Costi di acquisto da diversi fornitori

Questa misura è la riformulazione di quelle del cruscotto implicito.

Nome: Costi di acquisto da diversi fornitori	FCS: Riduzione dei costi di acquisto dai	Prospettiva: PA																									
Codici: PA6 - PA7																											
Metodo di calcolo: PA6 Costi di acquisto estrapolati dal database $PA7 = \frac{PA6}{\text{Costi di acquisto}}$																											
Obiettivo: Capire l'incidenza dei costi dei diversi fornitori	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FORNITORE</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X			FORNITORE	X	X		
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X	X																									
FORNITORE	X	X																									

Tabella 37 - Costi di acquisto da diversi fornitori

FCS: Introduzione di idee da fornitori

L'obiettivo è di tenere traccia delle proposte fatte dai fornitori per capire l'attitudine alla collaborazione e l'innovatività dell'azienda.

Numero di idee proposte da fornitori

Nome: Numero di idee proposte da fornitori	FCS: Introduzione di idee da fornitori	Prospettiva: PA																										
Codici: PA8																												
Metodo di calcolo: Conteggio delle idee proposte dai fornitori																												
Obiettivo: Valutare le attitudini collaborative ed innovative delle varie imprese fornitrici		Dim. Temporale: anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FORNITORI</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	FORNITORI	X	X			AZIENDA	X	X												
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																								
FORNITORI	X	X																										
AZIENDA	X	X																										

Tabella 38 - Numero di idee proposte da fornitori

FCS: Eccellente qualità e selezione dei prodotti

Percentuale di prodotti premium

Si assume che la "qualità" o comunque che l'esclusività di un certo prodotto sia, parzialmente, funzione del suo prezzo. Per valutare quindi l'eccellenza dell'assortimento si valuta l'incidenza dei prodotti "premium", che vengono identificati dai prodotti con un prezzo sopra la media della categoria merceologica, sul totale dell'assortimento.

Nome: Percentuale di prodotti premium	FCS: Eccellente qualità e selezione dei prodotti	Prospettiva: PA																										
Codici: PA9																												
Formola: I prodotti premium presentano un prezzo superiore rispetto alla media della categoria merceologica $PA9 = \frac{\text{Numero di codici premium}}{\text{Numero di codici totali}}$																												
Obiettivo: Valutare la percentuale di prodotti "eccellenti" rispetto all'assortimento totale		Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X								
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																								
PDV	X		X																									
REPARTO	X		X																									
AZIENDA	X																											

Tabella 39 - Percentuale di prodotti premium

FCS: Qualità della gestione del magazzino

Le misure relative alla gestione del magazzino nel cruscotto implicito sono:

- Inventario iniziale
- Inventario finale

Queste due misure sono essenziali per la gestione del magazzino e quindi vengono lasciate anche nel cruscotto bilanciato, per semplicità vengono indicate insieme.

Inventario iniziale e finale

Nome: Inventario iniziale e finale	FCS: Qualità della gestione del magazzino	Prospettiva: PA																															
Codici: PA10 - PA11																																	
Metodo di calcolo: PA10 e PA11 rappresentano rispettivamente inventario iniziale e finale, questi dati sono registrati direttamente in punto vendita e risultano disponibili a database																																	
Obiettivo: Effettuare una alutazione sullo stato dell'inventario a magazzino	Dim. Temporale: Anno																																
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>DIR. GEN.</th><th>PROP.</th><th>DIR. PDV.</th><th>RES. MKTG</th></tr></thead><tbody><tr><td>PDV</td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>REPARTO</td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>AZIENDA</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>					DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X													
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																													
PDV	X		X																														
REPARTO	X		X																														
AZIENDA	X																																

Tabella 40 - Inventario iniziale e finale

Total cost of quality

I dati non sono disponibili a database ed è necessario effettuare delle analisi sul tempo dedicato dal personale a tutte le attività legate alla qualità, come ad esempio:

- Ispezioni
- Prevenzioni
- Risoluzione problemi con fornitori
- Ecc...

Nome: Total cost of quality	FCS: Qualità della gestione del magazzino	Prospettiva: PA																									
Codici: PA12																											
Formula: $PA12 = \sum \text{Tempo dedicato ad attività legate alla qualità} * \text{Costo orario personale}$																											
Obiettivo: Investimento per mantenere il livello di qualità	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SING. PERS.</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO			X		AZIENDA	X				SING. PERS.	X		X	
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO			X																								
AZIENDA	X																										
SING. PERS.	X		X																								

Tabella 41 - Total cost of quality

Inventory turnover

L'indice di rotazione (o turnover) del magazzino corrisponde al numero di riapprovvigionamenti necessari a rifornire il magazzino in un preciso arco di tempo.

Si tratta di uno degli indicatori più usati nella gestione del magazzino, che riflette l'efficienza a livello globale della catena logistica, dal fornitore al cliente.

I dati per calcolare questo indicatore sono disponibili a database o possono essere semplicemente calcolati (inventario medio).

Nome: Indice di rotazione magazzino	FCS: Qualità della gestione del magazzino	Prospettiva: PA																				
Codici: PA13																						
Formula: $PA13 = \frac{\text{Costo del venduto}}{\text{Inventario medio}}$																						
Obiettivo: Indicazione generica dell'efficienza della catena logistica	Dim. Temporale: anno																					
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X			
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																		
PDV	X		X																			
REPARTO	X		X																			
AZIENDA	X																					

Tabella 42 - Inventory turnover

FCS: Qualità della gestione dei prodotti

Unico indicatore necessario a descrivere questo fenomeno sono le perdite conosciute.

Perdite conosciute e incidenza

Nome: Perdite conosciute e incidenza	FCS: Qualità della gestione prodotti	Prospettiva: PA																														
Codici: PA14 - PA15																																
Metodo di calcolo: Le perdite conosciute sono rilevate in punto vendita e immesse nel database $PA15 = \frac{\text{Perdite conosciute parziali}}{\text{Perdite conosciute totali}}$																																
Obiettivo: Qualità della gestione dei prodotti, in particolare delle lavorazioni per quelli freschi e dei guasti/scadenze per il resto	Dim. Temporale: mese, anno																															
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>DIR. GEN.</th><th>PROP.</th><th>DIR. PDV.</th><th>RES. MKTG</th></tr></thead><tbody><tr><td>PDV</td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>REPARTO</td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>AZIENDA</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X													
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																												
PDV	X		X																													
REPARTO	X		X																													
AZIENDA	X																															

Tabella 43 - Perdite conosciute e incidenza

FCS: Qualità ed efficienza nella gestione del personale

Le misure ore lavorative e scostamento delle ore lavorative, appartenenti al cruscotto implicito, vengono mantenute in quanto descrittive dell'impiego di risorse umane. Inoltre si effettua un'aggregazione di due FCS introducendo una misura appartenente al vecchio FCS "aumentare la produttività".

Ore lavorative e scostamento

Tabella 44 - Ore lavorative e scostamento

Nome: Ore lavorative e scostamento	FCS: Qualità ed efficienza nella gestione del personale	Prospettiva: PA																														
Codici: PA16 - VarPA16																																
Metodo di calcolo: PA16 Le ore lavorative sono dati raccolti nei punti vendita ed inviati al database $VarPA16 = \frac{PA16_{periodo1} - PA16_{periodo0}}{PA16_{periodo0}}$																																
Obiettivo: Valutare l'impiego di risorse umane e la variazione in un periodo di riferimento	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>PROMO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SING. PERS.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		PROMO					SING. PERS.	X				AZIENDA	X			
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																												
PDV	X		X																													
REPARTO	X		X																													
PROMO																																
SING. PERS.	X																															
AZIENDA	X																															

Produttività e sua variazione

Nome: Produttività e sua variazione	FCS: Qualità ed efficienza nella gestione del personale	Prospettiva: PA																									
Codici: PA17 - VarPA17																											
Formula: $PA17 = \frac{Fatturato}{Ore lavorative}$ $VarPA17 = \frac{PA17_{periodo1} - PA17_{periodo0}}{PA17_{periodo0}}$																											
Obiettivo: Valutare la redditività del punto vendita in relazione all'impiego di risorse umane	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X	X	X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X							
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X	X	X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X	X																									

Tabella 45 - Produttività e sua variazione

Incidenza dei costi del personale

Ci si prefigge di calcolare l'incidenza dei costi del personale sul totale aziendale, di reparto e di punto vendita, i dati sono presenti in database e pertanto è sufficiente rielaborarli.

Nome: Incidenza dei costi del personale	FCS: Qualità ed efficienza nella gestione del personale	Prospettiva: PA																														
Codici: PA18																																
Formula: $PA18 = \frac{\text{Costi del personale}}{\text{Costi totali}}$																																
Obiettivo: Valutare il peso dei costi del personale sul totale dei costi	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X													
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																												
PDV	X		X																													
REPARTO	X		X																													
AZIENDA	X																															

Tabella 46- Incidenza costi del personale

FCS: Qualità nella supervisione

Differenze inventariali

Nome: Differenze inventariali	FCS: Qualità nella supervisione	Prospettiva: PA																									
Codici: PA19																											
Formula: $PA19 = \text{Giacenze contabilità} - \text{Giacenze effettive}$																											
Obiettivo: Analisi delle perdite sconosciute	Dim. Temporale: anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		AZIENDA	X	X												
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
AZIENDA	X	X																									

Tabella 47 - Differenze inventariali

FCS: Anticipare bisogni futuri dei clienti

Investimenti in ricerca e analisi di mercato

In questa misura vengono inclusi tutti quei costi che sono volti ad analizzare i bisogni dei clienti e del mercato, possono rientrare ad esempio costi relativi ad indagini telefoniche, analisi di questionari, analisi di dati online, ecc...

Nome: Investimenti in ricerca e analisi di mercato	FCS: Anticipare bisogni futuri dei	Prospettiva: PA																									
Codici: PA20																											
Formula: $PA20 = \sum \text{Investimenti in analisi di mercato}$																											
Obiettivo: Misurare l'impegno aziendale rivolto al comprendere i bisogni dei clienti	Dim. Temporale: 6 mesi, anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA	X			X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA	X			X																							

Tabella 48 - Investimenti in ricerca e analisi di mercato

Numero di bisogni identificati da questionari

I dati di input per questa misura derivano dallo stesso questionario di cui si discuterà al capitolo successivo.

Nome: Numero di bisogni identificati da questionari	FCS: Anticipare bisogni futuri dei clienti	Prospettiva: PA																									
Codici: PA21																											
Formula: $PA21 = \sum \text{Bisogni emergenti individuati da questionari}$																											
Obiettivo: Individuare il numero di bisogni identificati in seguito alle analisi	Dim. Temporale: 6 mesi, anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA	X			X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA	X			X																							

Tabella 49 - Numero di bisogni identificati da questionari

FCS: Identificare opportunità per nuovi servizi

Il fenomeno relativo alla gestione dell'innovazione viene descritto da una misura che si pone di tenere conto delle opportunità che vengono individuate periodicamente.

Numero di opportunità individuate

Nome: Numero di opportunità individuate	FCS: Identificare opportunità per nuovi servizi	Prospettiva: PA																									
Codici: PA22																											
Formula: $PA22 = \sum \text{Opportunità di servizi innovativi individuate}$																											
Obiettivo: Misurare la propensione aziendale ad introdurre nuovi servizi e/o modelli di business	Dim. Temporale: 6 mesi, anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA	X	X		X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 50 - Numero di opportunità individuate

FCS: Aumentare la conoscenza dei clienti

Numero di questionari raccolti e percentuale sul totale distribuito

Nome: Numero di questionari raccolti e percentuale sul totale	FCS: Aumentare la conoscenza dei	Prospettiva: PA																									
Codici: PA23 - PA24																											
Formula: $PA23 = \text{Numero di questionari raccolti}$ $PA24 = \frac{\text{Numero di questionari raccolti}}{\text{Numero di questionari distribuiti}}$																											
Obiettivo: Valutare lo "sforzo" di conoscenza dei clienti e il tasso di risposta ai questionari	Dim. Temporale: 6 mesi, anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA				X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA				X																							

Tabella 51 - Numero di questionari raccolti e percentuale sul totale distribuito

FCS: Incrementare feedback e suggerimenti da clienti

Un obiettivo strategico per Walber è la raccolta di suggerimenti da parte dei clienti al fine di allineare le aspettative con l'offerta. Per misurare questo fenomeno si inserisce l'indicatore seguente.

Numero di suggerimenti raccolti

Per la raccolta di suggerimenti sarà opportuno predisporre dei punti di raccolta all'interno dei punti vendita e predisporre opportuni spazi online (sito, facebook, ecc...).

Ad oggi questo dato non è presente e quindi sarà necessario introdurre gradualmente l'infrastruttura per cominciare a raccogliere informazioni.

Nome: Numero suggerimenti raccolti	FCS: Incrementare feedback e suggerimenti da clienti	Prospettiva: PA																									
Codici: PA25																											
<i>PA25 = Numero di feedback raccolti</i>																											
Formula:																											
Obiettivo: Conoscere la quantità di feedback raccolti al fine di migliorare il servizio per il cliente	Dim. Temporale: settimana, mese, anno																										
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>DIR. GEN.</th><th>PROP.</th><th>DIR. PDV.</th><th>RES. MKTG</th></tr></thead><tbody><tr><td>AZIENDA</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA				X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA				X																							

Tabella 52 - Numero di suggerimenti raccolti

FCS: intensificare la presenza online

Investimenti in servizi digitali e online

Anche in questo caso i dati di input corrispondono a dei costi che sono in realtà investimenti in attività di web marketing.

I dati sono già disponibili ma vanno scorporati dal totale dei costi.

Nome: Investimenti in servizi digitali e online	FCS: Intensificare la presenza online	Prospettiva: PA																									
Codici: PA26																											
Formula: $PA26 = \sum \text{Investimenti in servizi online e digitali}$																											
Obiettivo: Misurare la tendenza "digitale" dell'impresa	Dim. Temporale: settimana, mese, anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA				X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA				X																							

Tabella 53 - Investimenti in servizi digitali e online

FCS: Efficienza energetica

Variazione dei costi dell'energia

I costi energetici vanno scorporati dal totale ma sono disponibili all'interno del database.

Nome: Variazione dei costi dell'energia	FCS: Efficienza energetica	Prospettiva: PA																									
Codici: PA27																											
Formula: $PA27 = \frac{PA27_{periodo1} - PA27_{periodo0}}{PA27_{periodo0}}$																											
Obiettivo: Misurare l'efficiamento energetico dei punti vendita	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X				REPARTO	X				AZIENDA	X	X							
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X																										
REPARTO	X																										
AZIENDA	X	X																									

Tabella 54 - Variazione dei costi dell'energia

FCS: Donazioni

Percentuale del fatturato devoluto in beneficenza

Nome: Percentuale del fatturato devoluto in beneficenza		FCS: Donazioni		Prospettiva: PA																										
Codici: PA28																														
Formula: $PA28 = \frac{\text{Quota devoluta in beneficenza}}{\text{Fatturato}}$																														
Obiettivo: Misurare la social responsibility dell'impresa			Dim. Temporale: anno																											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA	X	X																	
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																										
AZIENDA	X	X																												

Tabella 55 - Percentuale del fatturato devoluto in beneficenza

FCS: Sponsorizzazioni ad enti locali

Investimento in sponsorizzazioni e numero di associazioni sponsorizzate

Nome: Investimento in sponsorizzazioni e numero di		FCS: Sponsorizzazioni		Prospettiva: PA																										
Codici: PA29 - PA30																														
Formula: $PA29 = \sum \text{Investimenti per sponsorizzazioni} \quad PA30 = \text{Numero di enti sponsorizzati}$																														
Obiettivo: Valutare l'andamento delle sponsorizzazioni e la corretta distribuzione del budget			Dim. Temporale: mese, anno																											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA			X	X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																										
AZIENDA			X	X																										

Tabella 56 - Investimento in sponsorizzazioni e numero di associazioni sponsorizzate

L'attività di sponsorizzazione di associazioni è gestita sia da punti vendita che dalla sede, pertanto la misurazione dell'investimento complessivo risulta complesso, tuttavia è sufficiente strutturare un sistema di registrazione comune.

Prospettiva economico-finanziaria

FCS: Aumentare fatturato e vendite

Le misure associate a questo fenomeno all'interno del cruscotto implicito sono:

- Fatturato
- Scostamento del fatturato
- Quantità
- Scostamento quantità

Fatturato e sua variazione

Il fatturato è un dato che viene misurato nei punti vendita e viene "inviato" direttamente al database in sede.

Nome: Fatturato e sua variazione		FCS: Aumentare fatturato e vendite		Prospettiva: EF	
Codici: EF1, VarEF1					
Formula:		$EF1 = \text{Fatturato}$ $VarEF1 = \frac{EF1_{periodo1} - EF1_{periodo0}}{EF1_{periodo0}}$			
Obiettivo: Conoscere il livello delle vendite e il loro andamento periodico			Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno		
		DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG
PDV	X	X	X		
REPARTO	X		X		
AZIENDA	X	X			

Tabella 57 - Fatturato e sua variazione

Incidenza fatturato

Anche se la scomposizione del fatturato in misure parziali è visibile già in EF1, con questa misura si mette in evidenza la percentuale e quindi l'incidenza rispetto alle varie dimensioni di analisi.

Nome: Incidenza fatturato	FCS: Aumentare fatturato e vendite	Prospettiva: EF1																									
Codici: EF2																											
Formula: $EF2 = \frac{\text{Fatturato parziale}}{\text{Fatturato totale}}$																											
Obiettivo: Capire come è distribuito il fatturato internamente all'azienda e al punto vendita																											
Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X	X	X		REPARTO	X		X											
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X	X	X																								
REPARTO	X		X																								

Tabella 58 - Incidenza fatturato

Fatturato per addetto alle vendite

I dati di input sono il fatturato scomposto in tutte le dimensioni di analisi e il numero di addetti alla vendita.

Nome: Fatturato per addetto alle vendite	FCS: Aumentare fatturato e vendite	Prospettiva: EF																									
Codici: EF3																											
Formula: $EF3 = \frac{\text{Fatturato}}{\text{Numero di addetti alle vendite}}$																											
Obiettivo: Indica la capacità del personale di generare redditività																											
Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SING. PERS.</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		SING. PERS.	X		X		AZIENDA	X	X							
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
SING. PERS.	X		X																								
AZIENDA	X	X																									

Tabella 59 - Fatturato per addetto alle vendite

Ricavo medio per prodotto

Misura media del fatturato per singolo prodotto venduto.

Nome: Ricavo medio per prodotto	FCS: Aumentare fatturato e vendite	Prospettiva: EF																									
Codici: EF4																											
Formula:	$EF4 = \frac{\text{Fatturato}}{\text{Quantità di pezzi venduti}}$																										
Obiettivo: Indice della redditività del prodotto medio	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X								
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X																										

Tabella 60 - Ricavo medio per prodotto

FCS: Aumentare margine di contribuzione

Per questo FCS vengono mantenute le medesime misure ricavate nel cruscotto implicito fatta eccezione per il margine obiettivo che è un valore che non verrà indicato come misura ma come target.

Margine di contribuzione e sua variazione

Nome: Margine di contribuzione e sua variazione	FCS: Aumentare margine di contribuzione	Prospettiva: EF																									
Codici: EF5, VarEF5																											
Formula:	$EF5 = \text{Margine di contribuzione}$ $VarEF5 = \frac{EF5_{periodo1} - EF5_{periodo0}}{EF5_{periodo0}}$																										
Obiettivo: Conoscere il margine di contribuzione e il suo andamento periodico	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X	X	X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X							
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X	X	X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X	X																									

Tabella 61 - Margine di contribuzione e sua variazione

Margine percentuale

Nome: Margine percentuale	FCS: Aumentare il margine di contribuzione	Prospettiva: EF																									
Codici: EF6																											
Formula: $EF6 = \frac{\text{Margine di contribuzione}}{\text{Fatturato}}$																											
Obiettivo: Capire quanta percentuale del fatturato va a formare il margine di contribuzione		Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X							
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X	X																									

Tabella 62 - Margine percentuale

FCS: Aumentare efficacia delle azioni promozionali

Anche questo fattore critico di successo è sufficientemente descritto dalle misure introdotte nel cruscotto implicito.

Margine AP

Nome: Margine AP	FCS: Aumentare efficacia delle AP	Prospettiva: EF																									
Codici: EF7																											
Formula: $EF7 = \text{Margine AP}$																											
Obiettivo: Valutare la redditività della promozione		Dim. Temporale: mese, anno																									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>PROMO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X	X	REPARTO	X		X	X	PROMO	X		X	X	AZIENDA	X			X
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X	X																							
REPARTO	X		X	X																							
PROMO	X		X	X																							
AZIENDA	X			X																							

Tabella 63 - Margine AP

Fatturato AP e incidenza sul fatturato complessivo

Le due misure nel cruscotto implicito sono separate, per semplicità le indichiamo in un'unica scheda nel dizionario.

Nome: Fatturato AP e incidenza sul fatturato complessivo	FCS: Aumentare efficacia delle AP	Prospettiva: EF																									
Codici: EF8 - EF9																											
Formula: $EF8 = \text{Fatturato AP}$ $EF9 = \frac{\text{Fatturato AP}}{\text{Fatturato}}$																											
Obiettivo: Indicazione dell'efficacia della promozione e del suo peso sul totale	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>PROMO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X	X	REPARTO	X		X	X	PROMO	X		X	X	AZIENDA	X			X
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X	X																							
REPARTO	X		X	X																							
PROMO	X		X	X																							
AZIENDA	X			X																							

Tabella 64 - Fatturato AP e incidenza sul fatturato complessivo

FCS: Aumentare ritorno su investimenti promozionali

Ritorno sulla promozione

È necessario registrare a database anche gli investimenti pubblicitari.

Nome: Ritorno su promozione	FCS: Aumentare ritorno su investimenti promozionali	Prospettiva: EF																									
Codici: EF10																											
Formula: $EF10 = \frac{\text{Fatturato Promo} - \text{Investimenti Promo}}{\text{Investimenti Promo}}$																											
Obiettivo: Misura di redditività delle promozioni	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PROMO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PROMO				X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PROMO				X																							

Tabella 65 - Ritorno sulla promozione

FCS: Aumentare ricavi da prodotti e servizi accessori

Fatturato da servizi accessori e sua variazione

Nome: Fatturato da servizi accessori e sua variazione	FCS: Aumentare ricavi da prodotti e servizi accessori	Prospettiva: EF																									
Codici: EF11, VarEF11																											
Formula: $EF11 = \text{Fatturato da servizi accessori}$ $VarEF11 = \frac{EF11_{periodo1} - EF11_{periodo0}}{EF11_{periodo0}}$																											
Obiettivo: Valutare la redditività di servizi accessori	Dim. Temporale: settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA	X	X																	
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA	X	X																									

Tabella 66 - Fatturato da servizi accessori e sua variazione

Incidenza fatturato da servizi accessori

Nome: Incidenza fatturato da servizi accessori	FCS: Aumentare il fatturato da servizi accessori	Prospettiva: EF																									
Codici: EF12																											
Formula: $EF12 = \frac{\text{Fatturato da servizi accessori}}{\text{Fatturato}}$																											
Obiettivo: Misurare la quota di ricavi dovuti a servizi accessori rispetto al totale	Dim. Temporale: settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA	X	X																	
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA	X	X																									

Tabella 67 - Incidenza fatturato da servizi accessori

FCS: Ridurre costi della non qualità

I costi della non qualità come detto precedentemente vengono scomposti in diretti ed indiretti, i costi diretti si concretizzano nei costi delle misure preventive, quelli indiretti invece nelle perdite causate dalla non qualità.

Nel caso in esame possiamo considerare tre componenti:

- Costi di ispezione della merce
- Costi relativi a perdite conosciute
- Costi relativi a perdite non conosciute

Costi della qualità e loro variazione

Nome: Costi della qualità e loro variazione	FCS: Ridurre i costi della non	Prospettiva: EF																																
Codici: EF13, VarEF13																																		
<i>EF13 = Costi di ispezione + Perdite conosciute + Perdite sconosciute</i>																																		
Formula:	$VarEF13 = \frac{EF13_{periodo1} - EF13_{periodo0}}{EF13_{periodo0}}$																																	
Obiettivo: Conoscere l'entità e la variazione dei costi della non qualità al fine di migliorare i	Dim. Temporale: mese, anno																																	
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>DIR. GEN.</th><th>PROP.</th><th>DIR. PDV.</th><th>RES. MKTG</th></tr></thead><tbody><tr><td>PDV</td><td style="text-align: center;">X</td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td></tr><tr><td>REPARTO</td><td style="text-align: center;">X</td><td></td><td style="text-align: center;">X</td><td></td></tr><tr><td>AZIENDA</td><td style="text-align: center;">X</td><td style="text-align: center;">X</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>						DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X												
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																														
PDV	X		X																															
REPARTO	X		X																															
AZIENDA	X	X																																

Tabella 68 - Costi della qualità e loro variazione

FCS: Ridurre costi "to-serve"

In questo FCS predo in considerazione i costi operativi ossia i costi sostenuti per svolgere l'attività caratteristica dell'impresa.

I costi operativi includerebbero anche gli acquisti, tuttavia in questa fase ci interessa valutare un'efficienza legata agli altri costi come costi del lavoro, costi di servizi, manutenzione, energia, ecc... in quanto il saving sui costi di acquisto è già stato considerato nella prospettiva per processi.

Costi operativi e loro variazione

Nome: Costi operativi e loro variazione	FCS: Ridurre costi "to-serve"	Prospettiva: EF																									
Codici: EF14, VarEF14																											
Formula: $EF14 = \sum (\text{Costi operativi}) - \text{Costi d'acquisto} \quad VarEF14 = \frac{EF14_{periodo1} - EF14_{periodo0}}{EF14_{periodo0}}$																											
Obiettivo: Misurare l'efficienza aziendale dei costi operativi	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SING. PERS.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		AZIENDA	X	X			SING. PERS.	X			
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X		X																								
REPARTO	X		X																								
AZIENDA	X	X																									
SING. PERS.	X																										

Tabella 69 - Costi operativi e loro variazione

FCS: Quota di mercato

Quota di mercato

Si inserisce nella prospettiva EF una misura già vista in precedenza come misura di sintesi.

Nome: Quota di mercato	FCS: Quota di mercato	Prospettiva: EF																									
Codici: EF15																											
Formula: $EF15 = \frac{\text{fatturato Walber}}{\text{potenziali clienti} * \text{valore cliente unico}}$																											
Obiettivo: Quota di mercato di Walber	Dim. Temporale: 6 mesi, anno																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	AZIENDA	X	X		X															
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 70 - Quota di mercato

FCS: Redditività aziendale

Sebbene non sia il primario obiettivo della Balanced Scorecard è stato inserito un FCS di sintesi per l'analisi di bilancio e redditività aziendale.

Sono state scelte poche misure significative per non appesantire il cruscotto bilanciato con misure che non vi competono.

EBIT (risultato operativo)

Nome: EBIT	FCS: Redditività aziendale	Prospettiva: EF																									
Codici: EF16																											
Formula: Ricavo il dato da bilancio $EF16 = EBIT$																											
Obiettivo: Misura dell'utile prima degli oneri finanziari	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>DIR. GEN.</th><th>PROP.</th><th>DIR. PDV.</th><th>RES. MKTG</th></tr></thead><tbody><tr><td>PDV</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td></tr><tr><td>AZIENDA</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X	X			AZIENDA	X	X												
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X	X																									
AZIENDA	X	X																									

Tabella 71 - EBIT (risultato operativo)

ROS (return on sales)

Nome: ROS	FCS: Redditività aziendale	Prospettiva: EF																									
Codici: EF17																											
Formula: $EF17 = \frac{EBIT}{Fatturato}$																											
Obiettivo: Misura del profitto per € di ricavi	Dim. Temporale: mese, anno																										
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>DIR. GEN.</th><th>PROP.</th><th>DIR. PDV.</th><th>RES. MKTG</th></tr></thead><tbody><tr><td>PDV</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td></tr><tr><td>AZIENDA</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X	X			AZIENDA	X	X												
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X	X																									
AZIENDA	X	X																									

Tabella 72 - ROS (return on sales)

Prospettiva delle risorse umane

FCS: Migliorare il clima nei punti vendita

Come è stato già anticipato, per quanto riguarda la prospettiva delle risorse umane, non ci sono indicatori “quantitativi” disponibili in azienda, per questo è necessario progettare un sistema per misurare queste informazioni.

Innanzitutto, nel prossimo capitolo, si vedrà la progettazione di un questionario rivolto al personale Walber, parallelamente al questionario per i clienti.

L’obiettivo di questa indagine sarà raccogliere dati sulla soddisfazione del personale, il clima aziendale ed altre informazioni di questo tipo.

Per ora ci limitiamo a riassumere gli indicatori di sintesi di queste analisi.

Soddisfazione del personale nei confronti dell’azienda

Nome: Soddisfazione del personale nei confronti dell'azienda	FCS: Migliorare il clima nei punti vendita	Prospettiva: RU																											
Codici: RU1																													
Formula: $RU1 = \text{Media soddisfazioni parziali relative all'azienda}$																													
Obiettivo: Soddisfazione del personale in relazione all'impresa	Dim. Temporale: anno																												
	<table border="1"><thead><tr><th></th><th>DIR. GEN.</th><th>PROP.</th><th>DIR. PDV.</th><th>RES. MKTG</th></tr></thead><tbody><tr><td>PDV</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr><tr><td>AZIENDA</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td>X</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>					DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X	X	X	X	AZIENDA	X	X		X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																									
PDV	X	X	X	X																									
AZIENDA	X	X		X																									

Tabella 73 - Soddisfazione del personale nei confronti dell'azienda

Il questionario sarà organizzato in sezioni per capire la soddisfazione del personale sotto diversi aspetti.

I questionari relativi alla soddisfazione ed al clima saranno infine anonimi.

Soddisfazione del personale nei confronti dei colleghi

Nome: Soddisfazione del personale nei confronti dei colleghi	FCS: Migliorare il clima nei punti vendita	Prospettiva: RU																									
Codici: RU2																											
Formula: $RU2 = \text{Media soddisfazioni parziali relative al personale}$																											
Obiettivo: Misura della soddisfazione dei rapporti interpersonali	Dim. Temporale: anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X	X	X	X	AZIENDA	X	X		X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X	X	X	X																							
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 74 - Soddisfazione del personale nei confronti dei colleghi

Soddisfazione del personale nei confronti del proprio ruolo

Nome: Soddisfazione del personale nei confronti del proprio ruolo	FCS: Migliorare il clima nei punti vendita	Prospettiva: RU																									
Codici: RU3																											
Formula: $RU3 = \text{Media soddisfazioni parziali relative al ruolo}$																											
Obiettivo: Misura della soddisfazione della propria mansione all'interno dell'impresa	Dim. Temporale: anno																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X	X	X	X	AZIENDA	X	X		X										
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																							
PDV	X	X	X	X																							
AZIENDA	X	X		X																							

Tabella 75 - Soddisfazione del personale nei confronti del proprio ruolo

FCS: Migliorare la soddisfazione del personale

L'obiettivo è misurare indirettamente la soddisfazione del personale basandosi sull'atteggiamento lavorativo.

Tasso di assenteismo

Per questa misura è stata aggiunta una dimensione di analisi: "CAUSA"

Le varie cause di assenteismo analizzate sono:

- Malattia
- Aspettativa
- Ingiustificata
- Ritardi

Nome: Tasso di assenteismo	FCS: Migliorare la soddisfazione del personale	Prospettiva: RU																														
Codici: RU4																																
Formula: $RU4 = \frac{\text{Ore lavorative reali}}{\text{Ore lavorative minime}}$																																
Obiettivo: Percentuale di ore lavorative in cui il personale era assente	Dim. Temporale: giorno, settimana, mese, anno																															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CAUSA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SING. PERS.</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		CAUSA	X		X		SING. PERS.	X		X		AZIENDA	X	X		
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																												
PDV	X		X																													
REPARTO	X		X																													
CAUSA	X		X																													
SING. PERS.	X		X																													
AZIENDA	X	X																														

Tabella 76 - Tasso di assenteismo

Turnover personale

Anche per il turnover manteniamo la dimensione "CAUSA" che si concretizza però in:

- Licenziamento
- Spostamento

Nome: Turnover personale	FCS: Migliorare la soddisfazione del personale	Prospettiva: RU																														
Codici: RU5																																
Formula: <i>RU5 = Numero di licenziamenti e spostamenti</i>																																
Obiettivo: Tasso di rotazione del personale	Dim. Temporale: mese, anno																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DIR. GEN.</th> <th>PROP.</th> <th>DIR. PDV.</th> <th>RES. MKTG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PDV</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REPARTO</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CAUSA</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SING. PERS.</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>AZIENDA</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG	PDV	X		X		REPARTO	X		X		CAUSA	X		X		SING. PERS.	X		X		AZIENDA	X	X		
	DIR. GEN.	PROP.	DIR. PDV.	RES. MKTG																												
PDV	X		X																													
REPARTO	X		X																													
CAUSA	X		X																													
SING. PERS.	X		X																													
AZIENDA	X	X																														

Tabella 77 - Turnover personale

FCS: Migliorare l'allineamento tra competenze richieste e competenze/attitudini disponibili

Per analizzare questo fattore critico di successo sarebbe necessario approfondire l'aspetto delle risorse umane, strutturando un ufficio che si occupi dell'analisi dei curriculum vitae insieme all'analisi delle competenze necessarie.

L'obiettivo sarebbe definire un profilo di competenze necessarie per ogni mansione internamente all'azienda per poi fare un match con le competenze disponibili per allocarle al meglio e con i profili ricavati dai curriculum per cercare il candidato ideale per i posti disponibili. Per ora questo aspetto non viene approfondito.

Indagine di clima aziendale

Ai fini dello studio effettuato è necessario a questo punto proporre un questionario sul clima aziendale al fine di raccogliere dati input per le relative misure.

Per dare una continuità a queste analisi e per innestare dei percorsi di crescita e miglioramento all'interno dell'impresa sarebbe interessante investire in una consulenza di esperti come ad esempio Great Place to Work che, grazie ad un'esperienza trentennale, hanno sviluppato dei metodi efficaci per misurare il livello di soddisfazione dei propri collaboratori riguardo all'ambiente di lavoro, valutare il profilo di pensiero creativo dei gruppi di lavoro e confrontarsi con le Best Companies.

Secondo EBC Consulting, il clima aziendale è un fenomeno percettivo e per questo motivo non bisogna prendere in considerazione fenomeni quantitativi come ritardi, assenteismo e altro.

Le dimensioni da analizzare invece sono:

- Comunicazione – qualità delle comunicazioni interne
- Condizioni lavorative – qualità dell'ambiente lavorativo
- Fiducia – nei confronti dei leader e dei colleghi
- Leadership dei capi – come le persone pensano di essere gestite
- Organizzazione – percezioni inerenti l'intera organizzazione
- Partecipazione – grado di coinvolgimento
- Relazioni – a livello interpersonale con colleghi, responsabili, ecc...
- Valorizzazione – grado di motivazione relativamente alla percezione del proprio valore da parte degli altri

Nel capitolo precedente, durante la progettazione della Balanced Scorecard, abbiamo identificato tre misure relative al questionario:

1. RU1 – Soddisfazione del personale nei confronti dell'azienda
2. RU2 – Soddisfazione del personale relativamente ai colleghi
3. RU3 – Soddisfazione del personale nei confronti del proprio ruolo

Il questionario sarà pertanto progettato tenendo buona la suddivisione delle misure sopra.

Per assicurarsi che nel rispondere ci sia la massima sincerità i questionari saranno tassativamente anonimi fatta eccezione per una profilazione di base in cui verranno richiesti i seguenti campi:

- Sesso → F/M
- Anni in azienda → Campo libero

Organizzazione

La prima sezione del questionario include domande relative all'organizzazione in generale. Si richiede al rispondente di segnare con una X la risposta che più si addice all'affermazione che viene fatta nella colonna a sinistra.

DOMANDE	RISPOSTE				
Complessivamente sono soddisfatto di questa azienda	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Consiglierei ad altri di lavorare in questa impresa	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Al lavoro sono rispettate le norme di sicurezza	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Nelle postazioni lavorative è rispettato il comfort e l'ergonomia	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Gli strumenti e l'attrezzatura sono adeguati per il lavoro	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Al lavoro c'è predisposizione al dialogo ed alla libertà d'espressione	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Le mie idee vengono prese in considerazione	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
La dirigenza riconosce positivamente il nostro lavoro con premi, regali e riconoscimenti	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so

Tabella 78 - Soddisfazione del personale nei confronti dell'azienda

Relazioni interpersonali

La seconda sezione riguarda i rapporti interpersonali con colleghi, dirigenza e la comunicazione interna all'impresa.

DOMANDE	RISPOSTE				
Sono contento dei rapporti con i miei colleghi	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Al lavoro c'è un clima sereno ed armonioso	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Sono contento dei rapporti con i miei superiori	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Collaborazione e lavoro di gruppo funzionano complessivamente bene	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
C'è un ottimo scambio di informazioni tra colleghi	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
C'è un ottimo scambio di informazioni tra dipendenti e dirigenza	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Ho fiducia nei miei superiori	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Ho fiducia nei miei colleghi	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so

Tabella 79 - Soddisfazione del personale nei confronti dei colleghi e dei superiori

Ruoli e funzioni

La terza ed ultima sezione riguarda la soddisfazione del personale relativamente al proprio ruolo.

DOMANDE	RISPOSTE				
Sono soddisfatto della mia mansione	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Al lavoro ho responsabilità ed autonomia	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Possiedo tutte le conoscenze per svolgere il mio lavoro	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Sono motivato dal mio lavoro	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
Gli orari di lavoro sono adeguati	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so
La retribuzione è adeguata	Assolutamente si	Si	Abbastanza	No	Non lo so

Tabella 80 - Soddisfazione del personale nei confronti dei propri ruoli e funzioni

CAPITOLO 7

BALANCED SCORECARD

In seguito all'analisi dei fattori critici di successo e delle misure ad essi correlate, sono stati individuati 39 FCS suddivisi come segue:

- Prospettiva dei clienti: 12
- Prospettiva dei processi aziendali: 16
- Prospettiva economico-finanziaria: 9
- Prospettiva delle risorse umane: 2*

Nella prospettiva delle risorse umane è stato inserito un asterisco in quanto sarebbero stati individuati 3 FCS ma ne sono stati analizzati due.

Relativamente a questi FCS sono state analizzate e scelte 71 misure ed indicatori distribuiti come segue:

- Prospettiva dei clienti: 19
- Prospettiva dei processi aziendali: 30
- Prospettiva economico-finanziaria: 17
- Prospettiva delle risorse umane: 5

Questi dati rispecchiano il quadro complessivo della balanced scorecard, tuttavia bisogna ricordare che sono stati presi in considerazione quattro responsabili, pertanto da questa versione della balanced scorecard ne verranno estrapolate quattro differenti, una per ogni responsabile.

Dal confronto con il cruscotto implicito emergono dei dati interessanti, prima di tutto nel cruscotto implicito comparivano 48 misure (32 quando unificate le misure “doppie”) mentre nella balanced scorecard 71.

Questo aspetto può risultare contraddittorio con gli obiettivi della balanced scorecard di ridurre le misure all’essenziale ma il cruscotto implicito era lo specchio delle misure analizzate dal direttore generale e condivise successivamente con gli altri responsabili, quello che è cambiato è l’approccio.

Innanzitutto uno degli obiettivi fondamentali di questa analisi è stato fare emergere un bilanciamento all’interno del cruscotto andando ad analizzare i fattori critici di successo come punto di partenza e non come conseguenza delle misure scelte, infatti un dato molto interessante consiste nel numero di nuovi fattori critici di successo in rapporto alla mappa strategica implicita (misura che sta a rappresentare il numero di fenomeni aggiuntivi che sono stati presi in considerazione), suddivisi in questo modo:

- Prospettiva dei clienti: 8
- Prospettiva dei processi aziendali: 11
- Prospettiva economico-finanziaria: 6
- Prospettiva delle risorse umane: 2

La ricerca di un bilanciamento può anche essere vista nel confronto tra la distribuzione di misure per categoria nel caso del cruscotto implicito e del cruscotto bilanciato (figura 43)

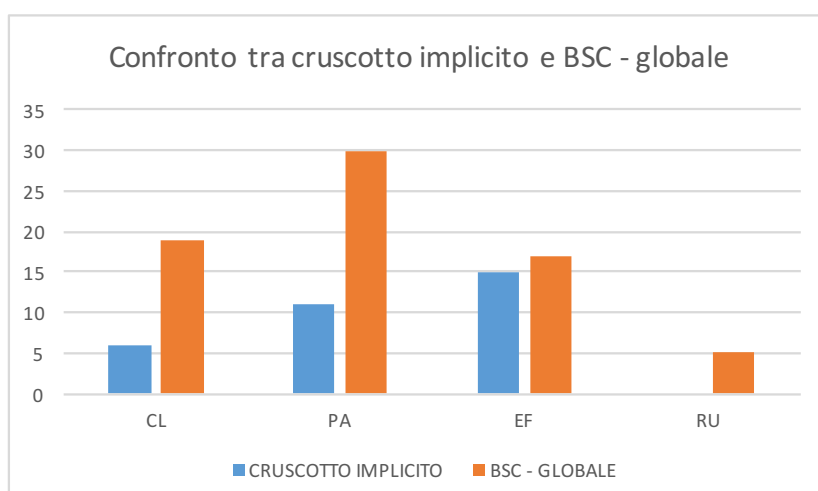


Figura 43 - Confronto tra cruscotto implicito e BSC globale

Da questo istogramma risulta evidente il tentativo di bilanciare le misure conferendo però più importanza alle prospettive del cliente e dei processi aziendali in quanto aree critiche dove si individua il valore per il cliente e lo si crea. Di seguito si riporta la suddivisione delle misure per i vari responsabili, molte misure sono condivise, questo perché ognuno ha un ruolo e un'area di competenza in quello che è l'esito della misura.

Fatte queste premesse si riporta la tabella riassuntiva di misure, FCS e codici (tabella 81).

FCS	MISURE	CODICE
Offrire ai clienti prodotti di qualità	Percentuale di prodotti difettati provati dai clienti e sua variazione	CL1
	Numero di lamentele dei clienti sui prodotti e sua variazione	CL2
Riduzione dei costi per i clienti	Prezzo medio relativo al prezzo medio dei competitors	CL3
Offrire ai clienti una selezione eccellente	Percentuale di customer needs coperti	CL4
Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand	Copertura messaggi pubblicitari	CL5
	Trend investimenti in immagine (pubblicità)	CL6
Offrire ai clienti prodotti e servizi innovativi	Numero di nuovi servizi introdotti	CL7
Soddisfazione dei clienti	Livello di soddisfazione dei clienti	CL8
Percezione del brand e della proposta di valore	Percezione del brand dei clienti	CL9
Fidelizzazione dei clienti acquisiti	Andamento fatturato per fidelity	CL10
	Numero di promozioni ad hoc per cliente fidelity	CL11
Acquisizione di nuovi clienti	Numero di scontrini e sua variazione	CL12
	Stima clienti unici	CL13
	Variazione clienti fidelity	CL14
Livello di redditività dei clienti	Scontrino medio e sua variazione	CL15
	Stima del valore del cliente unico	CL16
Distribuzione geografica dei clienti	Incidenza scontrini per PDV e incidenza clienti unici per PDV	CL17 - CL18
Incrementare la quota di mercato	Stima della quota di mercato e sua variazione	CL19
Eccellente qualità dei fornitori	Indice di puntualità	PA1
	Indice di qualità	PA2
	Lead-Time fornitori	PA3
Riduzione dei costi di acquisto dai fornitori	Costo dell'acquistare	PA4 - PA5
	Costi di acquisto da diversi fornitori	PA6 - PA7
Introduzione idee da fornitori	Numero di idee proposte da fornitori	PA8
Eccellente qualità e selezione dei prodotti	Percentuale di prodotti premium	PA9
Qualità della gestione del magazzino	Inventario iniziale e finale	PA10 - PA11
	Total cost of quality	PA12
	Inventory turnover	PA13
Qualità della gestione dei prodotti	Perdite conosciute ed incidenza	PA14 - PA15
	Ore lavorative e scostamento	PA16
Qualità ed efficienza nella gestione personale	Produttività e sua variazione	PA17
	Incidenza dei costi del personale	PA18
	Differenze inventariali	PA19
Qualità nella supervisione (perdite sconosciute)	Investimenti in ricerca e analisi di mercato	PA20
	Numero di bisogni identificati da questionari	PA21
Identificare opportunità per nuovi servizi	Numero di opportunità individuate	PA22
Aumentare la conoscenza dei clienti	Numero di questionari raccolti e percentuale sul totale distribuito	PA23 - PA24
Incrementare feedback e suggerimenti da clienti	Numero di suggerimenti raccolti	PA25
Intensificare presenza online	Investimenti in servizi digitali e online	PA26
Efficienza energetica	Variazione dei costi dell'energia	PA27
Donazioni	Percentuale del fatturato devoluto in beneficenza	PA28
Sponsorizzazioni ad enti locali	Investimento in sponsorizzazioni e numero di associazioni sponsorizzate	PA29 - PA30
Aumentare fatturato e vendite	Fatturato e sua variazione	EF1
	Incidenza fatturato	EF2
	Fatturato per addetto alle vendite	EF3
	Ricavo medio per prodotto	EF4
Aumentare margine di contribuzione	Margine di contribuzione e sua variazione	EF5
	Margine percentuale	EF6
Aumentare efficacia delle AP	Margine AP	EF7
	Fatturato AP e incidenza sul fatturato complessivo	EF8 - EF9
Aumentare ritorno su investimenti promozionali	Ritorno sulla promozione	EF10
Aumentare ricavi da prodotti/servizi accessori	Fatturato da servizi accessori e sua variazione	EF11
	Incidenza dfatturato da servizi accessori	EF12
Ridurre costi della non qualità	Costi della qualità e loro variazione	EF13
Riduzione costi "to-serve"	Costi operativi e loro variazione	EF14
Quota di mercato	Quota di mercato	EF15
Redditività aziendale	EBIT	EF16
	ROS	EF17
Migliorare il clima nei punti vendita	Soddisfazione del personale nei confronti dell'azienda	RU1
	Soddisfazione del personale nei confronti dei colleghi	RU2
	Soddisfazione del personale nei confronti del proprio ruolo	RU3
Migliorare la soddisfazione del personale	Tasso di assenteismo	RU4
	Turnover personale	RU5

Tabella 81 - Tabella riassuntiva di misure, FCS e codici

In seguito allo studio dei capitoli precedenti siamo arrivati a definire quattro cruscotti differenti per i diversi responsabili (tabella 82).

MISURE	CODICE	DIR GEN	PROP	DIR PDV	RESP MKT
Percentuale di prodotti difettati provati dai clienti e sua variazione	CL1	X		X	
Numero di lamentele dei clienti sui prodotti e sua variazione	CL2	X		X	
Prezzo medio relativo al prezzo medio dei competitors	CL3	X		X	
Percentuale di customer needs coperti	CL4	X		X	X
Copertura messaggi pubblicitari	CL5				X
Trend investimenti in immagine (pubblicità)	CL6	X	X		X
Numero di nuovi servizi introdotti	CL7	X	X		X
Livello di soddisfazione dei clienti	CL8	X	X	X	X
Percezione del brand dei clienti	CL9	X	X		X
Andamento fatturato per fidelity	CL10	X		X	X
Numero di promozioni ad hoc per cliente fidelity	CL11	X			X
Numero di scontrini e sua variazione	CL12	X	X	X	
Stima clienti unici	CL13	X		X	
Variazione clienti fidelity	CL14	X			X
Scontrino medio e sua variazione	CL15	X	X	X	X
Stima del valore del cliente unico	CL16	X	X	X	X
Incidenza scontrini per PDV e incidenza clienti unici per PDV	CL17 - CL18	X		X	X
Stima della quota di mercato e sua variazione	CL19	X	X		X
Indice di puntualità	PA1	X		X	
Indice di qualità	PA2	X		X	
Lead-Time fornitori	PA3	X		X	
Costo dell'acquistare	PA4 - PA5	X	X	X	
Costi di acquisto da diversi fornitori	PA6 - PA7	X	X	X	
Numero di idee proposte da fornitori	PA8	X	X		
Percentuale di prodotti premium	PA9	X		X	
Inventario iniziale e finale	PA10 - PA11	X		X	
Total cost of quality	PA12	X		X	
Inventory turnover	PA13	X		X	
Perdite conosciute ed incidenza	PA14 - PA15	X		X	
Ore lavorative e scostamento	PA16	X		X	
Produttività e sua variazione	PA17	X	X	X	
Incidenza dei costi del personale	PA18	X		X	
Differenze inventariali	PA19	X	X	X	
Investimenti in ricerca e analisi di mercato	PA20	X			X
Numero di bisogni identificati da questionari	PA21	X			X
Numero di opportunità individuate	PA22	X	X		X
Numero di questionari raccolti e percentuale sul totale distribuito	PA23 - PA24				X
Numero di suggerimenti raccolti	PA25				X
Investimenti in servizi digitali e online	PA26				X
Variazione dei costi dell'energia	PA27	X	X		
Percentuale del fatturato devoluto in beneficenza	PA28	X	X		
Investimento in sponsorizzazioni e numero di associazioni sponsorizzate	PA29 - PA30			X	X
Fatturato e sua variazione	EF1	X	X	X	
Incidenza fatturato	EF2	X	X	X	
Fatturato per addetto alle vendite	EF3	X	X	X	
Ricavo medio per prodotto	EF4	X		X	
Margine di contribuzione e sua variazione	EF5	X	X	X	
Margine percentuale	EF6	X	X	X	
Margine AP	EF7	X		X	X
Fatturato AP e incidenza sul fatturato complessivo	EF8 - EF9	X		X	X
Ritorno sulla promozione	EF10				X
Fatturato da servizi accessori e sua variazione	EF11	X	X		
Incidenza dfatturato da servizi accessori	EF12	X	X		
Costi della qualità e loro variazione	EF13	X	X	X	
Costi operativi e loro variazione	EF14	X	X	X	
Quota di mercato	EF15	X	X		X
EBIT	EF16	X	X		
ROS	EF17	X	X		
Soddisfazione del personale nei confronti dell'azienda	RU1	X	X	X	X
Soddisfazione del personale nei confronti dei colleghi	RU2	X	X	X	X
Soddisfazione del personale nei confronti del proprio ruolo	RU3	X	X	X	X
Tasso di assenteismo	RU4	X	X	X	
Turnover personale	RU5	X	X	X	

Tabella 82 - Cruscotti dei vari responsabili

Il cruscotto implicito tuttavia deriva dalle misure analizzate dalla direzione generale, le dashboard relative alla proprietà, ai direttori dei punti vendita e del responsabile marketing sono delle rielaborazioni di questi dati.

Il confronto corretto da fare pertanto è tra il cruscotto implicito e la Balanced Scorecard della direzione generale.

Il cruscotto implicito come abbiamo detto include 32 misure (48 non unificate) mentre la balanced scorecard della direzione generale ne include 71 distribuite come in figura 44.

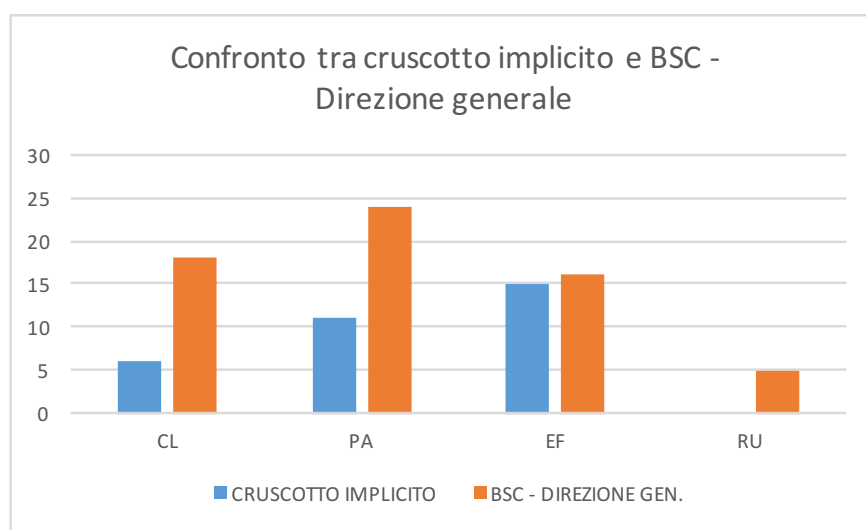


Figura 44 - Confronto tra cruscotto implicito e BSC della direzione generale

Le misure incluse nella Balanced Scorecard non sono tutte disponibili e già implementate in quanto alcune delle misure riportate sono delle nuove formulazioni e delle proposte di inserimento, per questo motivo è interessante analizzare quali di queste misure sono già disponibili, quali non sono disponibili ma semplici da implementare e quali non disponibili e complesse da implementare (tabella 83).

FCS	CODICE	MISURE	Fattibilità
Offrire ai clienti prodotti di qualità	CL1	Percentuale di prodotti difettati provati dai clienti e sua variazione	
	CL2	Numero di lamentele dei clienti sui prodotti e sua variazione	
Riduzione dei costi per i clienti	CL3	Prezzo medio relativo al prezzo medio dei competitors	
Offrire ai clienti una selezione eccellente	CL4	Percentuale di customer needs coperti	
Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand	CL5	Copertura messaggi pubblicitari	
	CL6	Trend investimenti in immagine (pubblicità)	
Offrire ai clienti prodotti e servizi innovativi	CL7	Numero di nuovi servizi introdotti	
Soddisfazione dei clienti	CL8	Livello di soddisfazione dei clienti	
Percezione del brand e della proposta di valore	CL9	Percezione del brand dei clienti	
Fidelizzazione dei clienti acquisiti	CL10	Andamento fatturato per fidelity	
	CL11	Numero di promozioni ad hoc per cliente fidelity	
Acquisizione di nuovi clienti	CL12	Numero di scontrini e sua variazione	
	CL13	Stima clienti unici	
	CL14	Variazione clienti fidelity	
Livello di redditività dei clienti	CL15	Scontrino medio e sua variazione	
	CL16	Stima del valore del cliente unico	
Distribuzione geografica dei clienti	CL17 - CL18	Incidenza scontrini per PDV e incidenza clienti unici per PDV	
Incrementare la quota di mercato	CL19	Stima della quota di mercato e sua variazione	
Eccellente qualità dei fornitori	PA1	Indice di puntualità	
	PA2	Indice di qualità	
	PA3	Lead-Time fornitori	
Riduzione dei costi di acquisto dai fornitori	PA4 - PA5	Costo dell'acquistare	
	PA6 - PA7	Costi di acquisto da diversi fornitori	
Introduzione idee da fornitori	PA8	Numero di idee proposte da fornitori	
Eccellente qualità e selezione dei prodotti	PA9	Percentuale di prodotti premium	
Qualità della gestione del magazzino	PA10 - PA11	Inventario iniziale e finale	
	PA12	Total cost of quality	
	PA13	Inventory turnover	
Qualità della gestione dei prodotti	PA14 - PA15	Perdite conosciute ed incidenza	
Qualità ed efficienza nella gestione personale	PA16	Ore lavorative e scostamento	
	PA17	Produttività e sua variazione	
	PA18	Incidenza dei costi del personale	
Qualità nella supervisione (perdite sconosciute)	PA19	Differenze inventariali	
Anticipare bisogni futuri dei clienti	PA20	Investimenti in ricerca e analisi di mercato	
	PA21	Numero di bisogni identificati da questionari	
Identificare opportunità per nuovi servizi	PA22	Numero di opportunità individuate	
Aumentare la conoscenza dei clienti	PA23 - PA24	Numero di questionari raccolti e percentuale sul totale distribuito	
Incrementare feedback e suggerimenti da clienti	PA25	Numero di suggerimenti raccolti	
Intensificare presenza online	PA26	Investimenti in servizi digitali e online	
Efficienza energetica	PA27	Variazione dei costi dell'energia	
Donazioni	PA28	Percentuale del fatturato devoluto in beneficenza	
Sponsorizzazioni ad enti locali	PA29 - PA30	Investimento in sponsorizzazioni e numero di associazioni sponsorizzate	
Aumentare fatturato e vendite	EF1	Fatturato e sua variazione	
	EF2	Incidenza fatturato	
	EF3	Fatturato per addetto alle vendite	
	EF4	Ricavo medio per prodotto	
Aumentare margine di contribuzione	EF5	Margine di contribuzione e sua variazione	
	EF6	Margine percentuale	
Aumentare efficacia delle AP	EF7	Margine AP	
	EF8 - EF9	Fatturato AP e incidenza sul fatturato complessivo	
Aumentare ritorno su investimenti promozionali	EF10	Ritorno sulla promozione	
Aumentare ricavi da prodotti/servizi accessori	EF11	Fatturato da servizi accessori e sua variazione	
	EF12	Incidenza dfatturato da servizi accessori	
Ridurre costi della non qualità	EF13	Costi della qualità e loro variazione	
Riduzione costi "to-serve"	EF14	Costi operativi e loro variazione	
Quota di mercato	EF15	Quota di mercato	
Redditività aziendale	EF16	EBIT	
	EF17	ROS	
Migliorare il clima nei punti vendita	RU1	Soddisfazione del personale nei confronti dell'azienda	
	RU2	Soddisfazione del personale nei confronti dei colleghi	
	RU3	Soddisfazione del personale nei confronti del proprio ruolo	
Migliorare la soddisfazione del personale	RU4	Tasso di assenteismo	
	RU5	Turnover personale	

Tabella 83 - Grado implementabilità delle misure

7.1 - Modalità operative di controllo e revisione

Come abbiamo detto già precedentemente, perché l'implementazione della BSC risulti efficace e porti dei vantaggi all'impresa, deve essere integrata nella cultura aziendale ed utilizzata secondo apposite modalità operative.

A questo punto vengono proposte delle modalità operative di controllo e revisione che si adattino al contesto aziendale di Walber.

Le quattro BSC elaborate risultano di fatto separate e con aspetti diversi l'una dall'altra, pertanto avranno diversi momenti di controllo e revisione.

La revisione verrà effettuata dal responsabile con il consiglio di amministrazione.

Ovviamente questi momenti di controllo e revisione si intendono finalizzati all'analisi dell'intera BSC e prescindono dal controllo delle singole misure.

Innanzitutto è necessaria una premessa, prima di inserire la BSC nell'operatività sarà necessario formare i responsabili all'utilizzo ed alla comprensione dello strumento con delle apposite riunioni.

Come sostiene infatti Biggart et al. (2010), per ottenere risultati migliori è necessario implementare un meccanismo di comunicazione e di feedback insieme ad una formazione specifica nell'utilizzo dello strumento.

BSC: Proprietà

La balanced scorecard della proprietà si presenta con un carattere prettamente strategico e quindi si istituisce un unico momento di controllo e revisione:

- **Annuale:** revisione annuale in cui si stabiliscono gli obiettivi per l'anno successivo e si rivede l'andamento delle performance dell'anno in esame

BSC: Direzione generale

La balanced scorecard della direzione generale si può intendere come una balanced scorecard che contiene tutte quelle dei direttori dei punti vendita e pertanto anche i momenti di controllo e revisione coincidono:

- Trimestrale: revisione delle performance in relazione agli obiettivi sotto forma di riunione con i direttori dei punti vendita con esposizione dei diversi report
- Annuale: revisione delle performance dell'anno con istituzione degli obiettivi per l'anno successivo

BSC: Responsabile marketing

Anche per quanto riguarda la BSC del responsabile marketing possiamo identificare due momenti di revisione e controllo:

- Trimestrale: revisione delle performance in relazione agli obiettivi sotto forma di riunione con i direttori dei punti vendita con esposizione dei diversi report
- Annuale: revisione delle performance dell'anno con istituzione degli obiettivi per l'anno successivo

BSC: Direttori punti vendita

Per coinvolgere maggiormente i direttori dei punti vendita con gli obiettivi strategici dell'impresa viene istituito un nuovo momento di revisione e controllo oltre alle riunioni trimestrali:

- Trimestrale: revisione delle performance in relazione agli obiettivi sotto forma di riunione con i direttori dei punti vendita con esposizione dei diversi report
- Semestrale: si chiede ai direttori di stilare una lista di obiettivi operativi per migliorare le misure della balanced scorecard e semestralmente (ossia alla seconda ed alla quarta riunione trimestrale dell'anno) si istituisce una riunione in cui questi obiettivi vengono analizzati insieme al consiglio.

7.2 - La mappa strategica

Di seguito si riportano a confronto la mappa strategica implicita (figura 45) e la mappa strategica desiderata (figura 46) nella quali si indicano rispettivamente in arancio i FCS che sono stati rimossi da quella implicita ed in verde i FCS che sono invece rimasti (si noti che i nomi di uno stesso FCS può essere diverso da una mappa all'altra, il significato resta invece invariato).

CL	Distribuzione clienti nei PDV *	Acquisizione Nuovi Clienti **	Profittabilità Clienti **	Riduzione costi per i clienti *
PA	Aumento produttività del PDV **	Efficienza impiego risorse umane **	Ottimizzazione dell'offerta **	Qualità della fornitura / supervisione *
EF	Aumento margini di contribuzione ***	Aumento fatturato ****	Efficacia azione promozionale ***	Produttività reparto e pdv **
		Riduzione costi di acquisto da fornitori ***		

Figura 45 - Mappa strategica implicita

CL	Offrire ai clienti prodotti di qualità **	Riduzione dei costi per i clienti *	Offrire ai clienti una selezione eccellente *	Aumentare il valore e la riconoscibilità del brand **	Offrire ai clienti prodotti e servizi innovativi *	Soddisfazione dei clienti *
	Percezione del brand e della proposta di valore *	Fidelizzazione dei clienti acquisiti **	Acquisizione Nuovi Clienti ***	Livello di redditività dei clienti **	Distribuzione geografica dei clienti **	Incrementare la quota di mercato *
PA	Eccellente qualità dei fornitori ***	Riduzione dei costi di acquisto dai fornitori ****	Introduzione idee da fornitori *	Eccellente qualità e selezione dei prodotti *	Qualità della gestione del magazzino ****	Qualità della gestione dei prodotti **
	Qualità ed efficienza nella gestione del personale ***	Qualità nella supervisione (perdite sconosciute) *	Anticipare bisogni futuri dei clienti **	Identificare opportunità per nuovi servizi *	Aumentare la conoscenza dei clienti **	Incrementare feedback e suggerimenti da clienti *
		Intensificare presenza online *	Efficienza energetica *	Donazioni *	Sponsorizzazioni ad enti locali **	
EF	Aumentare fatturato e vendite ****	Aumentare margine di contribuzione **	Aumentare efficacia delle AP ***	Aumentare ritorno su investimenti prom. *	Aumentare ricavi da servizi accessori **	Ridurre costi della non qualità *
		Ridurre costi "to-serve" *	Quota di mercato *	Redditività aziendale **		
RU	Migliorare il clima nei punti vendita ***	Migliorare la soddisfazione del pers. **				

Figura 46 - Mappa strategica desiderata

CONCLUSIONE

In questa tesi sono state approfondite l'analisi, la progettazione e l'implementazione di un sistema di misura delle prestazioni contestualmente al Gruppo Walber Spa.

Inizialmente, al fine di comprendere il contesto, è stato analizzato il settore in cui Walber opera, ossia la grande distribuzione organizzata. Questa prima parte è necessaria per comprendere il contesto competitivo e le caratteristiche del settore, inoltre si mettono in luce alcuni aspetti operativi di grande importanza sui quali poi si focalizzerà l'attenzione nella successiva stesura delle misure di prestazione.

Il secondo capitolo presenta l'impresa analizzata con le sue caratteristiche storiche e gli sviluppi fino al giorno d'oggi, inoltre si presenta una semplice analisi strategica al fine di mettere in risalto la strategia e la vision di Walber in relazione anche all'ambiente competitivo della "piazza" in cui si trova a competere. Si riporta infine l'analisi della "value chain" in modo da scomporre un'impresa della GDO con una visione orientata ai processi.

Lo sviluppo di un PMS (performance measurement and management system) richiede tre livelli di analisi che si possono immaginare come una piramide, alla base ci sono i dati, al centro lo strumento che permette di prendere i dati ed analizzarli ed infine in cima c'è il modello di misura delle prestazioni.

Il focus in questa tesi è sugli ultimi due livelli che vengono analizzati separatamente; in primis si presenta il modello di misura delle prestazioni scelto, la Balanced Scorecard di Kaplan e Norton.

Il modello, considerato tra i più conosciuti ed efficaci, viene presentato nella sua forma originale per poi incentrare l'analisi sulla variante specifica per le piccole-medie imprese (PMI).

Il vantaggio del modello riadattato alle PMI consiste nella possibilità di procedere "bottom-up", ossia partire da quello "che c'è" in azienda per arrivare a definire "quello che si vuole" a differenza del modello originale che prevede un ragionamento inverso con una chiara idea della strategia da perseguire.

Sempre in questo capitolo si presentano alcuni casi applicativi della BSC e uno di questi relativo allo stesso settore di Walber Spa.

Successivamente si analizza il livello intermedio della piramide, il “sistema di navigazione”, che è rappresentato dal sistema di BI (business intelligence).

Si presentano alcune caratteristiche di questi sistemi per poi incentrare l’analisi sullo studio dei software di business intelligence tra i quali viene analizzato Qlik Sense.

A questo punto si procede con l’applicazione del modello della Balanced Scorecard per le PMI al caso aziendale considerato.

Il punto di partenza sono una serie di report sviluppati dall’attuale software gestionale presente in azienda e da rielaborazioni excel da parte della Direzione Generale.

Vengono inizialmente mappate tutte le misure presenti e successivamente unificate, in questa fase vengono identificate 32 misure di prestazione analizzate (cruscotto implicito).

Tramite un ragionamento sulle misure si risale poi a 15 fattori critici di successo, ossia ai fenomeni che le misure vogliono descrivere (mappa strategica implicita).

I FCS identificati sono il punto di partenza nella definizione della mappa strategica desiderata che, attraverso un processo di aggiunta ed eliminazione dei fenomeni in questione, viene definita da 39 FCS.

Per ognuno di questi 39 FCS vengono identificate sufficienti misure per descriverli in maniera idonea e per rendere fruibili queste informazioni a chiunque in azienda è stato creato una sorta di “dizionario” che riassume le informazioni relative alle misure.

Al termine di questa analisi sono state identificate 71 misure distribuite tra le quattro prospettive della Balanced Scorecard:

1. Prospettiva dei clienti → 19 misure
2. Prospettiva dei processi aziendali → 30 misure
3. Prospettiva economico-finanziaria → 17 misure
4. Prospettiva delle risorse umane → 5 misure

Nella fase di progettazione del PMS si è scelto di progettare quattro balanced scorecard, una per ogni responsabile:

- Proprietà

- Direzione generale
- Direttori dei punti vendita
- Responsabile marketing

Le misure scelte non sono totalmente disponibili, ad oggi, in azienda e quindi è stato riportato un pannello che indica il grado di implementabilità di queste misure.

Infine, nell'ultimo capitolo, si è studiata l'implementazione di alcuni aspetti, in particolare alcune misure prevedono l'elaborazione, la distribuzione e la raccolta/analisi dei dati relativi a due questionari. In questo capitolo vengono progettati due questionari relativi ai clienti ed al personale, nella seconda parte del capitolo si riporta una semplice simulazione con il software Qlik Sense al fine di mostrare come possono essere rappresentate visivamente le misure analizzate in questa tesi.

In conclusione, questa tesi, può essere vista come un "manuale" e una guida allo sviluppo del PMS, un punto di partenza dal quale i tecnici della Business Intelligence possono partire nella progettazione dei cruscotti aziendali.

Il naturale sviluppo futuro del progetto consiste nell'implementazione in azienda di questi aspetti e nell'instaurazione di quelle pratiche che sono state presentate e proposte al fine di creare un clima aziendale "data oriented".

BIBLIOGRAFIA

- Bianco, G.M. (2010-2011), La grande distribuzione alimentare. Nuovi modelli gestionali e strategie aziendali: il caso “SuperW”, Tesi di laurea, Facoltà di economia, Università Carlo Cattaneo - Liuc
- Biazzo, S. e Garengo, P. (2010), Balanced Scorecard per le PMI - Gestire le prestazioni critiche, McGraw-Hill, Italia, Milano
- Neely, A., Bourne, M., Mills, J. e Richards, R. (2002), “Getting the measure of your business”, Cambridge University Press, UK
- Rockart, J.F. (1979), “Chief Executives define their own data needs”, Harvard Business review, marzo aprile 81-93
- Biggart, T.B., Burney, L.L., Flanagan, R. e Willi, J. (2010), "Is a BalancedScorecard Useful in a CompetitiveRetail Environment?", Management accounting quarterly fall 2010, vol.12, no.1
- Bitici, U.S. (1997), "Integrated performance measurement systems: a reference model", In proceeding of the IFIPWG 5.7 Conference on organising the extended enterprise, Ascone Switzerland 15-16 settembre.
- Brescia, A. e Zappi, O. (2016), “Centrali d’acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2016”, Edizioni DM e Zeta Consulting, p.3
- Bromley M. e Cuthbertson, R. (2006), Managing performance: ambition into action”, Paper, Strategy &Performance Management: Practitioner Per-spectives, BAM-ESRC Research Seminar, UEA, September
- Chen, H., Chiang, R.H.L., Storey, V.C. (2012), “Business intelligence and analytics: from big data to big impact”, MIS Quarterly, Vol. 36 No. 4/December 2012
- Chennel, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I. e Shaw, D. (2000), “OPM: A system for organisational performance measurement”, In proceedings of the Performance measurement - Past, Present and future conference, cambridge, 19-21 luglio.
- De Toni, A. e Tonchia, S. (2001), “Performance measurement system - Models, characteristics and measures”, International Journal of Operations and production management, 21, 46-70

- Fava, F.A., Garosci, R. (2008), *C'era una volta il supermarket...e c'è ancora*, Sperling e Kupfer, p. 21
- Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R. e Voss, C. (1991), *Performance Measurement in service businesses*, London: CIMA
- Kaplan, R. e Norton, D. (2008), *Execution Premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, R., Norton, D. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business review*, Sett-Ott, 134-147
- Kaplan, R.S. (2010), "Conceptual foundations of the balanced scorecard", Working paper Harvard Business School
- Keegan, D.P., Eiler, R.G. e Jones, C.R. (1989), "Are your performance measures obsolete?", *Management accounting*, 70, 45-50 Lynch, R. e Cross, K. (1991), *Measure Up! Yardsticks for continuous improvement*, Blackwell Publisher Inc, Cambridge
- Laitinen, E. (1996), *Framework for small business performance measurement: towards integrated PM system*, in *Research papers of the university of Vasaa, Finland*, Vasa: Vaasan yliopisto
- Laitinen, E. (2002), "A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies", *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65-99
- Lewis, R. W. (1955), "Measuring, Reporting and Appraising Results of Operations with Reference to Goals, Plans and Budgets, Planning, Managing and Measuring the Business: A case study of management planning and control at General Electric Company", New York: Controllershship Foundation
- Lunardi, V., Costa, B. e Mineo, A. (2017), "Future is coming: i trend del retail del 2017", Futureberry
- Meloni, G. e Redaelli, S. (2017), "Evidenze e future tendenze nella grande distribuzione organizzata", GDO report 2016-2017, DGM Consulting
- Neely, A., Adams, C. e Kennerley, M. (2002), *The performance Prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*, London: Prentice Hall
- Neely, A.D., Gregory, M.J. e Platts, K.W. (2005) "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", reprinted in the *International Journal of Operations and Production Management*, MCB UP Ltd

- Paladino, B., William, N. (2008), "Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence", Business performance management Penton Publishing, June 2008.
- Porter, M.E. (1985), Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The free press, New York (NY) Tresca, A. (2004), "La catena del valore", Belowthebiz report
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. e Voss, C. (1992) "Towards a Classification of Service Processes", International Journal of Service Industry Management, Vol. 3 Issue: 3, pp.62-75
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R., Betts, A., Vinelli, A., Romano, P. e Danese, P. (2013), Gestione delle operations e dei processi, Pearson Italia, Milano-Torino
- Tesco, (2017), "Tesco PLC Annual Report and Financial Statements 2017", Tesco PLC
- Tieri, E., Gamba, A. (2009), "La grande distribuzione in Italia", Funzione studi del Banco Popolare, p.5-7
- Trieu, V.H. (2016), "Getting value from Business Intelligence systems: A review and research agenda", UQ Business School, The University of Queensland, St. Lucia, Queensland 4072, Australia
- Witcher, B.J. e Sum Chau, V. (2008), "Contrasting uses of balanced scorecards: case studies at two UK companies", Norwich Business School, University of East Anglia, Norwich, UK
- Zingales, F.O., O'Rourke, A. e Hockerts, K. (2002), "Balanced scorecard and sustainability: state of the art", Working Paper 65, Centre for the Management of Environmental Resources, insead

SITOGRAFIA

- Esselunga (2017), [online] disponibile a: <https://www.esselunga.it/cms/azienda/la-storia.html> [ultimo accesso settembre 2017]
- Federdistribuzione, [online] disponibile a: http://www.federdistribuzione.it/lamappa_distributiva.php [ultimo accesso settembre 2017]
- Foodweb, [online] disponibile a: <https://www.foodweb.it/2016/06/nielsen-ecco-come-sara-il-supermercato-del-futuro/> [ultimo accesso settembre 2017]
- Mindtools, [online] disponibile a: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm [ultimo accesso settembre 2017]
- Oracle, [online] disponibile a: www.oracle.com [ultimo accesso settembre 2017]
- Research Methodology, [online] disponibile a: <http://research-methodology.net/tesco-value-chain-analysis/> [ultimo accesso settembre 2017]
- Softwareadvice, [online] disponibile a: <http://www.softwareadvice.com/bi/#top-products> [ultimo accesso settembre 2017]
- Toolshero, [online] disponibile a: <https://www.toolshero.com/management/value-chain-analysis-porter/> [ultimo accesso settembre 2017]
- Walber, [online] disponibile a: <http://www.walber.it/trova-punto-vendita> [ultimo accesso settembre 2017]
- Wired, [online] disponibile a: <https://www.wired.it/economia/business/2017/06/16/Amazon-compra-whole-foods/> [ultimo accesso settembre 2017]