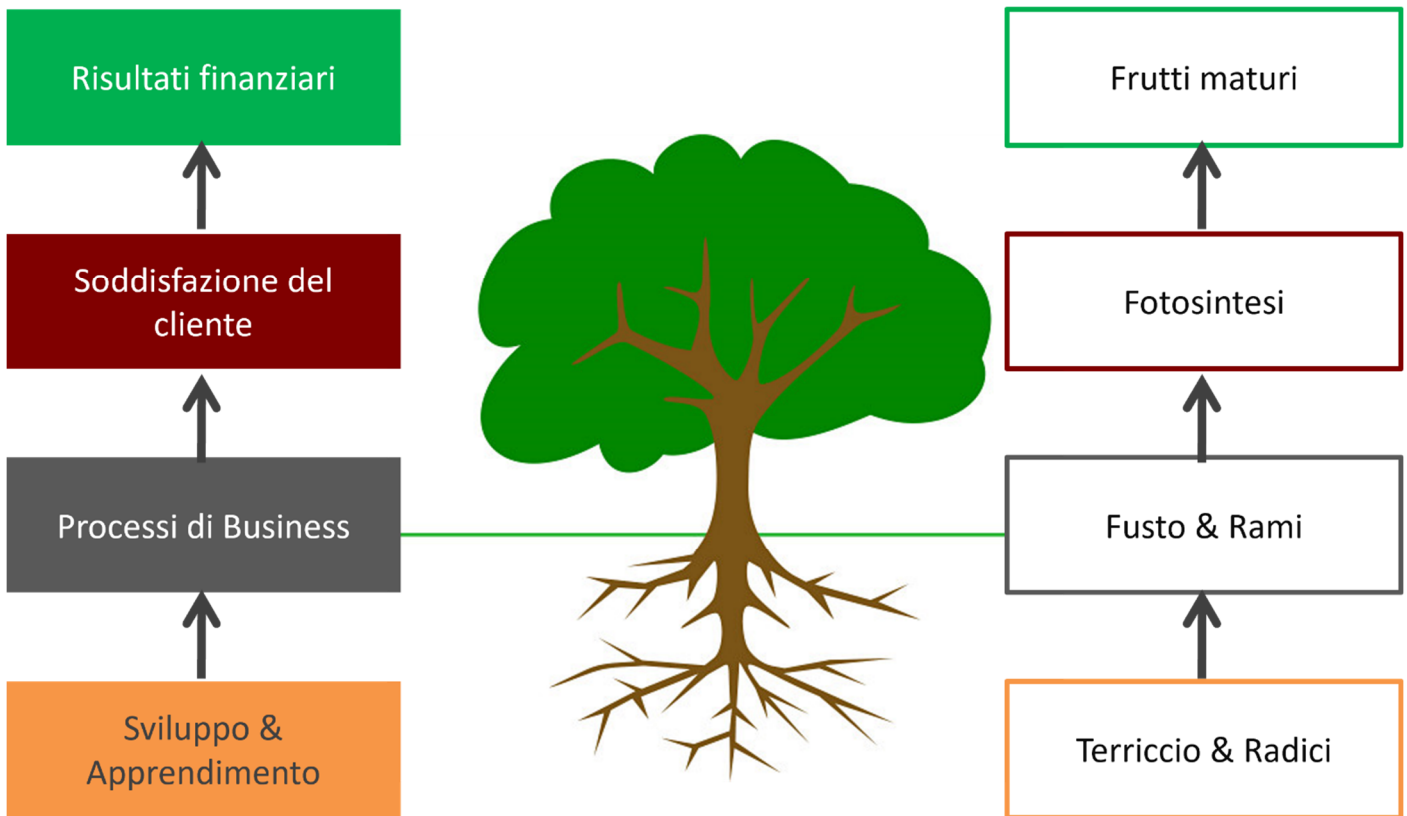


# Quali KPI per il controllo d'impresa?



## Premessa

“Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla”.

Questo aforismo è attribuito a Lord William Thomson Kelvin, matematico, ingegnere e fisico britannico vissuto tra il 1824 e il 1907.

La capacità delle organizzazioni di migliorarsi nel tempo passa attraverso la misura dei processi, ovvero il controllo di quell'insieme di attività che dovrebbe creare valore per l'impresa, trasformando l'input del processo in un output per cui il mercato è disposto a pagare di più rispetto al totale del mero costo dei fattori produttivi, dell'impiego di risorse, della remunerazione dei mezzi forniti da terzi e della copertura del rischio d'impresa.

Il controllo è pertanto un elemento chiave per il successo dei processi dell'organizzazione, insieme alla scelta dei fattori da impiegare, le risorse dedicate, con al centro il capitale umano, gli strumenti disponibili, e le regole stabilite a garanzia della ripetibilità e governance.

## Disporre di indicatori e metriche è sufficiente?

Si potrebbe pensare che più disponiamo di indicatori, indici, report e più possiamo controllare con efficacia un processo.

Non è così. L'eccesso di dati porta ad un appiattimento dell'informazione e riduce la capacità di prendere decisioni utili a “raddrizzare il timone” nel caso le metriche indichino una deriva rispetto agli obiettivi aziendali.

Questa considerazione porta ad un'altra domanda: le aziende hanno sempre chiari i propri obiettivi? I target sono definiti? Il management aziendale condivide con il proprio team di lavoro obiettivi e metodi di misura?

## Indici e KPI

Il termine KPI è l'acronimo di Key Performance Index, ovvero di indicatore strategico/chave della prestazione.

Tutti i KPI sono indici, ma non tutti gli indici sono KPI. Con un paragone geometrico sarebbe come dire: tutti i quadrati sono rettangoli, ma i rettangoli non sono quadrati. Ecco, i KPI sono i quadrati.

I KPI sono quegli indicatori, indici, che permettono di tenere sotto controllo i processi critici, strategici, dell'impresa. Gli altri indicatori sono pertanto inutili? No, se risultano utili a comprendere perché un KPI sta peggiorando (o auspicabilmente migliorando).

Consideriamo a titolo di esempio un KPI fondamentale per la redditività d'impresa: il ROI (return on investment).

Il ROI è dato dal rapporto tra l'utile operativo e il totale del capitale investito dall'impresa, il totale degli impieghi, anche noto come totale attivo.

A sua volta l'indice ROI può essere calcolato come il prodotto tra due indici, l'indice ROS (return on sales, rapporto tra utile operativo e fatturato aziendale) e l'indice di rotazione del capitale (rapporto tra il fatturato e il totale del capitale attivo).

Se l'azienda ha come obiettivo l'aumento della redditività andrà a monitorare l'andamento del ROI, ponendosi un target di miglioramento e delineando quelle azioni concrete che possono contribuire a migliorarlo. Per valutare eventuali scostamenti rispetto a tale target l'organizzazione andrà a verificare se l'indice ROS sta contribuendo positivamente o meno, e analogamente l'indice di rotazione del capitale investito.

Il KPI è l'indice ROI, mentre ROS e rotazione del capitale sono due indici a supporto.

### **Come individuare i KPI?**

Le aziende spesso condividono, pubblicandole sul sito web e rendendole note, la propria Vision e la propria Mission. Potremmo riassumere i due concetti dicendo che mentre la vision definisce cosa l'azienda vuole essere o vuole realizzare, la mission è come l'azienda intende realizzare questa ambizione e mediante quali strumenti ed azioni.

Per rendere operativa la Mission occorre che l'azienda focalizzi i propri Fattori Critici di Successo (FCS).

Il concetto di FCS fu introdotto negli anni '60 da D. Ronald Daniel, e reso popolare un decennio dopo da John F. Rockart (Sloan School Of Management c/o MIT).

I FCS identificano un numero limitato di aree operative dell'organizzazione che devono costantemente dare risultati positivi per garantire nel tempo la competitività dell'impresa sui mercati dove opera.

Perciò gli indicatori che "contano", ovvero i KPI, sono quelli che monitorano lo stato di salute dei nostri FCS (o CSF, acronimo di Critical Success Factors).

### **Modelli di controllo e reporting**

I modelli di reporting tradizionali tendono a dare una visione "funzionale", ovvero a focalizzare l'attenzione sulle prestazioni delle singole funzioni aziendali (vendite, marketing, produzione, acquisti, ...).

Lo scopo delle funzioni di cui è composta l'organizzazione non è però autoreferenziale, o non dovrebbe esserlo. Lo scopo è supportare i processi per i quali occorrono le competenze messe a disposizione dalla singola funzione.

I principali processi di valore di un'azienda, a prescindere dal fatto che si occupi di prodotti o servizi, sono sostanzialmente tre:

- Il processo di vendita
- Lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi
- La supply chain necessaria a trasferire i fattori produttivi o le competenze dal mercato delle fonti al mercato finale

Tutte le funzioni aziendali dovrebbero esistere e collaborare per supportare questi processi fondamentali.

Tornando ai modelli di reporting tradizionali, i principali limiti che possiamo enumerare sono:

- Visione funzionale e non di processo
- Focus sull'utilizzo delle risorse definite in sede di budget, o rispetto ad un periodo precedente, e non sul valore derivante dall'impiego delle risorse stesse
- Indici spesso con obiettivi non coerenti tra loro, che creano tensioni e conflitti interni.

Quale modello di controllo può superare questi limiti?

### **Il Balanced Scorecard**

Il modello balanced scorecard (BSC) è stato lanciato nel 1992 da Robert Kaplan, professore dell'Università di Harvard e David Norton, presidente della Nolan Norton.

È un modello che potremmo definire olistico, che ha l'ambizione di comprendere e governare nella sua interezza la complessità aziendale attraverso uno strumento unico, appunto il BSC.

Sostanzialmente gli autori sostengono che l'equilibrio di breve periodo di una serie di fattori, non solo di natura finanziaria, possa garantire uno sviluppo sostenibile della strategia aziendale nel lungo periodo.

In particolare ci sono 4 aspetti, prospettive, che andiamo a considerare:

- Prospettiva finanziaria
- Prospettiva del cliente
- Prospettiva dei processi interni
- Prospettiva di apprendimento e innovazione

#### Prospettiva finanziaria

Raccoglie i risultati della gestione. Lo scostamento rispetto ai costi standard, di budget. I saving ottenuti.

#### Prospettiva del cliente

Le imprese individuano i segmenti di clienti e di mercato nei quali hanno deciso di essere competitivi: con la prospettiva del cliente sono in grado di verificare che le misure primarie che qualificano i loro rapporti con i clienti, e quindi soddisfazione, fedeltà, conservazione, acquisizione, redditività, siano in linea con i segmenti prescelti.

#### Prospettiva dei processi interni

Mentre i sistemi tradizionali sono attenti a monitorare e migliorare i processi interni già esistenti, l'approccio della BSC incoraggia le imprese a misurare le performance dei processi aziendali integrati e che riguardano diversi centri di responsabilità, come smaltimento degli ordini, approvvigionamenti, programmazione e controllo della produzione.

#### Prospettiva di apprendimento e innovazione

Attività di formazione per creare competenze coerenti con la strategia, strumenti per innovare le relazioni interne ed esterne. E' evidente che se si vogliono raggiungere obiettivi ambiziosi di crescita a lungo termine è indispensabile effettuare investimenti non solo in impianti o in ricerca e sviluppo, ma anche nel capitale umano.

Per ciascuna dimensione, prospettiva di business, occorre individuare obiettivi, definire come misurare tali obiettivi (KPI), i target numerici da associare a tali indici e le attività che si intende portare avanti per perseguire gli obiettivi.

- Obiettivi (definizione)
- Metriche (indici per misurare gli obiettivi)
- Target (numeri a cui devono tendere le metriche per garantire il raggiungimento degli obiettivi)
- Azioni (chi fa cosa, determinare attività concrete e assegnare ruoli e responsabilità)

### **Conclusioni**

Troppo spesso le aziende pretendono di migliorare ciò che non misurano. Ciò crea equivoci, deresponsabilizza, genera conflitti interfunzionali.

Sviluppare un cruscotto di indicatori in grado di controllare i processi è pertanto fondamentale. Sappiamo però che questo non è sufficiente. Gli indicatori devono essere in grado di seguire i processi critici, quelli collegati in "presa diretta" ai fattori di successo dell'azienda.

Un buon modello di implementazione è il Balanced Scorecard, che ha il pregio di partire dagli obiettivi di business e, a cascata, definire obiettivi di processo e stimolare l'organizzazione a lavorare in modo coordinato ed efficace.

Quando è ora di "mettere mano" al sistema di reporting? Quando abbiamo sul nostro tavolo più domande che risposte...