



Performance Management

Ivo Hristov, *Ph.D*

hristov@economia.uniroma2.it

Gli indicatori di performance

Key performance indicators (KPIs)

misurare



implementare

Nella sua concreta attuazione il PMS si avvale di un insieme di misure di performance, più propriamente definite Key Performance Indicators (KPIs), che permettono di dare, in prima istanza, una valutazione sull'andamento dell'azienda e sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, nonché di implementare la strategia.

Il ruolo dei KPIs

Un indicatore di performance è un **indice** che tiene sotto controllo lo svolgimento di un determinato processo aziendale.

- Ciascun indicatore è collegato ad una variabile **quantitativa** e/o **qualitativa** che procura informazioni significative, sintetiche, critiche e prioritarie, sulle quali il management baserà le proprie scelte.
- La realizzazione di un efficace sistema di misurazione della *performance* aziendale e di conseguenza la selezione dei relativi indicatori, deve scaturire **da un processo** finalizzato a stabilire la *mission* aziendale e i rispettivi obiettivi, identificare i relativi fattori critici di successo, che verranno in seguito codificati in KPIs, sia di tipo quantitativo che qualitativo

Contesto di utilizzo

permettono al management non solo di misurare gli eventi aziendali nel tempo e nello spazio, ma anche di programmare e pianificare le attività aziendali, determinando gli obiettivi rilevabili nel breve e medio termine.



l'importanza di questi indicatori è dovuta, principalmente, alla loro efficienza nell'estrapolazione di informazioni utili, altrimenti non identificabili, non solo dal Bilancio ma anche da altri dati e documenti disponibili dell'azienda.

➔ Questi indicatori, però, per essere usati efficacemente devono definire un sistema che permetta allo stesso tempo di mostrare i risultati riferiti all'intera azienda e di essere diviso in un reticolo gerarchizzato di indicatori collegati fra di loro da legami funzionali o causali. Gli indicatori di *performance* consentono di misurare l'andamento aziendale perché sono espressi da variabili qualitative e quantitative comparabili, ed inoltre a ciascuno di essi è collegata la variabile che ne dà la misura.

Funzione

Gli indicatori per via della loro natura permettono di:

- **misurare i fenomeni aziendali** nel tempo e nello spazio, ma rivestono un importante ruolo anche nell'attività di pianificazione e programmazione, definendo gli obiettivi misurabili nel breve e medio periodo.
- **rilevare eventuali scostamenti o *gap***, tra gli obiettivi prefissati nei loro budget e i risultati effettivamente ottenuti, potendo così svolgere in tempi rapidi azioni correttive.
- **rilevare tempestivamente le eventuali criticità** che la sola contabilità non riuscirebbe ad identificare e risolvere.
- **implementare** la strategia aziendale



Caratteristiche (1/2)

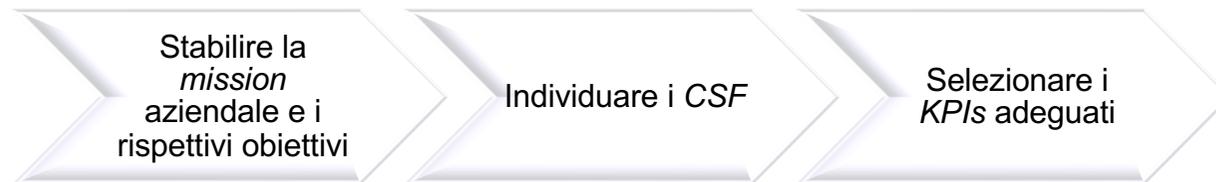
- Nell'attuale contesto competitivo, il sistema di misurazione delle *performance* deve rilevare una selezione molto vasta di prestazioni dei *business process*, per questo i KPIs sono incentrati primariamente sui processi.
- Si tratta di indicatori che riescono ad esprimere meglio l'obiettivo di un processo, permettendo di analizzare i risultati in maniera aggregata, invece di essere ricoperti da una vasta quantità di informazioni, spesso inutilizzate e/o inutilizzabili.
 - Con pochi indicatori si riesce ad ottenere un ammontare di dati che forniscono una valutazione immediata dei risultati ottenuti. Di fatto l'utilizzatore ha il costante monitoraggio delle *performance* e, in caso di mancato allineamento tra l'indicatore e il parametro di riferimento, ha la prontezza di incentrare azioni correttive in direzioni ben precise.
 - Dalla prospettiva dei KPIs, il processo gestionale è un aggregato di attività che, impiegando un insieme di risorse, fornisce un output in risposta alle richieste di servizio. L'obiettivo è quello di rilevare l'insieme di prestazioni di un processo, che nel loro insieme deve fornire il valore dell'output del processo per il cliente.

Caratteristiche (2/2)

Le informazioni che il KPI deve fornire sono classificabili come:

- Critiche, perché sulla base di esse il management definisce le proprie scelte;
- Sintetiche, in quanto sono espresse da una variabile semplice o composta;
- Significative, poiché rappresentano i fenomeni aziendali alle quali si riferiscono;
- Prioritarie, per via della loro natura irrinunciabile nei cicli di pianificazione e controllo a tutti i livelli aziendali da quello strategico a quello direzionale ed operativo.

Processo di costruzione degli indicatori (1/3)



È, quindi, preferibile scegliere ***poche misure chiave (sufficienti per esprimere la dimensione oggetto di analisi)*** che hanno le caratteristiche sopra riportate, piuttosto che definire un sistema il cui controllo costa più dei benefici che si possono ottenere.

Identificato il *set* di indicatori si prosegue con la loro ***riconfigurazione***. È fondamentale riorganizzare i KPIs in base ad una struttura *ad hoc*, che promuova la **lettura comune** di misure diverse, riunite in un modo che consenta l'interpretazione dei principali fenomeni che l'azienda ritiene critici. Così facendo, appare più facile gestire tali fattori critici, grazie ad un controllo più sicuro.



Poiché i KPIs devono riflettere gli obiettivi della specifica azienda, non è possibile definire un sistema di indicatori univoco e proporre soluzioni precostituite, ma occorre definire un insieme di indicatori specifico per ogni processo, che ovviamente cambia, per lo stesso processo, da azienda ad azienda.

Processo di costruzione degli indicatori (2/3)

Gli indicatori, sono solo apparentemente simili!

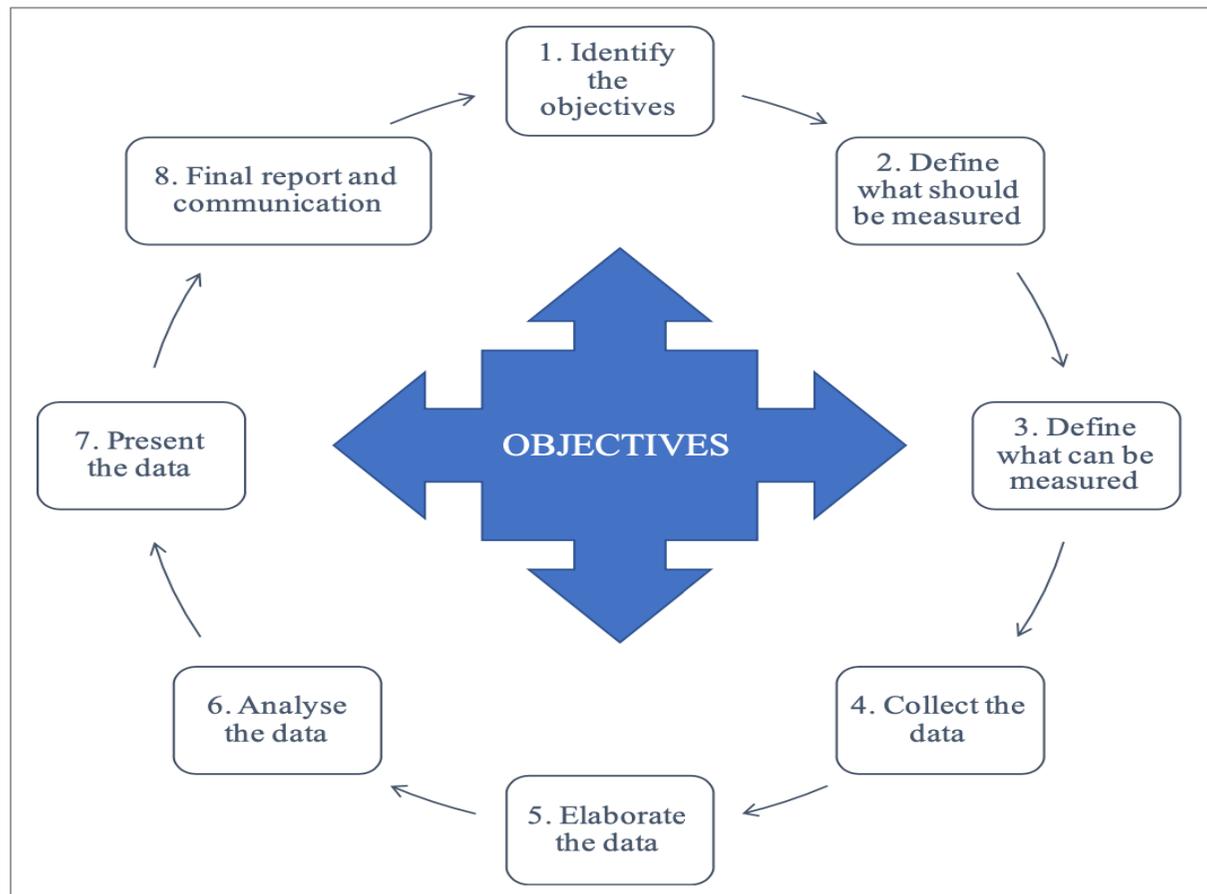
un processo ponderato, meditato e condiviso.



Il sistema dei KPIs va pensato per la propria realtà aziendale, non basta introdurre dei KPIs

non esiste un numero preciso, andrà definito sulla base dei specifici bisogni.

Processo di costruzione degli indicatori (3/3)



Rappresentazione di sintesi

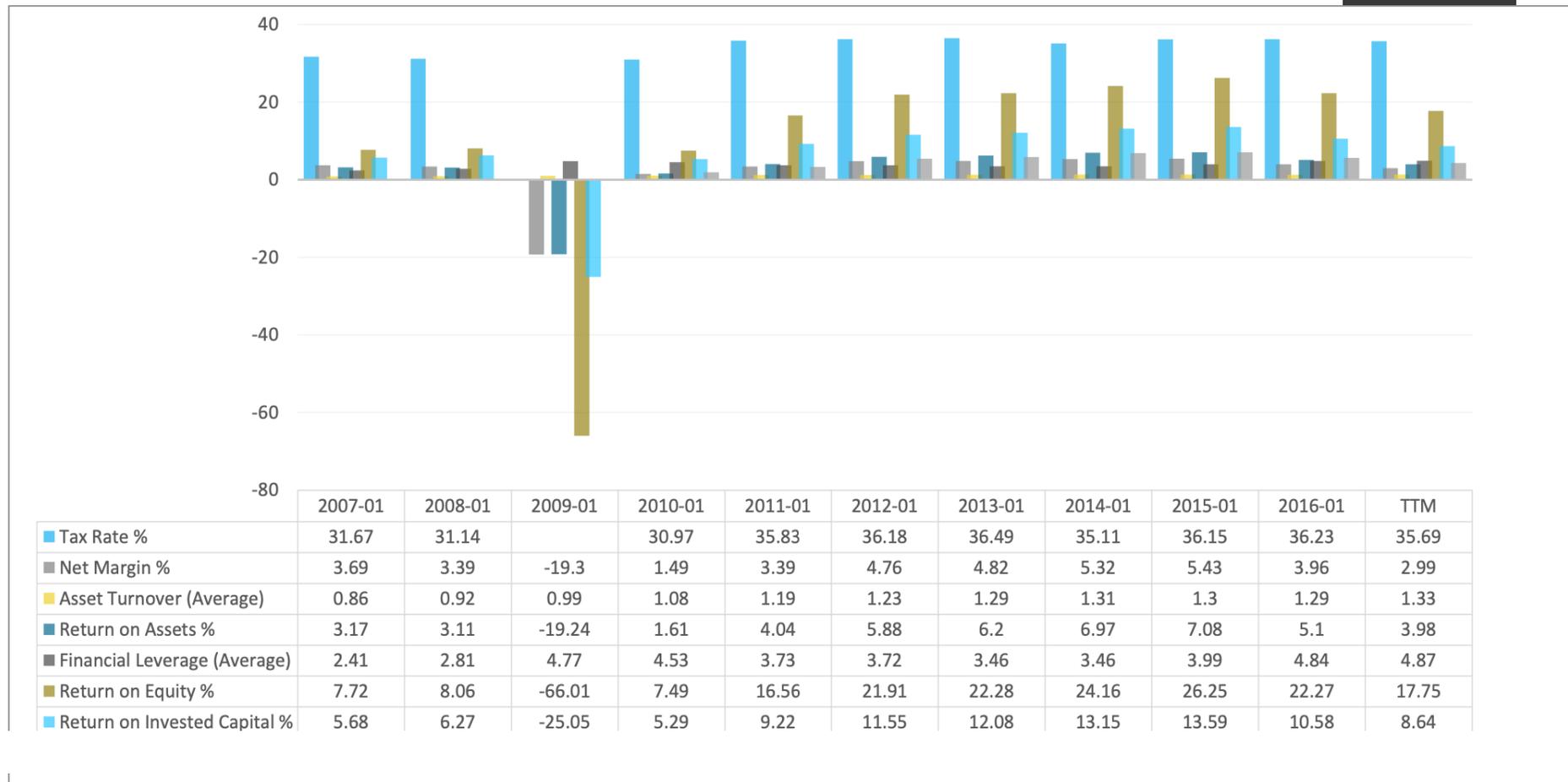


→ Per la rappresentazione dei KPI è possibile creare appositi output, come i cruscotti aziendali, report e grafici realizzati, più o meno dettagliati, profondi nello studio e sintetici nella presentazione.

Sono strumenti settimanali, e in alcuni casi quotidiani, di analisi degli scostamenti tra i valori desiderati di un indicatore specifico e il suo valore effettivo.

Queste informazioni, in relazione al livello di aggregazione e/o di dettaglio, permettono ai diversi livelli manageriali di svolgere le proprie analisi e di identificare i propri obiettivi di miglioramento continuo.

Rappresentazione di sintesi – esempio 1



Rappresentazione di sintesi – esempio 2



Classificazione

Dimensione Quantitativa

Focus su aspetti economico finanziari della performance

Dimensione Qualitativa

Focus su caratteristiche o proprietà di un fenomeno in osservazione

Basis for Comparison	Qualitative Data	Quantitative Data
Definition	 Qualitative data is information that can't be expressed as a number	 Quantitative data is data that can be expressed as a number or can be quantified
Can data be counted?	NO	YES
Data type	Words, objects, pictures, observations, and symbols	Number and statistics

La dimensione qualitativa

Gli indicatori economico-finanziari sono inefficienti nel misurare il capitale intellettuale, in quanto non considerano altre variabili fondamentali come la strategia, la natura dell'organizzazione, il *business model* adottato e così via.



- L'evoluzione dei mercati e dei modelli competitivi a livello globale, hanno evidenziato l'importanza dei fattori, gli *intangibles* o immateriali, o conosciuti anche come capitale intellettuale, nel raggiungimento del successo aziendale.
- Oggi sono le risorse intangibili o il capitale intellettuale a fare la differenza tra processi produttivi competitivi e processi destinati al fallimento. Infatti, tutte le realtà aziendali possono avere accesso alla medesima tecnologia e ai medesimi assets ma è il modo con cui questi vengono combinati ed utilizzati a generare un maggiore o minore valore.
- Le capacità di utilizzo dipendono strettamente dalle conoscenze aziendali, cioè dal capitale intellettuale.

Il capitale intellettuale (I)

→ Si pone il focus su **competenze distintive, la qualità del capitale umano, la fidelizzazione della clientela, l'organizzazione e la forza delle vendite, l'immagine dell'azienda.**

Il capitale intellettuale viene inteso come quella "conoscenza che può essere convertita in valore". (Edvinsson / Sullivan, 1996), ma ancora secondo Stewart, vien inteso "materiale intellettuale [...] che può essere messo in azione per creare ricchezza" (1997).

Esso può essere suddiviso in tre macro-categorie:

- Capitale Umano, costituito dalle conoscenze e competenze possedute dai dipendenti dell'azienda;
- Capitale strutturale, rappresentato dalla conoscenza codificata, trasmissibile, condivisibile e riproducibile, incorporata in qualche elemento aziendale (es.: brevetti, database, procedure, ecc.);
- Capitale relazionale, costituito da tutte quelle relazioni che l'azienda pone in essere con i propri stakeholder, quali fornitori, clienti e dipendenti.

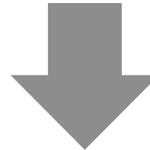
Il capitale intellettuale (II)

Misurare il capitale umano significa:

- individuare le risorse immateriali rilevanti;
- mappare le specifiche azioni manageriali di creazione e sviluppo poste in essere dall'azienda ed analizzarne l'efficacia e l'efficienza;
- misurare la conseguente performance degli assets intangibili e l'impatto complessivo sulla performance aziendale e sul valore di impresa;

Il capitale intellettuale (III)

→ Per l'identificazione delle risorse immateriali è di particolare sviluppo svolgere un'analisi strategica e organizzativa aziendale, la quale mette in risalto quelle risorse che maggiormente contribuiscono alla creazione del valore legate ai fattori chiave di successo .



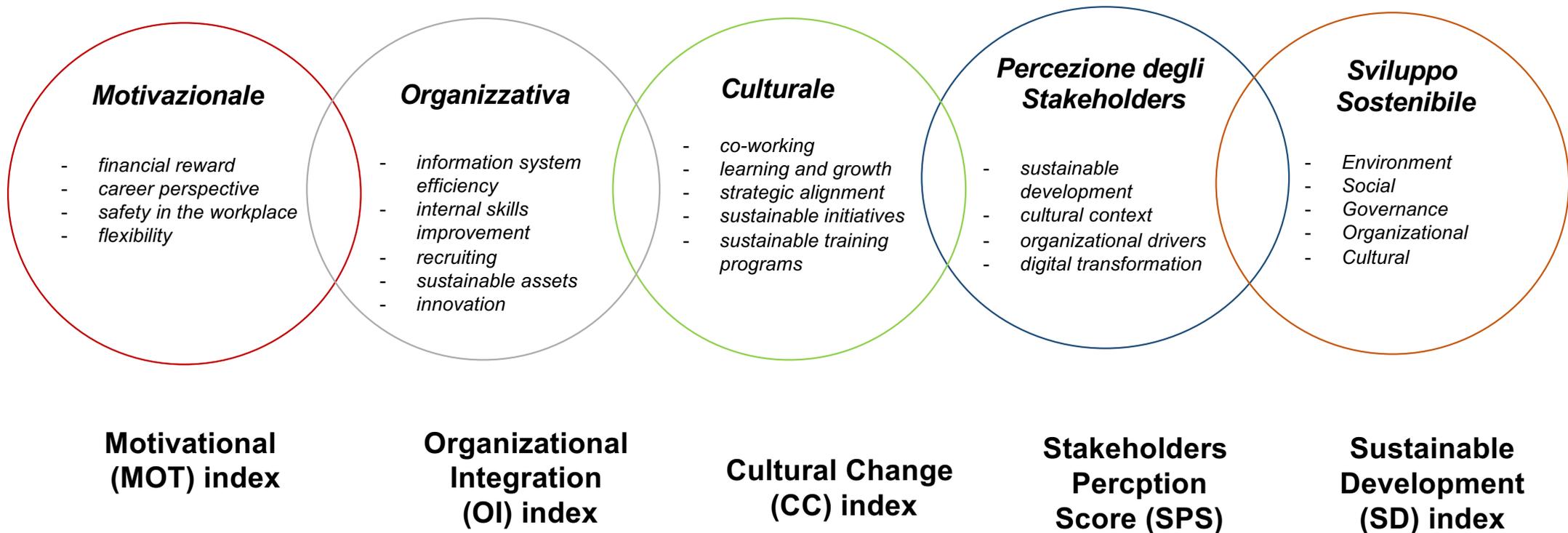
- Una volta individuate queste risorse chiave si procede allo svolgimento di un'attività di progettazione degli indicatori espressivi del loro livello quali-quantitativo, nonché delle politiche manageriali dirette a creare e sviluppare le stesse risorse immateriali.
- L'ultimo step consiste nel definire la relazione che sussiste tra il capitale umano e la performance globale, in particolare si vuole verificare in quale misura contribuisce al miglioramento delle prestazioni dell'impresa nel generare ricchezza e mantenere una posizione competitiva vincente.

KPIs qualitativi (I)

Sono particolarmente rilevanti, perché molte volte non è possibile tradurre una caratteristica in un valore numerico, infatti hanno un maggior valore quanto più è dettagliata la loro descrizione. Generalmente, gli indicatori qualitativi sono comunicati attraverso un indice generale che sintetizza diversi sotto indici, i quali possono avere la capacità di anticipare gli andamenti di breve di altre variabili quantitative.

KPIs qualitativi (II) – key value drivers

Focus sulle seguenti dimensioni:



KPIs qualitativi - alcuni esempi (IV)

- ✓ Grado di soddisfazione dei dipendenti
- ✓ Tasso di fidelizzazione dei clienti
- ✓ Qualità di gestione dei clienti
- ✓ Percezione dei stakeholders
- ✓ Turnover dei dipendenti
- ✓ Efficienza del ciclo di lavorazione
- ✓ Ore totali formazione
- ✓ Incidenza dei nuovi prodotti
- ✓ Numero di meeting mensili/settimanali
- ✓ Efficienza indicatori selezionati
- ✓ Apporto dei nuovi clienti ai ricavi
- ✓ Tasso di incremento della clientela
- ✓ Grado di soddisfazione dei fornitori
- ✓ Motivazione dei dipendenti
- ✓ Grado di soddisfazione dei clienti
- ✓ Tasso di integrazione tra i livelli aziendali
- ✓ Qualità di gestione dei clienti
- ✓ Tasso di raggiungimento degli obiettivi
- ✓ Livello di conoscenza obiettivi strategici
- ✓ Tasso di utilizzo indicatori qualitativi

KPIs qualitativi – Strumenti di indagine (IV)

→ Per effettuare un'analisi qualitativa si possono utilizzare diverse tecniche di raccolta delle informazioni, le principali sono le interviste *face to face*; interviste telefoniche; questionari postali; questionari on-line.



- Le indagini si effettuano attraverso dei questionari che si incentrano su vari elementi che possono caratterizzare le opinioni e i comportamenti degli intervistati.
- Dalle risposte alle indagini si estrapolano informazioni importanti per interpretare determinati fenomeni e non solo per descriverli, infatti si ottiene un contenuto aggiuntivo rispetto agli indicatori quantitativi.
- La scelta della tecnica migliore da utilizzare può derivare da uno studio sulle caratteristiche del campione e sugli obiettivi specifici dell'analisi, visto che ogni tecnica ha dei propri vantaggi e svantaggi rispetto alle altre.

Raccolta delle informazioni – le interviste

- **Le interviste face to face** sono utilizzate quando si analizzano argomenti lunghi, complicati o che prevedono di far visionare o far testare qualcosa; Questo tipo di interviste comporta l'interazione tra intervistatore e intervistato, in modo da prolungare, se necessario la durata dell'intervista e di ottenere risposte più approfondite e complete, superando anche il limite di rispondere alle domande più ripetitive e noiose del questionario. Per contro, è una tecnica molto costosa e, per problemi logistici, non permette di contenere molto i tempi.
- **Le interviste telefoniche** invece, sono utilizzate in modo efficace in moltissimi settori, anche perché presenta bassi costi e richiede tempi brevi per la realizzazione. Inoltre, permette di controllare in maniera ottimale il lavoro degli intervistatori e le caratteristiche del campione. Però, quando si devono analizzare molti elementi, risulta essere una tecnica molto noiosa che può portare gli intervistati a interrompere la telefonata e, inoltre, non permette di mostrare o testare qualcosa. Questa tecnica presenta anche lo svantaggio che alcune categorie del campione sono difficilmente contattabili al telefono.

Raccolta delle informazioni – i questionari postali

- *I questionari postali* possono essere utilizzati efficacemente se c'è un forte interesse del campione oggetto dell'analisi, altrimenti l'analisi risulta essere inefficace. Questa tecnica è facile da gestire, presenta bassi costi, richiede tempi brevi per la realizzazione e, inoltre, consente al campione di scegliere il momento più adatto per loro per rispondere. Nonostante questi vantaggi, presenta basse % di risposta e scarso contenuto delle risposte alle domande aperte.

Raccolta delle informazioni – i questionari on-line

- Infine, *i questionari on-line* possono essere utilizzati efficacemente solo se sussistono due presupposti: che il campione abbia la possibilità di accedere ad internet e la familiarità con il computer e la rete; che vi è un forte interesse del campione per l'oggetto dell'analisi.

- ➔ In assenza di questi elementi, l'analisi è quasi sempre inefficace, specialmente perché la % di risposte è bassa e perché il campione che ha risposto non è rappresentativo del campione prescelto. Questa tecnica presenta gli stessi vantaggi e svantaggi di quella precedente, infatti è facile da gestire, presenta bassi costi e consente al campione di scegliere il momento più opportuno per loro per rispondere. Però, presenta basse % di risposta e scarso contenuto delle risposte alle domande aperte.

Questionario – esempio 1

Section 1—Key strategic dimension impacting on stakeholders' perception

1. *What do you think of the role of stakeholders' perception at a strategic level?*
2. Are managers interested in implementing strategy oriented to satisfy their stakeholders?
3. Let us talk about the most relevant dimensions involved in your organization, that impact on the stakeholders' perception.
4. What are your views on the role of these dimensions in monitoring and implementing strategy?
5. In addition, can you identify a set of 3 strategic items mostly used for each of the dimensions selected?

Section 2—Strategic integration and critical issues

6. What are your thoughts on the most relevant management decisions considered in the literature? (sustainable development, digital transformation and organizational one).
7. Do you maintain that this dimension impacts on the performance? How?
8. What are the main strategic tools used in practice to integrate stakeholders' perception into strategy?
9. How the stakeholders' perception can be measured?
10. What is the role of the KPIs as a strategic tool to implement and monitor the stakeholders' engagement?
11. *Can you talk about the critical issues connected to the stakeholders' engagement at a strategic level?*
12. How can the critical issues connected to this integration be overcome?
13. Do you think by integrating the dimensions generated in the strategy that stakeholders' perception will improve?
14. Do you think by improving stakeholders' perception that company's performance will improve? How?

Questionario – esempio 2

Section 1. Key value drivers of SD

1. What do you think about the role of corporate sustainability?
2. Are managers interested in implementing strategy oriented to sustainability improvement?
3. Let's talk about the most relevant value drivers involved in the PMS's implementation that impact on the sustainable development. According to the managerial literature, we can identify five main dimensions: (1) green/environmental, (2) social, (3) economic, (4) organizational, and (5) cultural. What is your perception associated for each of them, based on your personal experience in the organization?
4. What are your views on the role of these dimensions in monitoring and implementing strategy?
5. In addition, can you identify 3 main strategic items (called value drivers) mostly used for integrate each of the dimensions selected in the business strategy?

Section 2. Strategic goals and KPIs

6. What are your thoughts on the most relevant sustainability dimensions considered in the literature (connected to the traditional TBL)?
7. For each dimension considered, can you provide the most relevant KPIs used in your organization, if exist?
8. For each KPI considered, can you provide the most relevant measures?
9. What do you think about the role of cultural change process as a key driver of the performance?
10. Do you maintain that this dimension impacts on the performance? How?
11. What are the main strategic tools/certifications used in practice to integrate sustainability into strategy?

Section 3. Sustainable development metrics

Environmental dimension

Please provide a score, from 1 (*not important at all*) to 7 (*exceptionally relevant*), to indicate the relevance in your organization with regard the implementation of the following practices:

12. Tools, measures, and certifications oriented to implement **renewable sources** strategy.
13. Tools, measures, and certifications oriented to implement **waste reduction** strategy.
14. Tools, measures, and certifications oriented to implement **emissions reduction** strategy.
15. Tools, measures, and certifications oriented to implement **eco-efficiency** strategy.
16. Tools, measures, and certifications oriented to implement **natural resource reduction** strategy.

Cultural change

Please provide a score, from 1 (*not important at all*) to 7 (*exceptionally relevant*), to indicate the relevance in your organization with regard the implementation of the following practices:

17. Tools, measures, and certifications oriented to implement **coworking** strategy.
18. Tools, measures, and certifications oriented to generate a **strategic alignment** between sustainability and corporate level.
19. Tools, measures, and certifications oriented to implement **learning and growth** strategy.
20. Tools, measures, and certifications oriented to implement sustainable **cultural integration** in the organization.