

KPI: MISURA LE PRESTAZIONI NASCOSTE DELLA TUA AZIENDA

Per spiegare **che cosa sono i KPI**, partiamo dalla loro definizione. In economia aziendale, i *Key Performance Indicators* sono gli indici che monitorano l'andamento dei processi aziendali. Usando un italiano un po' sbrigativo, potremmo chiamarli Indicatori Chiave di Prestazione.

Per capire bene di che cosa stiamo parlando, facciamo un esempio. Ipotizziamo di trovarci nella ditta Impianti Belli S.r.l. In azienda si respira un clima di ottimismo, il **fatturato è aumentato del 20%** e c'è stato anche un miglioramento significativo dell'utile.



L'analisi comparata con gli **anni precedenti** conferma il miglioramento, anche in termini di margini:

	2015	2016	2017
RICAVI	100	100	120
Costi Variabili di produzione	30	30	36
Costi fissi di struttura	15	15	15
Costi Personale	30	30	32
Margine Operativo Lordo	25	25	37
Ammortamenti	15	15	15
Oneri Finanziari	5	5	5
Utile	5	5	17

Il **Margine Operativo Lordo** è aumentato, grazie al fatto che i costi fissi sono rimasti stabili. Il confronto con gli anni passati sembra quindi giustificare appieno la soddisfazione dei titolari dell'azienda. Anche la banca si complimenta con gli imprenditori per i risultati ottenuti.

Dopo qualche giorno però il signor Luigi, uno dei titolari, parla con Filippo, un suo dipendente. Filippo non è stato contagiato dalla ventata di euforia. Secondo lui, **le cose non stanno girando** come dovrebbero.

Filippo ha la nomea di **essere un po' brontolone**. Anche per questo il signor Luigi lo ascolta distrattamente, non gli crede molto, e non vuole intaccare il momento felice.

Filippo si accorge di non essere considerato, ma non si rassegna. Pensa a come poter dimostrare che **la sua impressione è giusta**, e cioè che l'ottimismo generale è infondato.

Si ricorda allora di un corso di formazione che aveva fatto qualche tempo prima. In quel corso si faceva riferimento ai **KPI aziendali**. Allora Filippo si arma di volontà e calcolatrice. Inizia a fare un po' di conti e alla fine riesce a ricavare dei numeri interessanti. Li raggruppa poi in una tabella facile da leggere:

	2015	2016	2017
CLIENTI NUOVI	4	7	2
CLIENTI PERSI	3	3	4
PREVENTIVI FATTI	18	24	20
PREVENTIVI CHIUSI	9	16	7
TASSO DI CHIUSURA	50%	67%	35%

Osservando la tabella, anche il signor Luigi si rende conto che la **situazione non è tutta rose e fiori**. I motivi di preoccupazione ci sono, eccome.

Tra l'altro, Filippo non è un allarmista di natura. È piuttosto una persona analitica. E nella sua testa è rimasta impressa una slide in particolare di quel corso:

“O porti una soluzione oppure farai parte anche tu del problema”

Così Filippo **ha elaborato una sua tesi**, e la riassume in un'altra semplice tabella:

	2015	2016	2017
TEMPI DI PREPARAZIONE DEL PREVENTIVO	8 gg	5 gg	12 gg

Secondo lui, c'è una relazione tra i clienti nuovi acquisiti e il fatturato che si riesce a realizzare l'anno successivo. Quest'anno i clienti nuovi sono diminuiti a causa della **lentezza nel preparare i preventivi**. Effettivamente è così: pare proprio esserci una correlazione tra i tempi di preparazione dei preventivi e **i tassi di chiusura**:

	2015	2016	2017
TASSO DI CHIUSURA	50%	67%	35%

Questi dati sono così evidenti che convincono anche il signor Luigi: qualcosa va cambiato. A quel punto, Filippo gli spiega come a suo avviso bisogna intervenire per migliorare la situazione. Luigi lo ascolta con attenzione e lo autorizza a procedere.

Soddisfatto del proprio lavoro, Filippo si ricorda infine di un'altra slide del corso, che citava le parole di William Edwards Deming:

“Senza dati, sei solo un'altra persona con un'opinione”

Ecco, il lavoro di Filippo è stato tanto efficace proprio perché ha saputo **far parlare i numeri**.

QUALI SONO I KPI DI UN'AZIENDA E CHE COSA MISURANO?

Quanti KPI esistono? Ce ne sono infiniti, tanti quanti sono i processi aziendali di cui si può misurare l'efficienza. Come se non bastasse, non è nemmeno possibile misurare tutto in un'azienda. In effetti, le variabili in gioco sono così tante che è difficile tener traccia di ogni fattore.



Dobbiamo quindi scoraggiarci? Dobbiamo quindi rinunciare a misurare, vista l'impossibilità di tener conto di tutto? Neanche per sogno. **Monitorare è fondamentale**. E in qualsiasi azienda ciò è possibile. Almeno per una manciata di KPI, quelli più vitali.

Nessuna scusa, dunque: misurare si può e si deve. Perché solo misurando un KPI possiamo poi capire **se, quando e come migliorarlo**.

Qualche **esempio di KPI**? Tra i tanti possibili, ti indico questi:

- la differenza percentuale rilevata dopo l'inventario rispetto ai valori risultanti dalla contabilità (per motivare chi è coinvolto nei processi di movimentazione)
- il valore medio per fattura (quando si ha la sensazione di rincorrere le piccole cose con il rischio di perdere opportunità)
- la percentuale di fatturato dei cinque clienti più importanti (se è troppo alta bisogna porsi l'obiettivo di abbassarla)
- il numero di articoli a magazzino fermi da 6 mesi (per potersi accorgere in tempo che un prodotto non "gira" più)
- la percentuale di utilizzo dei macchinari
- la percentuale di ricavi su un determinato prodotto
- il numero di resi dei clienti
- ...

Come è facile intuire, **la lista dei KPI possibili** si può estendere molto, a seconda del tipo di attività e di ciò che è prioritario per l'azienda. Se non hai mai fissato dei KPI per la tua azienda, ti consiglio di iniziare da qui: **focalizza la tua attenzione sui processi più importanti**. Parti con il monitorare quelli.

Una volta stabiliti i KPI fondamentali, **definisci quali valori numerici ti aspetti**. Insomma: non limitarti a fissare i KPI, ma stabilisci anche che risultati che vuoi raggiungere. Essere così scrupoloso ti ripagherà. Ti permetterà infatti di capire, quando le misurazioni non ti soddisfano, in quale direzione **agire per migliorare**. E ti consentirà anche di coinvolgere più attivamente le persone che in azienda si occupano di quei processi.

I KPI sono determinanti per **perfezionare** sempre più i **processi aziendali**. Ti aiutano a rispettare gli obiettivi, evidenziando la direzione verso cui orientare i tuoi sforzi. E si rivelano importantissimi nei lavori eseguiti da team.

KPI E MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI

In che modo possiamo migliorare un processo grazie al monitoraggio dei suoi KPI? Il metodo tipico per il miglioramento di un processo è quello del **Ciclo di Deming: ne ho parlato in questo post**.

In particolare, è importante **considerare questi 3 fattori**:

- **La rilevazione dei dati**, è un'attività che può apparire noiosa e per alcuni addirittura inutile. In realtà è l'unico elemento che ci può confermare o meno di essere sulla pista giusta. Non occorre cercare la precisione assoluta da subito, all'inizio ci si può accontentare anche di dati poco precisi. Piuttosto che niente... meglio piuttosto. Poi si migliora con la pratica.
- **La frequenza di aggiornamento dei dati**, dal momento che un intervallo troppo lungo tra un aggiornamento e l'altro rischia di compromettere i successivi interventi correttivi. In effetti, il pericolo è quello di accorgersi troppo tardi che qualcosa non va.
- **La tempestività nel produrre i dati** e poi trasmetterli a chi deve prendere decisioni. Il tempismo è necessario: prima arrivano le informazioni e prima si possono attuare le azioni per correggere eventuali criticità.

Ci sarebbero molti altri punti da approfondire sui KPI, ma in questo blog voglio condividere solo gli aspetti più utili. Lavoro con le PMI da molti anni, e conosco bene le difficoltà che gli imprenditori incontrano nel controllare e guidare un'azienda. Ti consiglio dunque di seguire anche i miei prossimi articoli, iscrivendoti alla **newsletter mensile**.