
BRUNO STEFANUTTI

LA MISURA DELLE PERFORMANCE AZIENDALI: LO SCOR DS[®] MODEL



*UNA GUIDA METODOLOGICA AL MIGLIORAMENTO CONTINUO
DELLA SUPPLY CHAIN NELLE PICCOLE, MEDIE E GRANDI AZIENDE*

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

BRUNO STEFANUTTI

LA MISURA DELLE PERFORMANCE AZIENDALI: LO SCOR DS[®] MODEL

*UNA GUIDA METODOLOGICA AL MIGLIORAMENTO CONTINUO
DELLA SUPPLY CHAIN NELLE PICCOLE, MEDIE E GRANDI AZIENDE*

FRANCOANGELI

A special acknowledgment to ASCM_R for allowing the reproduction of copyrighted material.

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Luigi, che ne sarebbe fiero più di me

Indice

1. Dal framework SCOR® allo SCOR DS®: storia ed obiettivi	pag.	11
1.1. Generalità	»	11
1.2. Storia dello SCOR DS® ed obiettivi	»	13
1.3. Il concetto di performance aziendale	»	17
1.4. Possibili motivi di disallineamento tra strategia aziendale ed indicatori di performance	»	23
1.5. I pilastri dello SCOR DS® model: le “quattro P”	»	27
2. I pilastri dello SCOR DS®: le “quattro P”	»	31
2.1. Generalità	»	31
2.2. Performance	»	32
2.2.1. Affidabilità (RL, Reliability)	»	34
2.2.2. Reattività (RS, Responsiveness)	»	38
2.2.3. Agilità (AG, Agility)	»	40
2.2.4. Costo (CO, Cost)	»	42
2.2.5. Efficienza nella gestione degli asset (AM, Assets)	»	42
2.2.6. Profitabilità (PR, Profitability)	»	45
2.2.7. Contesto ambientale (EV, Environmental)	»	45
2.2.8. Contesto sociale (SC, Social)	»	45
2.3. Process	»	46
2.3.1. Plan	»	51
2.3.2. Source	»	51
2.3.3. Transform	»	51
2.3.4. Order	»	52
2.3.5. Fulfill	»	52
2.3.6. Return	»	53
2.3.7. Orchestrate	»	53

2.4.	La gerarchia della componente process: differenza tra SCOR DS® e versione precedente nei processi di livello 2	pag.	54
2.5.	La gerarchia della componente process nello SCOR DS® model: il livello 3	»	63
2.6.	Practices	»	70
2.7.	People	»	74
2.8.	Special Application and Resources	»	77
3.	L'azienda, i processi ed il sistema informativo	»	78
3.1.	L'azienda come insieme di processi	»	78
3.2.	Cosa significa "processo aziendale"?	»	80
3.3.	Il processo aziendale: cenni sulla rappresentazione grafica e sulla simulazione	»	89
3.4.	Il linguaggio dei processi: introduzione al Business Process Modeling Notation (BPMN)	»	93
3.5.	La rappresentazione formale dei processi d'impresa tramite il BPMN	»	94
3.6.	Il valore aggiunto della modellazione BPMN	»	103
3.7.	Dalla rappresentazione grafica alla misura oggettiva dei fenomeni aziendali	»	105
3.8.	L'algebra di processo: come misurare un processo aziendale	»	109
3.9.	Conclusioni sull'analisi di processo	»	118
4.	Introduzione al project management	»	119
4.1.	Generalità	»	119
4.2.	La gestione del cambiamento: impatti e modelli di riferimento	»	119
4.3.	Definizione del team di progetto	»	126
4.4.	Benefici del project management	»	129
4.5.	Le tre fasi del project management nell'implementazione di un progetto	»	132
4.6.	I fattori che impattano sul project management nell'implementazione di un progetto SCOR DS®	»	140
4.7.	Le figure caratteristiche di un team di progetto	»	142
4.8.	Strumenti di progetto: la work breakdown structure e il diagramma di GANNT	»	147
4.9.	Valutazione del ritorno economico di un progetto	»	148
4.10.	Conclusioni	»	155

5. Implementazione di un progetto SCOR DS®: il racetrack	pag.	157
5.1. Generalità	»	157
5.2. Il transformation racetrack	»	158
5.2.1. Engage	»	162
5.2.1.1. Verifica delle deliverables della fase Engage e passaggio alla fase successiva	»	167
5.2.2. Define	»	167
5.2.2.1. Business Context Summary	»	169
5.2.2.2. Supply chain segmentation	»	173
5.2.2.3. TLP Charter	»	175
5.2.2.4. Verifica delle deliverables della fase Define e passaggio alla fase successiva	»	178
5.2.3. Analyze	»	178
5.2.3.1. Metric definition	»	180
5.2.3.2. Benchmarking e SCORcard®	»	182
5.2.3.3. Thread Diagram	»	188
5.2.3.4. “Staple yourself to an order” e diagrammi SCOR di livello 3	»	189
5.2.3.5. Verifica delle deliverables della fase Analyze e passaggio alla fase successiva	»	196
5.2.4. Plan	»	196
5.2.4.1. Project portfolio	»	198
5.2.4.2. Project portfolio placemat e ranking	»	208
5.2.4.3. Verifica delle deliverables della fase Plan e passaggio alla fase successiva	»	211
5.2.5. Launch	»	211
5.2.5.1. Verifica della “readiness” aziendale	»	213
5.2.5.2. Il livello 4 e la sua codifica nell’ambito di un progetto SCOR DS®	»	214
5.2.5.3. Le attività conclusive della fase Launch	»	215
6. La metodologia di implementazione “SCOR DS® light” per le PMI	»	219
6.1. Generalità	»	219
6.1.1. Engage: selezione dell’attributo strategico con l’approccio “SCOR DS® light”	»	221
6.1.2. Define: definizione dell’ambito di progetto con l’approccio “SCOR DS® light”	»	226
6.1.3. Analyze: la fase di configurazione nell’approccio “SCOR DS® light”	»	230

6.1.4. Launch: la fase di avvio nell'approccio "SCOR DS® light"	pag. 238
6.1.5. La fase di Plan in una PMI	» 239
6.2. Conclusioni	» 240
7. Allegati	» 242
7.1. Allegato A: Modello <i>Business Context Summary</i>	» 242
7.2. Allegato B: Modello quesiti <i>Fattori critici di successo</i>	» 247
7.3. Allegato C: Modello <i>Staple yourself to an order</i>	» 249
Bibliografia	» 252

1.1. Generalità

Sono molte le aziende, di ogni dimensione, che si sono trovate ad affrontare – o si apprestano ad affrontare – progetti di revisione organizzativa importanti e talvolta invasivi; ciò generalmente avviene per cogliere nuove opportunità di miglioramento, che sempre necessitano di una qualche verifica dello “stato corrente” dei processi e delle procedure aziendali per poterli adattare efficacemente al nuovo contesto organizzativo e operativo richiesto. In altri casi, la revisione organizzativa potrebbe essere forzata da cambiamenti richiesti alle condizioni di lavoro e conseguentemente ai flussi di materiali ed informazioni per motivi non legati direttamente alla domanda del mercato (ad esempio fusioni, delocalizzazioni, acquisizioni). Sicuramente tra i progetti di revisione organizzativa più sfidanti e generalmente “temuti” dai vertici aziendali, una menzione merita la sostituzione del sistema informativo aziendale con una soluzione di tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP). Indipendentemente dalla natura e dalle motivazioni che spingono i vertici a considerare l’implementazione di un qualsivoglia progetto di revisione organizzativa, non sono così numerose le imprese che – pur aderendo alle *best practice* di metodologia ed implementazione sottintese da progetti di questa rilevanza – hanno affrontato in modo consistente e strutturato il tema dei *Key Performance Indicator* (KPI), ovvero la selezione ed implementazione di quegli indicatori numerici in grado di consentire la *misura* delle performance effettive dell’impresa, prima e dopo l’implementazione del progetto; tale aspetto viene spesso affrontato a posteriori, oppure applicando un metodo «induttivo», che «generalizza» l’esperienza positiva di implementazione “degli altri” magari su indicatori standard che, non di rado, sono mirati solo alla rappresentazione di dati quantitativi di natura “commerciale” secondo va-

rie dimensioni aziendali (area geografica, cliente, prodotto, ecc.) e meno alla reale profittabilità dei servizi/prodotti venduti. E, atteso questo scenario, emergono in modo naturale delle domande che provocatoriamente possiamo porre relativamente all'implementazione di indicatori di *performance* in azienda e della loro relazione con progetti complessi ed articolati tra i quali – ma non solo – la sostituzione del sistema informativo, che possono trasformare anche radicalmente i processi impattando su quegli stessi indicatori:

- quanto i KPI implementati sono davvero allineati alla strategia aziendale, ovvero sono in grado di tradurla efficacemente in informazioni e decisioni operative?
- e quanto tali indicatori sono davvero rappresentativi dei processi aziendali oppure, al contrario, quanto hanno un respiro locale e limitato alla funzione aziendale che li utilizzerà (commerciale, produzione, *controlling*, ecc.)?
- gli indicatori scelti rappresentano chiaramente e senza ambiguità i miglioramenti che la propria *supply chain* realizzerà proprio grazie alla revisione strategica, organizzativa e, quindi, operativa di taluni processi?
- considerate alcune *best practice* potenzialmente applicabili all'ecosistema aziendale quali impatti potranno avere e su quali processi in termini organizzativi e di miglioramento qualora implementate? quali indicatori rileveranno tale impatto?
- il personale ha un livello di *training&education* allineato ai contenuti di innovazione e di miglioramento delle *performance* che vogliamo introdurre?

Il testo si pone come obiettivo quello di descrivere un modello strategico, organizzativo ed operativo chiamato SCOR DS® (*Supply Chain Operation Reference Digital Standard*), progettato specificamente per definire, selezionare ed implementare una serie di KPI orientati alla misurazione e miglioramento delle *performance* in qualsiasi *supply chain*, in un'ottica di equilibrio finanziario, impatto sociale ed impatto ambientale (*triple bottom line*). Come vedremo, tutte le domande poste, e molte altre, troveranno una loro risposta tramite l'applicazione del *framework*.

1.2. Storia dello SCOR DS® ed obiettivi

L'insieme delle attività di un'azienda, manifatturiera oppure di servizi, coinvolge un ampio spettro di processi aziendali sia interni che esterni rispetto ai confini dell'impresa. Ad esempio, per loro natura i processi di gestione della domanda e di gestione degli approvvigionamenti rappresentano attività aziendali con ramificazioni che entrano ed escono dal perimetro aziendale; la raccolta ordini cliente, ad esempio, presuppone un percorso logico che si innesca con la richiesta di specifici prodotti/servizi dal mercato e che, successivamente, si inserisce nel circuito produttivo/distributivo aziendale ritornando verso il mercato per la consegna fisica del bene/servizio richiesto; l'attività di gestione della domanda prevede, ovviamente, una corrispondente attività di gestione del fabbisogno da essa innescata; in altre parole, se i prodotti/servizi richiesti non fossero disponibili a *stock*, la funzione acquisti verificherà la possibilità di soddisfare tale fabbisogno tramite una richiesta di acquisto di materie prime/semilavorati/prodotti finiti/attività ad uno o più fornitori; ciò alimenterà, successivamente, processi produttivi e/o di distribuzione – interni ed esterni – che chiuderanno il ciclo di domanda. Poiché è importante caratterizzare tutti i fenomeni organizzativi dal punto di vista del loro contributo alle *performance* complessive del “sistema azienda”, non è sufficiente che i *manager* concentrino la loro attenzione solo su indicatori in grado di rilevare le *performance* di processi interni; occorre, piuttosto, considerare un modello d'impresa più generale relativamente al flusso delle attività, dei materiali e delle risorse di cui l'impresa è una parte; introduciamo, allora, il concetto di *supply chain* su cui si baserà tutta la trattazione seguente. Con tale termine definiamo:

L'insieme di funzioni e di attività, interne ed esterne all'azienda, che concretizzano secondo legami e flussi prestabiliti la catena del valore consentendo di realizzare i prodotti e/o fornire i servizi richiesti dal cliente finale.

Con riferimento ad un'azienda manifatturiera, la *supply chain* descrive tutti i processi, le attività ed i flussi informativi associati con il processo principale di *trasformazione* dei beni/servizi dallo stadio di materia prima/semilavorato/componente/prodotto semi-finito fino allo stadio finale di prodotto finito, che verrà consegnato al cliente finale direttamente o tramite una serie di *attori* quali magazzini periferici, distributori, corrieri oppure negozi al dettaglio. Si badi che la commercializzazione di un prodotto, ovvero il suo acquisto e distribuzione al cliente senza una specifica attività produttiva intermedia, prevede comunque un concetto di *trasformazione* considerando come tale qualsiasi attività di identificazione (etichettatura,

ecc.), di *re-branding* oppure di *packaging* necessaria per ultimare il ciclo della richiesta. Esiste una serie rilevante di flussi relativi a materiali ed informazioni lungo la *supply chain*; per rappresentare ciò, ricorriamo al modello semplificato illustrato nella fig. 1.1.

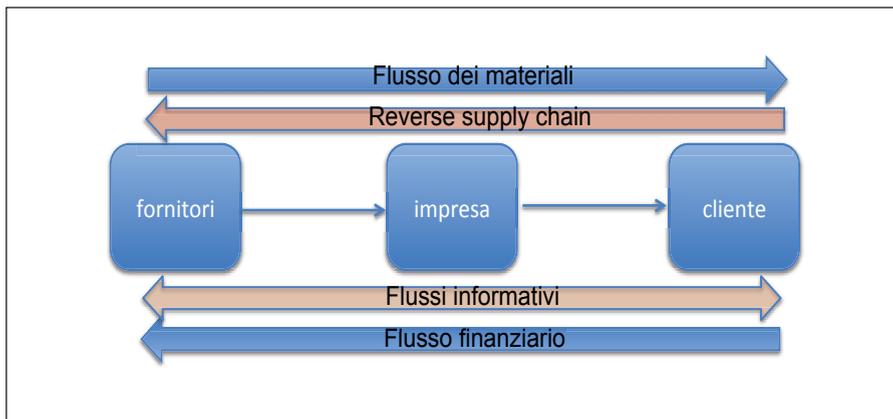


Fig. 1.1 - Schema semplificato di supply chain

Gli attori tipicamente coinvolti svolgono attività caratteristiche e precisamente:

1. i fornitori approvvigionano l'impresa dei materiali/risorse necessari alla trasformazione;
2. l'impresa attiva la propria funzione di trasformazione per fornire i prodotti/servizi richiesti dal mercato; inoltre, dovrà provvedere a distribuire i prodotti tramite una specifica attività di *delivery* o tramite un'analoga struttura esterna;
3. il cliente finale è il beneficiario del prodotto/servizio realizzato e contribuirà ad alimentare un flusso finanziario in senso inverso rispetto al flusso dei materiali; si badi che, in realtà, il cliente finale potrebbe innescare un ulteriore flusso di materiali in senso inverso rispetto al flusso standard, qualora si attivino processi di reso per difetto, riparazioni in garanzia oppure attività legate alla fine del ciclo di vita del prodotto che mirano ad un ritiro e riciclo dei materiali obsoleti, talvolta anche per allungarne il ciclo di vita stesso (*reverse supply chain, green supply chain*). Infine, esiste un flusso finanziario verso la rete di fornitori coinvolti nel ciclo attivo o passivo dell'azienda per finalizzare i pagamenti del caso.

Dato il numero e l'eterogeneità di attori coinvolti, si capisce come la *supply chain* sia fisiologicamente sempre alla ricerca di continui aggiustamenti per bilanciare la domanda con l'offerta di prodotti/servizi da destinare al mercato; come si intuisce i processi di gestione dei clienti, fornitori, della pianificazione, della produzione e distribuzione/trasporti rappresentano le macro-aree della *supply chain* che devono coordinarsi per raggiungere, mantenere o, se necessario, variare l'equilibrio bilanciando le diverse velocità di flusso del prodotto/servizio nei suoi vari stati lungo la catena del valore. Una disarmonia del flusso in un elemento della catena provocherà ritardi, accumuli o latenza di risorse, inefficienze. Ecco che per acquisire e, auspicabilmente, migliorare le *performance* aziendali l'impresa deve controllare e monitorare le proprie *operations* su base giornaliera e, teoricamente, su tutta la *supply chain*; l'introduzione di specifiche metriche di valutazione delle prestazioni aziendali acquisisce, dunque, un senso solo nel contesto generale di gestione dei processi appena descritto. Inoltre, al fine del controllo del succitato bilanciamento e di una valutazione coerente delle prestazioni, dobbiamo assumere che il sistema informativo aziendale sia una rappresentazione digitale realistica dei processi d'impresa, secondo architetture e logiche d'integrazione mutuata dalle *best practice* di settore, che la soluzione *software* che regge il sistema informativo aziendale dovrebbe rendere disponibili. A loro volta i processi rappresentano gli strumenti di realizzazione della strategia, tramite flussi di materiali ed informazioni che sono, sempre e comunque, dipendenti da decisioni umane. Fatta questa premessa sul concetto di *supply chain*, introduciamo il framework SCOR DS®.

Come detto, SCOR DS® è l'acronimo di *Supply Chain Operations Reference Digital Standard*, oggi alla sua versione 14. Tale versione ha visto la luce il 18 settembre 2022, durante l'annuale conferenza ASCM svoltasi a Chicago. Come vedremo vi sono sostanziali modifiche tra la versione corrente e le versioni precedenti, sicché per chiarezza espositiva faremo riferimento alla versione attuale con l'acronimo SCOR DS® ed alle versioni precedenti con l'acronimo SCOR®. Storicamente, Il *framework* SCOR® nasce all'inizio degli anni '90 per intuizione delle società di consulenza Pittiglio, Rabin, Todd & McGrath (PRTM®) e AMR Research® con l'assistenza di manager afferenti ad aziende di fama mondiale quali Bayer®, Compaq®, Proctor & Gamble®, Lockheed Martin® ed altre, proprio per sviluppare una metodologia orientata a migliorare le prestazioni della *supply chain* ed a misurare in modo consistente tali miglioramenti. Nel 1996, PRTM® e AMR® fondarono un'organizzazione chiamata *Supply Chain Council*® (SCC) con lo scopo di sovrintendere alla stesura e manutenzione del *framework* SCOR® nelle sue varie evoluzioni ed edizioni; a partire dalle 69 società originarie che ne hanno guidato la nascita, SCOR® conta oggi

più di 1000 società associate. Inoltre, nel 2014 il *Supply Chain Council*[®] è stato accorpato ad APICS^{®1}, sicché la metodologia ed il *linguaggio SCOR*[®] sono divenuti parte integrante sia dell'*Operations Management Body of Knowledge (OMBOK)*² di APICS[®] che punto di riferimento nelle certificazioni professionali³ da essa offerte. In definitiva, tale modello è stato specificamente sviluppato per aiutare le aziende a comprendere, strutturare e valutare le prestazioni delle proprie *supply chain*, siano esse aziende manifatturiere o di servizi, ma partendo obbligatoriamente da una chiara e condivisa visione strategica che dovrà necessariamente guidare l'implementazione di qualsiasi indicatore. Lo SCOR[®] è stato, in ultima analisi, concepito come metodologia di miglioramento del tutto pragmatica, utilizzando strumenti quali l'analisi dei processi, un set specifico di metriche per misurare le *performance* ed un altrettanto definito e strutturato insieme di *best practice* per migliorare la *supply chain*, aiutando ad identificare rigorosamente i perimetri delle attività in cui risiedono i *gap* nelle prestazioni guidando, così, la gestione del cambiamento organizzativo con maggiore precisione. Questo originale approccio potrà indirizzare il management, in ultima analisi, verso il raggiungimento di livelli più elevati di prestazione della propria catena logistica, in quanto verranno evidenziate – con un approccio *step by step* basato sull'analisi dei processi e delle attività – le aree in cui le criticità risiedono e necessitano di un intervento correttivo per essere mitigate se non rimosse. Come ben sanno e vivono quotidianamente i professionisti d'azienda, il mondo del *supply chain management* non smette di avanzare e progredire; ciò implica che sia le metodologie strategiche ed operative con le quali plasmare la *supply chain* che il *know how* di cui le organizzazioni necessitano per rendere possibili le innovazioni, devono allinearsi a livelli sempre più elevati per poter sfruttare appieno ed in tempi ragionevolmente rapidi le opportunità di crescita e miglioramento che il mercato – pur difficile e sfidante quale quello odierno – può offrire. Le *supply chain* moderne richiedono, per essere efficacemente gestite, manager, supervisori, consulenti, leader ed operatori esperti, con conoscenze e

1. APICS[®], inizialmente *Association Production Inventory Control Society*, oggi “costola” votata alle attività di Training&Education di ASCM[®] (*Association Supply Chain Management*), è la più grande organizzazione al mondo nel campo del Supply Chain Management, che eroga corsi di certificazione internazionale orientati alla gestione operativa e strategica della *Supply Chain*. Consept, la società di consulenza di cui l'Ing. Bruno Stefanutti è Amministratore, è Authorized Training Partner di APICS[®] nonché Authorized Consulting Partner di ASCM[®] ed eroga per nome e per conto di APICS[®] tutti i corsi di certificazione previsti (CPIM, CSCP, CLTD, SCOR); l'Ing. Stefanutti è MASTER Instructor APICS[®].

2. Operations Management Body of Knowledge.

3. CPIM, CSCP, CLTD, SCOR-P.

confidenza con metodologie e strumenti di livello mediamente più elevato di qualche decennio fa, che devono necessariamente fondarsi su *best practice* diffuse (perché consistenti) e di successo, la cui implementazione a supporto dei processi d'impresa è sempre più richiesta nell'attuale scenario competitivo.

1.3. Il concetto di performance aziendale

Il lettore attento potrebbe, sin d'ora, concentrare la sua attenzione sul concetto di *performance* che, se non opportunamente declinato rispetto alla sua matrice sportiva, potrebbe trarre in inganno. Atteso il fatto che per *performance* intendiamo "... per estensione, prestazione particolarmente valida, risultato considerevole o ammirevole in prove, manifestazioni o attività non sportive..."⁴ potremmo subito chiederci cosa significhi azienalmente parlando "un risultato considerevole o ammirevole". Ed è, forse, più difficile o meno completo rispondere a questa domanda se non ci si pone, primariamente, un'altra domanda: perché esiste un'azienda? Chiarito questo è più semplice definire il concetto di "risultato" e quindi, generalizzando, di *performance aziendale*.

Innanzitutto, *un'azienda esiste per soddisfare i propri clienti*. Sarebbe errato affermare, come istintivamente si sarebbe portati a fare, che un'azienda esiste per generare profitto; in effetti un'azienda potrebbe generare profitto per un breve periodo, se non soddisfa appieno i requisiti dei suoi clienti, il che ne sancirebbe la fine sul medio-lungo periodo. Quindi, è più appropriato definire il motivo di esistenza dell'azienda nella soddisfazione continuativa dei requisiti dei suoi clienti ovvero nel superamento delle aspettative degli stessi, sottintendendo che ciò deve essere evidentemente possibile in una prospettiva di equilibrio finanziario che tenga conto della necessità di realizzare profitto. In altre parole, la generazione del profitto è per un'azienda condizione necessaria, ma non sufficiente per la sua esistenza se i clienti non vengono adeguatamente soddisfatti nelle loro attese.

Ecco che, partendo da questa riflessione, si può comprendere meglio il concetto di *prestazione aziendale* e, dualmente, di *misura della prestazione* stessa: le aspettative dei clienti rientrano certamente in dimensioni non tangibili (cortesia, empatia, adeguatezza delle informazioni sui prodotti/servizi, ecc.) ma anche del tutto tangibili e misurabili; ed un

4. www.treccani.it/vocabolario/performance/.

sistema di misura delle *performance* aziendali ha, comunque, l'obiettivo della misura di aspettative tangibili, per sua stessa natura: rispetto della qualità attesa (prodotto, servizio, packaging, tempi di risposta nei servizi post-vendita, ecc.), rispetto del tempo di consegna pattuito, congruità del prezzo, ecc. Certamente, a questo insieme di misure "intuitive" *customer's side*, devono corrispondere parallelamente misure *supplier's side* in grado di quantificare le *performance* di processi interni che supporteranno la soddisfazione dei requisiti del cliente appena descritti: merce disponibile quando richiesto, processi di pianificazione delle risorse efficienti, cicli di produzione performanti e qualitativamente controllati, livelli di magazzino adeguati, ecc.

Questo insieme di procedure e processi rappresenta la piattaforma di riferimento per soddisfare le aspettative del cliente, che risultano misurabili e che si declinano e si concretizzano numericamente via via che i processi aziendali prendono corpo per finalizzare il flusso che si dipana dall'acquisizione dell'ordine alla sua consegna al cliente finale. Ogni attività/sub-attività coinvolta in questo flusso introduce, a sua volta, un contributo misurabile con un riflesso diretto su quelle stesse aspettative⁵, giungendo alla determinazione finale di un'entità numerica che aziendalmente consideriamo con un indicatore di *performance* rilevante per misurare e controllare nel tempo un determinato fenomeno aziendale. La misurazione può essere intesa come un "ponte" necessario tra due aspetti importanti che caratterizzano un qualsiasi processo aziendale, indipendentemente dal settore merceologico dell'azienda, ovvero:

- a) il disegno ideale del processo,
- b) la sua gestione esecutiva,

dove quest'ultimo prevede un'adeguata pianificazione ed allocazione fisica di risorse e tempi (assegnati/stimati) per l'esecuzione delle attività. *Migliorare le prestazioni aziendali significa innanzitutto essere in grado di misurarle; gli indicatori aziendali sono informazioni critiche, sintetiche, significative e prioritarie che permettono di valutare l'andamento aziendale nei suoi più svariati aspetti*⁶.

5. Un ritardo nella consegna di un materiale necessario alla realizzazione di un prodotto richiesto avrà probabilmente degli impatti sul rispetto di una data di consegna pattuita, così come uno scarto di produzione che costringa ad una rilavorazione oppure un picking errato in fase di spedizione.

6. "Il sistema di misurazione delle prestazioni aziendali", Cavalli, 2008 (Università di Bergamo).

Quindi, sia la definizione che l'uso di indicatori aziendali a misura e monitoraggio delle *performance* si basano su alcune caratteristiche peculiari degli stessi, ovvero:

- *criticità*: gli indicatori assumono un senso nel momento in cui vengono utilizzati per assumere decisioni; diversamente, sono poco utili se non del tutto inutili;
- *sintesi*: l'indicatore deve essere immediatamente comprensibile e fruibile; in genere, un numero o una percentuale dovrebbero già essere descrittivi di un particolare fenomeno aziendale (ad esempio, un tempo di consegna di un fornitore rispetto al valore dichiarato, un livello di giacenza di materia prima rispetto al consumo giornaliero, ecc.);
- *rilevanza*: l'indicatore dovrebbe essere orientato a cogliere un particolare aspetto del processo aziendale a cui afferisce, ovvero esserne una sintesi rilevante.

Un indicatore dovrebbe quindi sintetizzare numericamente una o più caratteristiche di un processo e/o di un'attività "chiave", predisponendo l'azienda anche al concetto di valutazione del *gap*, ovvero di distanza tra la *performance* attesa e quella corrente, rispetto a *competitors* di settore (*benchmarking*) oppure rispetto a *baseline* stabilite internamente. Qualificato il *gap*, si ha certamente una misura dello scostamento da coprire; diverso è il tema se, oltre all'aspetto quantitativo definito dal *gap*, si intenda porre in essere delle azioni correttive sulle attività causa di quel *gap* per riportare, o portare, la misura ai valori attesi; vorremmo dire che sarebbe naturale attendersi questa relazione causa/effetto.

Ed è qui il punto: con quale metodo di indagine possiamo individuare con precisione i processi responsabili di quella scadente *performance*? Detto in altra forma, possiamo identificare una qualche relazione tra processo aziendale ed indicatori di *performance*, che consenta di indirizzare un'analisi di miglioramento mirata qualora il KPI in questione non sia soddisfacente? Ed esiste una qualche relazione tra soluzioni, ad esempio *best practice*, implementabili in azienda e processi aziendali che ne possono beneficiare?

Per fare un semplice esempio e considerare misure tipiche che si trovano di frequente nei cruscotti aziendali di misura e controllo – quali livelli di fatturato/profitto, costificazione dei prodotti/servizi e marginalità oppure efficienza di produzione – non è così evidente da una di queste misure quale sia la relazione causa-effetto tra l'evento misurato e la sua causa: una diminuzione del fatturato, ad esempio, non è attribuibile con certezza ad un solo fenomeno (ad esempio, la diminuzione della domanda), ma