

Fabrizio Di Crosta

Indicatori di performance aziendali

Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

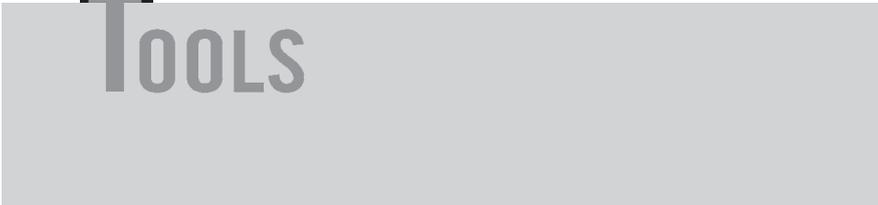
I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Fabrizio Di Crosta

Indicatori di performance aziendali

Come identificare gli indicatori
più adatti per misurare le performance:
dagli obiettivi ai risultati

 FrancoAngeli


TOOLS

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese

Indice

Premessa	pag.	9
1. Prima degli indicatori capire l'organizzazione	»	13
1. La situazione attuale delle imprese italiane	»	13
2. Perché misurare	»	17
3. La gestione per processi	»	19
4. Gli obiettivi aziendali ed i relativi indicatori	»	25
2. Gli indicatori: cosa sono, come si definiscono e come si calcolano	»	29
1. Definizioni	»	29
2. Identificazione degli indicatori	»	32
3. Caratteristiche degli indicatori	»	33
4. Descrizione degli indicatori	»	34
5. Reporting degli indicatori	»	38
6. Strumenti	»	39
3. Rassegna di indicatori	»	41
1. Introduzione agli indici	»	41
2. Indici di misura	»	45
2.1. Aziende che producono sistemi complessi e ne forniscono la relativa assistenza	»	45
2.2. Aziende con significativa impronta commerciale	»	45
2.3. Commercializzazione di prodotti	»	46
2.4. Commercializzazione di prodotti oppure erogazione di servizi che prevedono un'assistenza al cliente durante l'erogazione del servizio	»	50
2.5. Commercializzazione di prodotti/Manifatturiero	»	50

2.6. Imprese che operano su commessa con committenti che applicano penali	pag.	54
2.7. Imprese di costruzioni	»	54
2.8. Imprese e società che effettuano gare pubbliche	»	57
2.9. Informatica	»	59
2.10. Informatica/Sistemi hardware	»	60
2.11. Manifatturiero	»	61
2.12. Manifatturiero/Commercializzazione di prodotti	»	75
2.13. Manifatturiero/Commercializzazione di prodotti o imprese di servizi che predispongono offerte articolate	»	81
2.14. Manifatturiero/Commercializzazione di prodotti per i quali l'imballaggio è importante	»	82
2.15. Manifatturiero con progettazione interna e complessa	»	82
2.16. Manifatturiero con significativa importanza della manutenzione impianti	»	84
2.17. Manifatturiero con significativi costi della materia prima	»	86
2.18. Manifatturiero con vendita di prodotti propri/Commercializzazione di prodotti	»	86
2.19. Manifatturiero ed imprese di costruzione	»	87
2.20. Servizi	»	87
2.21. Servizi con attività sviluppata prevalentemente attraverso sistemi informatici	»	88
2.22. Servizi di archiviazione documenti	»	88
2.23. Servizi di assistenza tecnica su contratto	»	89
2.24. Servizi di manutenzione apparecchiature	»	90
2.25. Servizi di trattamento documenti/dati	»	93
2.26. Servizi formativi	»	95
2.27. Servizi per Enti pubblici	»	96
2.28. Servizi professionali	»	96
2.29. Società di ingegneria	»	97
2.30. Società di ingegneria o di produzione con significativa progettazione interna	»	97
2.31. Società di ingegneria, aziende che lavorano su commesse lunghe e complesse	»	98
2.32. Società di ingegneria, studi di progettazione, software	»	98
2.33. Trasporti	»	99
2.34. Trasporti/Commercializzazione di prodotti	»	102
2.35. Turismo alberghiero	»	104
2.36. Tutti	»	106
3. Indicatori non rappresentati da indici numerici	»	124
4. I legami con il controllo di gestione: le <i>Balanced Scorecard</i>	»	127
1. Principi delle <i>Balanced Scorecard</i>	»	127

2. Direzione aziendale: i principi delle ISO 9000	pag. 129
3. La prospettiva economica-finanziaria	» 130
4. La prospettiva del cliente	» 132
5. La prospettiva dei processi aziendali interni	» 135
6. La prospettiva di innovazione ed apprendimento	» 136
7. Conclusioni	» 138
Bibliografia	» 141

Premessa

Il presente testo ha l'obiettivo ambizioso di convincere il lettore – sia esso dirigente d'azienda, consulente, professionista o altro – che il modo migliore per governare un'organizzazione (azienda manifatturiera, società di servizi, impresa di costruzioni, studio professionale, ecc.) è quello di vedere la stessa come un sistema integrato di processi, stabilire dei chiari obiettivi di business e monitorarli costantemente mediante un insieme bilanciato di indicatori di performance.

Scopo del presente volume è anche quello di evidenziare gli aspetti comuni che dovrebbero ispirare sia una gestione aziendale in linea con la teoria della qualità (secondo le norme UNI EN ISO 9000), sia un controllo direzionale attuato da un'azienda che non ha implementato un sistema di gestione per la qualità.

Esistono, purtroppo, molti sistemi qualità finiti a se stessi e non integrati con la realtà aziendale. Sistemi che producono documenti ed indicatori che poi non vengono presi nella dovuta considerazione dalla direzione aziendale, la quale valuta l'andamento societario unicamente attraverso pochi indicatori economico-finanziari, neanche troppo affidabili; come se la qualità fosse una cosa e la gestione aziendale un'altra.

Le carenze del controllo di gestione in molte imprese (in alcuni casi non si può nemmeno definire tale) contribuiscono negativamente alla gestione aziendale, che spesso non integra i dati provenienti da diversi sistemi o ambiti.

Forse il declino che sta pervadendo il sistema industriale italiano è causato anche dal fatto che il governo di numerose aziende italiane è finalizzato all'interesse personale della dirigenza, trascurando quegli aspetti che dovrebbero portare l'impresa all'eccellenza nel medio-lungo periodo, attraverso la ricerca e sviluppo, la pianificazione strategica, gli investimenti nelle risorse (soprattutto quelle umane), la ricerca della soddisfazione del cliente.

Spesso invece si vede valutare i risultati ottenuti attraverso sterili indicatori di bilancio che non considerano aspetti gestionali molto più importanti. Sempre che i bilanci siano realmente affidabili...

In questi ultimi anni di crisi economica e finanziaria, poi, molte direzioni aziendali guardano esclusivamente al fatturato ed ai relativi tempi di incasso. Tale approccio fa perdere di vista l'effettiva remuneratività dell'attività caratteristica dell'impresa, portando così l'impresa ad un lento declino.

Per i medesimi motivi in tempi recenti si è sovente ricercato solo la riduzione dei costi del prodotto o del servizio, a discapito della qualità dello stesso, trascurando aspetti molto importanti, come il mantenimento dell'efficienza delle risorse tecnologiche, la formazione e la motivazione delle risorse umane, la salvaguardia del know-how aziendale, la soddisfazione del cliente – anche attraverso un'adeguata assistenza post-vendita – e quella di altre parti interessate (dipendenti, fornitori, collettività). Questo processo ha portato, in alcune occasioni, molto più frequenti di quanto si pensi, al mancato rispetto di vincoli cogenti quali leggi, direttive e normative di prodotto, leggi sulla sicurezza sul lavoro, normativa fiscale, legge sulla privacy, statuto dei lavoratori, ecc., ecc.

Occorre dunque risollevarsi attraverso una diversa *governance* dell'impresa, basata sulla visione integrata della stessa e tesa al raggiungimento di obiettivi comuni, nel pieno rispetto dei valori etici, deontologici e della legislazione applicabile.

Il testo è destinato a dirigenti d'impresa, consulenti, professionisti e studenti che vogliono approfondire le tematiche relative alla gestione per processi ed agli indicatori di performance aziendali. Proprio quest'ultimo aspetto costituisce il cuore della trattazione, al fine di fornire al lettore utili spunti per introdurre il monitoraggio di alcuni indicatori nella propria organizzazione o semplicemente nel proprio bagaglio culturale.

Dal momento che il punto di partenza per giungere a definire gli indicatori più idonei a monitorare l'organizzazione è comprendere nel dettaglio il funzionamento della stessa, nella prima parte del volume verranno esposti alcuni concetti basilari: gli errori rilevati nel panorama industriale (e dei servizi) italiano, gestione per processi e monitoraggio degli stessi attraverso pertinenti indicatori.

Nella seconda parte verrà illustrata una metodologia per la definizione e la gestione degli indicatori di performance aziendali, corredata da un'ampia raccolta di indici utilizzati ed utilizzabili in diverse realtà del settore manifatturiero o dei servizi.

Infine verranno forniti spunti per approfondire la teoria delle *Balanced Scorecard*, che integra concetti della teoria della qualità con aspetti di controllo di gestione.

Il filo conduttore di tutto il testo è rappresentato dagli indicatori per monitorare le prestazioni dei processi delle organizzazioni di ogni settore. Essi

infatti non sono richiesti solo dalle norme sui sistemi di gestione per la qualità, ma dovrebbero comunque essere adottati – *mutatis mutandis* – da ogni organizzazione che voglia essere gestita in modo efficiente ed efficace.

Dal momento che non è sufficiente studiare un elenco di indici per poterli utilizzare efficacemente, si è cercato di porre l'enfasi sulle modalità di fruizione degli indicatori, ovvero sulle attività preliminari alla scelta degli indici da adottare e su quelle di supporto all'attuazione degli stessi, finalizzate ad evitare applicazioni inadeguate, errate o comunque non idonee al principio che ha ispirato la definizione dell'indice stesso.

Come altri strumenti di controllo manageriale anche l'adozione di indicatori di performance va eseguita nel modo corretto per non rendere lo strumento stesso una fonte di informazioni imprecise oppure uno spreco di tempo.

In questa seconda edizione, a circa dieci anni di distanza dalla prima, si è voluto rivedere complessivamente il testo, non solo aggiornando i riferimenti normativi obsoleti, ma integrando gli indicatori e gli strumenti per la misurazione ed il calcolo degli stessi.

Relativamente agli indicatori occorre osservare che alcuni processi aziendali hanno subito profondi mutamenti grazie alle nuove tecnologie ed al web. Conseguentemente il processo di marketing e comunicazione, ad esempio, ha visto introdurre nuovi parametri e fattori di successo legati al web ed al sito internet. Oggi il traffico sul sito internet di un'azienda è molto importante per generare nuovi contatti, per richieste di offerta o addirittura acquisti on-line (e-commerce). Tali aspetti possono essere monitorati attraverso apposite statistiche (*Analytics*) in modo semplice e poco costoso.

Sempre dalla prospettiva commerciale e di rapporto con la clientela, si sono affermati applicativi CRM (*Customer Relationship Management*) in grado di fornire informazioni molto utili sulla clientela, sui suoi acquisti e sul relativo livello di soddisfazione.

Anche in altri ambiti l'evolversi dei sistemi informatici, sia gestionali che applicativi specifici di supporto ad alcuni processi aziendali, ha permesso ad un più vasto spettro di organizzazioni di usufruire di strumenti in grado di monitorare e misurare i processi aziendali a costi contenuti. Sebbene tali sistemi spesso non siano stati sfruttati in modo adeguato dalle piccole imprese, oggi sono disponibili nuovi indicatori ottenibili in modo molto più semplice ed economico che in passato, a condizione di alimentare con dati corretti i relativi database.

Infine negli ultimi anni si sono sviluppati nuovi sistemi di gestione finalizzati a mantenere sotto controllo alcuni aspetti aziendali quali ad esempio:

- la sicurezza delle informazioni;
- la responsabilità sociale dell'impresa;
- la gestione dell'efficienza energetica;
- la gestione ambientale.

Tali sistemi di gestione sono finalizzati alla riduzione dei rischi a vario livello e al miglioramento del profilo etico dell'azienda.

Purtroppo l'attuale situazione italiana – ed in parte anche internazionale – di crisi economico-finanziaria non ha migliorato le condizioni al contorno delle imprese italiane, pertanto molti concetti ed osservazioni riportate nella prima edizione di questo volume restano drammaticamente attuali anche nel 2015 e, quindi, non hanno subito rivisitazioni di sorta.

1. La situazione attuale delle imprese italiane

In Italia il panorama industriale e dei servizi è preoccupante, non si sa come, se e quando ci si risolleverà dall'attuale situazione di crisi.

Le cause del declino sono imputabili a diversi fattori.

Dal punto di vista della ricerca e dell'innovazione l'industria italiana continua ad essere latitante. Gli indicatori macroeconomici rilevano che il nostro Paese, fra quelli sviluppati, è tra quelli che investono meno in R&S e che, direi conseguentemente, hanno il PIL stazionario ed uno dei più alti tassi di disoccupazione.

Mi sia consentito un gioco di parole: se la progettazione e sviluppo non realizza prodotti innovativi e tecnologicamente più avanzati, la produzione non produce più nulla (oggi molti prodotti si realizzano in Asia).

Occorre dare un peso relativo ai discorsi, diffusi attraverso i mass-media, di chi è al vertice delle organizzazioni che guidano e governano le imprese; spesso sono buoni propositi e belle parole, ma nei fatti la realtà è un'altra, ed è molto difficile da cambiare.

L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, nel rapporto *Going for Growth*, nota che "la mancata ripresa dalla recessione sta portando il reddito pro capite dell'Italia a scendere ancora più in basso rispetto alle principali economie dell'Ocse", a fronte del fatto che nel 2013 il livello "era già inferiore del 30% rispetto alla media dei primi 17 Paesi Ocse". Il divario peraltro è progressivamente cresciuto: nel 2007 era, infatti, del 22,7%. L'unico aspetto positivo è l'inversione di tendenza registrata a dicembre 2014, quando il "super indice" calcolato dall'organizzazione ha rilevato "una fase di slancio stabile, dopo i segni di indebolimento del mese precedente".

Nel 2008, ad inizio del periodo di crisi, l'Italia risultava al 23° posto fra i Paesi OCSE come retribuzione netta dei lavoratori, addirittura una posizione dietro alla Grecia.

Dal 2001 al 2014 il tasso di disoccupazione in Italia è salito dal 8,4% al 12,4%.

Mentre negli Stati Uniti la crescita prevista – ed effettivamente constatata nei primi mesi del 2015 – è oltre il 3%, in Europa siamo poco sopra l'1% e in Italia attorno allo “zero virgola...” (un PIL a +0,4% più o meno poco conta).

Al di là del calo del prezzo del petrolio e del tasso di cambio di euro e dollaro i fattori predominanti che trainano la evidente ripresa negli USA sono la crescita dei consumi e l'aumento dell'occupazione.

In Italia, purtroppo, i comportamenti di molte aziende, soprattutto delle PMI, rimangono contro questi due fattori.

Le aziende in questo periodo tendono, infatti, a ridurre i costi *tout court*, senza pensare che abbattere i costi non è assolutamente una buona cosa se contemporaneamente si riducono anche competitività ed innovazione.

Oggi – in piena crisi economica – la classe dirigente dell'industria italiana richiede solo che la gente lavori più in fretta e più a lungo, ma guadagnando meno. La riduzione dei salari, degli stipendi e dei compensi professionali medi porta di conseguenza ad una riduzione dei consumi e ad un conseguente calo delle vendite di prodotti e servizi.

Di contro, in altri Paesi occidentali dove le cose vanno decisamente meglio (Stati Uniti ed alcuni Paesi del Nord Europa) le retribuzioni sono decisamente più alte e la disoccupazione molto inferiore a quella italiana.

Sorvoliamo poi sul fatto che la presunta “ricchezza” di molte imprese italiane è fondata su piccoli addebiti non giustificati ad una grande massa di persone (servizi telefonici, TV a pagamento, banche), vendita di prodotti e servizi “largamente inferiori” alle aspettative dell'ignaro cliente (alcuni prodotti finanziari, prodotti privi delle caratteristiche di sicurezza richieste dalla legge, alimenti contenenti sostanze pericolose, programmi software non conformi alle caratteristiche promesse, ecc.), situazioni di quasi monopolio, falsi in bilancio (ovvero “contabilità creativa”), episodi di corruzione e così via. Questo è il cosiddetto “PIL cattivo” (come il colesterolo HDL...), da contrapporre al “PIL buono” che è generato mediante la vendita di prodotti e servizi soddisfacenti per il cliente e soprattutto conformi alle leggi e normative applicabili. Purtroppo la crisi ha incrementato la diffusione di scorrettezze, imbrogli e prodotti contraffatti al fine di raggiungere gli obiettivi di ricavo.

Altro aspetto da considerare è la dimensione media delle imprese italiane: pochissime grandi aziende, poche medie imprese, moltissime piccole imprese. Se non vogliamo per forza vedere il bicchiere “mezzo pieno” possiamo constatare che molte società italiane al di sotto della faticosa soglia dei 15 dipendenti vogliono assolutamente restare sotto tale dimensione per i vantaggi economici che ne derivano. Ciò comporta aziende meno organizzate – quindi meno efficienti, con personale poco qualificato (anche perché poco formato/addestrato), con l'utilizzo ridotto di tecnologie avanzate, scarse possibilità di effettuare investimenti di largo respiro e così via.

Circa le reali cause della situazione attuale – a mio modo di vedere – si potrebbero analizzare dieci punti.

1. Scarsi investimenti in ricerca e sviluppo ed innovazione. Puntare al ricavo di quest'anno con gli stessi prodotti dell'anno scorso, fra cinque anni “chi vivrà vedrà”.
2. Ridotti investimenti nel personale che spesso non è adeguatamente preparato per esercitare il proprio ruolo, non è motivato a sufficienza a svolgere bene il lavoro assegnato, ovvero a perseguire obiettivi di qualità della prestazione piuttosto che di profitto.
3. Scarsi investimenti nelle nuove tecnologie: i nuovi strumenti di ICT possono ridurre significativamente i tempi di lavoro, i costi e gli errori in maniera straordinaria, ma sono ancora poco sfruttati, sia perché molte – soprattutto piccole – imprese non ritengono conveniente acquistare determinate tecnologie in tempi di crisi, sia perché anche quando hanno a disposizione strumenti adeguati il personale non è in grado di utilizzarli proficuamente perché non è stato adeguatamente addestrato. La speranza sono le nuove generazioni: oggi è facile trovare un ragazzino di 12-13 anni che sa utilizzare molto meglio il computer e Internet di un impiegato di 50.
4. Eccessivo *focus* nella riduzione dei costi di fornitura. Si cerca di realizzare il prodotto (o il servizio, o il componente) ad un costo più basso e quindi ci si accorge che c'è un fornitore che fa tutto quello che viene realizzato internamente ad un prezzo spesso inferiore, con il vantaggio di rendere la produzione più flessibile (è la fase *dell'outsourcing*). Poi si scopre che esistono altri fornitori che possono fare il prodotto ad un prezzo inferiore e che se si mettono in concorrenza tra loro si può ulteriormente risparmiare. Inevitabilmente il prodotto (o servizio) non sarà di qualità paragonabile a quello prodotto internamente, a forza di “tirare il collo ai fornitori” essi cercano di ridurre a loro volta i costi a discapito della qualità del prodotto e le carenze di qualità devono essere sopperite a valle della catena di fornitura; molto probabilmente sarà il cliente ad accorgersene e nel caso l'azienda produttrice sarà costretta ad accollarsi i costi di una riparazione in garanzia ed a subire comunque un danno di immagine sul mercato.
5. Ricerca di nuovi clienti e mantenimento di quelli attuali basata più sulle parole che sui fatti. Si investe molto di più in pubblicità, campagne di marketing e corsi di vendita per agenti e rappresentanti piuttosto che per migliorare il prodotto al fine di accrescere la soddisfazione del cliente, per migliorare il servizio di assistenza post-vendita legato al prodotto, per accrescere la competenza tecnica sul prodotto del venditori. Talvolta invece che cercare i cosiddetti “Oceani Blu”, dove vendere prodotti in situazioni favorevoli, è meglio puntare alla qualità del prodotto ed all'efficienza dei processi per accrescere la competitività nei mercati attuali.

6. Competenza non adeguata del management. Molti direttori di aziende, così come i loro responsabili di funzione, non hanno le conoscenze e le capacità e – soprattutto – il tempo per organizzare al meglio l'impresa, in relazione al prodotto che progetta, realizza e vende, o al servizio che eroga. Oggi molti dirigenti “non lavorano veramente”, ovvero non creano valore per l'impresa, ma gestiscono solo delle persone ed i problemi che si presentano, decidono in base alle urgenze e non alle priorità più importanti, non definiscono e realizzano una vera strategia. In alcune medio-grandi aziende la causa di questo è da ricercarsi sia nei soci e nei consigli di amministrazione che hanno designato certi personaggi non solo in base alle reali capacità, sia nei candidati stessi (*manager in pectore*) che “si sono venduti bene”.
7. La fretta di completare il lavoro (produzione o lavoro d'ufficio) è cattiva consigliera. “Presto e bene non vanno d'accordo” diceva un'altra massima nota: oggi si privilegia il “presto” (la velocità) al “bene” (la qualità), credendo di essere più efficienti. In realtà si commettono solo più errori, si peggiora il lavoro degli altri e ci si compromette la credibilità con i clienti un po' più attenti. Altra causa originaria della fretta è sicuramente il sottodimensionamento dell'organico. Troppo poche persone per svolgere eccessive quantità di lavoro privilegiando il rispetto dei tempi alla qualità del lavoro.
8. Piccolo è bello, ma non è bravo. Molte microimprese sono nate da persone che hanno deciso di smettere di essere dipendenti per diventare imprenditori senza averne le capacità, i mezzi per formarsi adeguatamente e le competenze manageriali necessarie. Molte imprese familiari hanno da poco vissuto, o stanno attraversando, il cambio generazionale: se il vecchio imprenditore aveva le caratteristiche adeguate per condurre al successo un'impresa 50 anni fa ora il contesto è mutato, è cambiato il mercato, ci sono nuovi metodi di lavoro, nuove tecnologie alle quali il giovane imprenditore deve adeguarsi e spesso non ha le carte giuste per farlo.
9. Resistenza al cambiamento. Molte aziende, soprattutto molti imprenditori, non vogliono cambiare al fine di migliorare le prestazioni della propria organizzazione, per svariati motivi: insicurezza, perdita di potere dovuta a perdita di conoscenze, età, paura delle novità.
10. Incoerenza ed inadeguatezza dei fatti con le parole. Molte aziende definiscono *mission* da inserire nelle presentazioni o nel sito internet, poi però nel concreto non sempre pianificano strategie adeguate, definiscono le politiche per il perseguimento degli obiettivi definiti, si attivano per la misurazione dei risultati e per l'applicazione degli opportuni correttivi.

Ci sono, poi, particolari soggetti, quali i professionisti e gli Studi professionali che, se si eccettua alcune categorie specifiche di essi (ingegneri, architetti ed altri progettisti), non sono parte della catena dei processi produttivi dell'industria italiana, ma sono di supporto ad essa. Alcune tipologie di

professionisti (medici, commercialisti, avvocati) esistono perché emergono esigenze specifiche del privato cittadino o della società, dunque il loro successo non è legato al successo delle imprese. Questi professionisti spesso sono valutati solo per la loro competenza, non per il loro livello organizzativo. Altri tipi di professionisti, pur ricadendo in alcune delle categorie sopra citate (commercialisti, avvocati, consulenti di vario tipo) operano invece a supporto delle aziende di ogni tipo e dimensione allo scopo di soddisfare esigenze specifiche, talvolta dovute a naturali lacune del personale interno all'azienda. Tra di essi troviamo persone di valore che sono talvolta penalizzate dal mercato che mira al massimo ribasso e che tratta l'acquisizione di un servizio di consulenza come l'acquisto di un detersivo al supermercato, ovvero cercando il prezzo più basso; senza comprendere che un servizio intangibile è difficilmente confrontabile con altri in base al prezzo!

Infine citiamo le colpe della Pubblica Amministrazione, che con il sistema degli appalti pubblici al massimo ribasso (o quasi) non fa altro che alimentare quelle organizzazioni che sfruttano il lavoro nero, che eludono gli obblighi di legge e – anche attraverso corruzione ed altri trucchi – riescono a proporre servizi scadenti a costi ridottissimi. Il mondo delle costruzioni malauguratamente è schiavo di questo sistema e purtroppo i controlli sono rari ed inefficaci per garantire una competizione equa. I recenti casi di corruzione (Mose, Expo 2015, Roma, Emilia, ...) ed i disastri naturali verificatisi negli ultimi dieci anni (terremoto dell'Aquila e dell'Emilia, alluvioni in Liguria...) – i cui impatti potevano essere meno dannosi con un'adeguata prevenzione – hanno evidenziato le pesanti responsabilità dello Stato sulla situazione attuale.

2. Perché misurare

Nel panorama sconfortante del paragrafo precedente occorre comunque cercare di operare e solo attraverso una gestione intelligente dell'impresa si può, non dico avere successo, ma almeno competere con buone possibilità.

Purtroppo nelle imprese di oggi non sempre emergono i veri valori delle persone che le gestiscono e che vi lavorano, anche perché la qualità delle persone non sempre riesce ad emergere.

Una delle cause di questo è la scarsa propensione a misurare le prestazioni dei processi da parte del management. Questo per svariati motivi: interessi personali o di parte, ignoranza, incapacità, mancanza di tempo, ...

Il buon andamento di un'organizzazione non dovrebbe prescindere dalla soddisfazione di tutte le parti interessate, o meglio dal giusto equilibrio nel soddisfacimento delle esigenze delle parti interessate: imprenditore e soci, dipendenti (dal primo all'ultimo), clienti, fornitori, collettività.

Ho la presunzione di credere che nessun ideale politico può aver più successo di una gestione aziendale ispirata a questi principi: il dirigente non può pretendere di guadagnare 10 o 100 volte lo stipendio dei dipendenti di livelli

inferiori sfruttando il loro lavoro il più possibile senza che essi ne abbiano un vantaggio. Viceversa, il dipendente di più basso livello non può pretendere di essere tutelato dalla legge nei suoi diritti di lavoratore se cerca di guadagnare di più facendo il meno possibile. Tutti devono remare nella stessa direzione per il bene comune dell'organizzazione. Senza fondare l'impresa su questi sani principi non c'è *Jobs Act* che consenta la ripresa.

Nel mondo dello sport, per quanto esistano elementi di disturbo dei valori reali come nel mondo industriale (doping farmacologico e “doping amministrativo” *in primis*), i valori vengono definiti da indicatori generalmente oggettivi: negli sport individuali vince chi è più veloce, ovvero impiega un tempo inferiore per percorrere la medesima distanza, negli sport di squadra vince chi fa più gol o più canestri. I valori emergono quasi sempre.

Nelle aziende italiane spesso non è così né a livello individuale, né collettivo. Molti imprenditori e manager italiani non conoscono alcuni semplici indicatori di performance della propria azienda, se non i principali indici economico-finanziari. Perché accontentarsi di sapere come è andata la gestione quest'anno senza cercare di capire quali potranno essere i risultati futuri?

I “premi” ed i “bollini” che hanno permesso di aumentare il proprio credito sul mercato in molti casi hanno avuto un effetto controproducente. Mi riferisco ai bilanci certificati, alla certificazione di qualità ISO 9001, alla certificazione ambientale ISO 14000, alla certificazione etica (SA 8000), al bilancio sociale, alla certificazione della sicurezza delle informazioni (ISO 27001), alla certificazione della sicurezza sul lavoro (OHSAS 18001). Tali schemi, alcuni di essi in verità ancora troppo giovani per essere valutati appieno, spesso hanno premiato chi ha prodotto le carte giuste senza realmente soddisfare i principi ispiratori della norma di riferimento. Questo perché stiamo vivendo un mercato nel quale è più importante apparire che essere.

Se vogliamo però sapere se la nostra organizzazione è realmente efficace nel soddisfare le esigenze del mercato, efficiente nell'utilizzo delle risorse, se il personale che vi opera è adeguato a svolgere il proprio ruolo, se è motivato per dare il massimo, se i sistemi informatici sono utilizzati nel modo giusto...allora dobbiamo misurare i nostri prodotti, i nostri processi, le nostre prestazioni attraverso un sistema di indicatori adeguato alla realtà in cui opera l'organizzazione.

Il controllo della bontà della gestione non può prescindere dal monitoraggio di indicatori che – in modo omogeneo nel tempo – sono in grado di valutare le prestazioni e di confrontare quelle di oggi con quelle di ieri, valutare gli scostamenti fra risultati ottenuti e risultati pianificati e, se possibile, paragonare i nostri risultati con quelle dei nostri concorrenti.

L'applicazione dell'accordo di Basilea ha cambiato in maniera sostanziale il rapporto tra banche ed imprese. Oggi le imprese faticano sempre di più ad ottenere finanziamenti, soprattutto se non hanno le carte, pardon i numeri, in regola.

Basilea 2 e 3 ha inciso in particolare sulle possibilità di accesso al credito da parte delle piccole e medie imprese, in quanto ad esse viene assegnato,

sulla base di una serie di informazioni, un *rating* che va a decretare il merito creditizio delle stesse.

Le richieste degli Istituti di Credito in tal senso non devono essere recepite come un ostacolo insormontabile, come un evento unicamente generatore di costi per l'impresa, ma come un'occasione da cogliere per porre in essere, o per razionalizzare, un sistema di flussi informativi relativi alla gestione aziendale.

Anche la piccola media impresa non può più essere gestita "navigando a vista", non possono e non devono essere rilevanti solo i dati relativi ai volumi di fatturato. L'imprenditore deve essere pienamente consapevole dei costi e dei ricavi di tutto il ciclo produttivo, dei piani di sviluppo, per mantenere ed accrescere la sua posizione nel mercato di riferimento e la sua credibilità.

Disporre di un patrimonio informativo e condividerlo con interlocutori terzi che direttamente o indirettamente sono coinvolti nella sopravvivenza e nello sviluppo dell'impresa è un elemento di forza. Le imprese con una solida struttura economico-patrimoniale-finanziaria potranno sempre più accedere al mercato del credito con minori ostacoli e costi più contenuti.

L'identificazione di quelli che sono gli indicatori più opportuni per monitorare l'andamento aziendale non può essere imposta dall'esterno, deve essere un processo di analisi interna dell'organizzazione, a partire dalla visione per processi.

3. La gestione per processi

Per arrivare a definire gli indicatori di performance di un'organizzazione è opportuno iniziare a descrivere l'organizzazione stessa come un sistema costituito da un insieme di processi fra loro variamente correlati, ognuno di essi con i propri *input* ed i propri *output*, attraverso i quali misurare l'efficacia e l'efficienza del processo stesso e quindi dell'intera organizzazione.

La visione per processi è stata introdotta anche dalla norma ISO 9001:2000 come concetto innovativo per quanto riguarda la gestione per la qualità, non lo è invece per ciò che concerne la visione generale di un'azienda, soprattutto nel settore informatico. Essa vede i processi, non fini a se stessi, ma inseriti in una sequenza dove il cliente è, nella fase iniziale, il soggetto generatore dei requisiti ed in quella finale, il percettore della qualità erogata.

Anche le moderne teorie finalizzate al controllo di gestione, quali l'*Activity Based Management* (ABM) e l'*Activity Based Costing* (ABC) si basano sulla visione per processi. Gli strumenti di gestione *activity based* sono concepiti sul principio logico e naturale che la gestione vada condotta mediante il controllo fisico delle attività che ne sono parte integrante, le quali vanno valorizzate in funzione delle risorse che assorbono.

Una corretta applicazione dell'approccio per processi richiede che la Direzione attivi al meglio le risorse per la realizzazione dei processi stessi, ne misuri i risultati, ed identifichi e concretizzi le opportunità di miglioramento.