

KPI - Key Performance Indicator, come strutturarli, esempi

Creare KPI Aziendali per migliorare la gestione e il controllo

Indice

- | | |
|---|--|
| 1. KPI - Key Performance Indicator
Pagina 2 | 6. KPI esempi pratici
Pagina 5 |
| 2. A cosa servono i Key Performance Indicator?
Pagina 2 | 7. KPI nel tempo
Pagina 8 |
| 3. Cosa rende efficace un KPI aziendale?
Pagina 2 | 8. Adattare e rivedere i KPI aziendali
Pagina 9 |
| 4. Come definire i KPI aziendali
Pagina 2 | 9. Stabilisci KPI raggiungibili
Pagina 9 |
| 5. Le nove regole per definire dei KPI di successo
Pagina 3 | 10. I KPI possono essere un incentivo per i team
Pagina 10 |
| 1 - Obiettivi chiari del risultato atteso | 11. Consulenza e cruscotti KPI
Pagina 10 |
| 2 - Rendere misurabili i KPI | Realizziamo Dashboard KPI |
| 3 - Misurare i KPI | Pagina 10 |
| 4 - Contestualizzare o aggregare gli indici raccolti | Monitor Andon |
| 5 - Definire i range di obiettivi e soglie | Pagina 10 |
| 6 - Concordare la frequenza di aggiornamento | 12. Headvisor per i KPI
Pagina 10 |
| 7 - Documentare la storia delle misurazioni KPI | |
| 8 - Calcola il costo del rilevamento KPI | |
| 9 - Utilizzo di software per la raccolta dati KPI | |

KPI - Key Performance Indicator

I manager o i responsabili di reparto utilizzano normalmente **Indici di performance** per valutare il successo nel raggiungimento degli obiettivi. I **KPI Aziendali** possono essere di "alto livello" e concentrarsi sulle prestazioni complessive dell'azienda o strategie d'impresa, o di "dettaglio", per concentrarsi su processi in dipartimenti come la produzione, l'efficienza degli impianti, KPI vendite, KPI in Marketing, le risorse umane, etc.

Significato dell'acronimo KPI: Un **KPI Key Performance Indicator** è un indice misurabile, che attesti l'efficacia con cui un'azienda o team o reparto o settore stiano adempiendo agli obiettivi prefissati.

A cosa servono i Key Performance Indicator?

All'interno di un processo di innovazione tecnologica o di [Digitalizzazione dei processi](#), serve operare un insieme di analisi e misure quantificabili che un'azienda utilizza per dimensionare le proprie prestazioni nel tempo. Una volta raccolti i dati di misurazione sarà quindi naturale ragionare in termini di indicatori di efficienza. I **Key Performance Indicator** appunto.

Cosa rende efficace un KPI aziendale?

Ora che sappiamo che i **Key Performance Indicator** sono **indicatori di prestazioni** chiave, serve mettere in atto tutti quei sistemi di cultura e controllo perché possano dare i loro veri frutti.

Troppo spesso, le organizzazioni adottano ciecamente **Key Performance Indicator** riconosciuti dal settore e poi si chiedono perché tale indice non rifletta la loro attività e non influisca su alcun cambiamento positivo. Uno degli aspetti più trascurati degli **Indici di performance** è che sono essi stessi una importantissima forma di comunicazione. In quanto tali, rispettano le stesse regole e best practice di qualsiasi altra forma di comunicazione. Devono quindi essere molto concise, chiare e pertinenti perché vengano assorbite e messe in atto.

In termini di sviluppo di una strategia per la formulazione dei **KPI**, il team dovrebbe iniziare comprendendo quali siano gli obiettivi organizzativi, condividerne il modo di raggiungerli e chi potrebbe agire in base a queste informazioni. Questo dovrebbe essere un processo iterativo atto a coinvolgere operatori responsabili di progetto dirigenti e manager. Serve scegliere con cura quali processi aziendali debbano essere misurati con una dashboard o **monitor di performance** e con chi dovrebbero essere condivise tali informazioni.

Come definire i KPI aziendali

La definizione degli **indicatori chiave di prestazione** può essere un'attività complicata. La parola chiave in **Key Performance Indicator** è "chiave" appunto, perché ogni indice key dovrebbe essere correlato a uno specifico risultato (**KPI aziendale**) con una specifica misura delle prestazioni.

I **KPI** vengono spesso confusi con le **metriche aziendali**. Sebbene spesso utilizzati con lo stesso spirito, i **KPI aziendali** devono essere definiti in base agli obiettivi critici o principali.

Per definire un **KPI** servirebbe porsi le seguenti domande:

- Qual è il risultato desiderato?
- Chi è responsabile del risultato di performance?
- Come puoi influenzare il risultato?
- Posso misurarne i progressi?
- Con che frequenza rivedrai i progressi verso il risultato?
- Come saprai di aver raggiunto il tuo risultato?

Le nove regole per definire dei KPI di successo

L'importanza dei KPI raggiunge la maggior utilità solamente quando rendono al responsabile informazioni immediate e certe sull'andamento dell'analisi in esame. Perché ciò avvenga è di fondamentale importanza strutturare al meglio questi indicatori e non tralasciare nessuno dei seguenti punti:

1 - Obiettivi chiari del risultato atteso

Misure significative richiedono risultati chiari. Abbandonare quindi le idee e le intenzioni astratte. Servono obiettivi chiari, misurabili, tangibili e certi.

Individuare solo obiettivi misurabili, esempio numero dei lead, fatturato mensile, numero delle non conformità, numero dei ticket di reclamo ecc ecc.

I dati devono essere facili da reperire e indiscutibilmente oggettivi.

2 - Rendere misurabili i KPI

Comprendere come misurare i KPI. Servono informazioni facili da reperire e le misurazioni devono essere acquisite sempre nel medesimo modo.

Servono misurazioni dirette e appropriatamente certe. KPI esempio: obiettivi amministrativi, finanziari, commerciali, produttivi di solito hanno misure dirette facilmente identificabili.

Per tutte le misurazioni che non derivano da sistemi digitali, serve creare misurazioni certe, ad esempio registrando i numeri di visite eseguite su un cliente o raccogliendo le ore di telefonate per chiudere ticket di assistenza ecc.

3 - Misurare i KPI

Scegliere il giusto metro di misurazione degli indici di performance immaginando come sarà il risultato finale. Serve focalizzarsi sull'informazione che questi indici devono fare emergere, devono far comprendere se vi sia un miglioramento un peggioramento o un mantenimento dello stato di fatto.

Il fine ultimo di una analisi **KPI aziendale** è quello di fornire informazioni necessarie alla valutazione decisionale strategica dell'azienda, a tal fine quindi le metriche e i risultati di misurazione devono fornire informazioni che aiutino alla comprensione dell'andamento di performance.

4 - Contestualizzare o aggregare gli indici raccolti

Talvolta un indice di performance visualizzato singolarmente non è significativo o peggio potrebbe essere fuorviante. A tal proposito quindi serve migliorare il livello di interpretazione dei KPI arricchendoli di misurazioni o dettagli.

Gli indici KPI aggregati talvolta sono necessari poiché aiutano a dare la giusta idea del contesto che si intende misurare.

Un esempio di KPI aggregati potrebbero essere le analisi di performance eseguite nei reparti di produzione. Queste analisi prendono in considerazione decine di parametri derivanti da impianti, personale, qualità, tempi.

Un altro esempio di analisi aggregate è lo stato di benessere dei dipendenti, in cui la stima della misurazione riguarda aspetti immateriali tipici dello stato di soddisfazione delle Human Resource.

5 - Definire i range di obiettivi e soglie

Fissare in modo preciso i livelli di prestazione dei KPI al fine di renderli correttamente interpretabili. Le soglie creano i punti esatti in cui un indicatore viene visualizzato come buona prestazione, giallo per soddisfacente o rosso per scarsa.

Le prestazioni si basano sugli obiettivi, sul livello di prestazione desiderato per un periodo specifico e sulle rispettive soglie, i limiti superiore e inferiore determinano lo scostamento del valore obiettivo.

6 - Concordare la frequenza di aggiornamento

I dati devono essere adeguatamente aggiornati. Serve dare la giusta frequenza, soprattutto quando si dispone di un ampio set di metriche sulle prestazioni e il costo della misurazione è elevato, è necessario gestire il processo di aggiornamento in modo efficace. Un caso tipico è quello di avere indicatori aggiornati mensilmente o trimestralmente.

7 - Documentare la storia delle misurazioni KPI

La raccolta dei dati, la loro storia, la responsabilità di chi ha rilevato la misurazione e lo strumento di misurazione, devono essere memorizzati e storicizzati.

In una analisi di performance sul medio lungo periodo sarà fondamentale poter riscontrare anomalie o miglioramenti di analisi proprio a fronte di variazioni ben storicizzate e documentate.

8 - Calcola il costo del rilevamento KPI

È necessario ottenere una stima approssimativa di quanto costa monitorare un determinato indicatore. Troppo spesso viene dato per scontato questo valore, si pretendono informazioni anche superflue solo perché "si è sempre fatto così", quanto costa realmente ottenere un valore KPI?

Avendo ben chiaro questo numero, si potrà anche decidere quanto investire per renderlo più economico o automatico rispetto all'analisi manuale.

Ovviamente, il valore della misurazione dovrebbe essere maggiore del costo della misurazione.

9 - Utilizzo di software per la raccolta dati KPI

Grazie alla digitalizzazione dei processi si rende più facile la raccolta dati per una misurazione dei KPI più efficace.

Una definizione dei dati coerente e completa rende l'implementazione del software molto più semplice oltre che ad ottenere informazioni decisionali più affidabili.

importante è documentare i dettagli della misura in modo che il risultato sia costantemente calcolato e adeguatamente presentata nel periodo di rendicontazione. Solo in questo modo si otterranno analisi e conclusioni significative delle performance dei KPI.

KPI esempi pratici

KPI: Indici di Performance



Ogni imprenditore deve fare i dovuti ragionamenti su quali che siano i **KPI aziendali** più idonei alla propria realtà. Diamo di seguito alcuni esempi di **Key Performance Indicator** per la misurazione delle prestazioni in diversi dipartimenti aziendali:

KPI Produzione

- **Indice OEE** (overall equipment effectiveness)
- Numero di pezzi lavorati per turno
- Numero di rilavorazioni al giorno
- Tempo tra il rilascio dell'ordine e l'emissione della merce
- Percentuale pezzi buoni pezzi scartati per turno e centro di lavoro
- percentuale scostamento tra tempi pianificati e tempi consumati
- Numero totale allarmi per centro di lavoro
- tempo medio attrezzaggi per impianto
- Margine di efficienza per prodotto/operatore

KPI Service per assistenza clienti

- Numero di chiamate al giorno
- Durata media di una conversazione
- Numero di risposte esaustive a clienti
- Quota di referral necessari
- Numero di reclami dei clienti elaborati al giorno

KPI in Marketing

- Costi di marketing per contatto o lead
- Numero di segnalazioni (positive) sull'azienda nei media all'anno
- Numero di follower nei social network (Twitter, Facebook)
- Posizionamento SEO nei motori di ricerca
- Numero contatti dal web
- Numero nuovi lead
- Numero telefonate a freddo o recall
- Numero mail di presentazione inviate

KPI Vendite

- Numero di visite dei clienti a settimana
- Quota di KPI vendite con i nuovi clienti
- KPI Vendite medie dei clienti all'anno
- Opportunità di vendita aperte
- Tempo di risposta ai Prospect
- percentuale di chiusura vendite
- Valore medio di vendita per linea
- Percentuale medio di scontistica
- Durata media offerte chiuse
- Ore e azioni (inteso come costo uomo) medio per la chiusura delle vendite
- Valore del venduto
- Marginalità del venduto
- livello di puntualità nelle consegne a cliente
- ritardo nei pagamenti cliente
- numero resi da cliente

KPI Ricerca e sviluppo

- Numero di progetti di sviluppo valutati positivamente all'anno
- Numero di progetti che entrano in produzione all'anno
- Scostamento tempo di pianificazione progetto e tempo di realizzazione
- Numero di idee con pianificazione semestrale del progetto
- Numero di modifiche mensili nei disegni dei componenti

Gestione di progetto

- Numero di progetti in programma
- Numero di progetti che rientrano nel budget
- Numero di ore dei dipendenti per il lavoro a progetto

HR - sviluppo del personale

- Numero di misure di sostegno per i dipendenti all'anno
- Numero di dipendenti che lasciano ogni anno
- Numero di giorni di formazione all'anno
- Costi di sviluppo del personale all'anno
- Numero cedolini ferie per dipendente
- Straordinarie per dipendente
- Segnalazioni non conformità da dipendenti
- premi per dipendente
- rimborsi dipendenti

KPI Acquisti e gestione dei materiali

- Indice di precisione sulle date di consegna
- Numero di audit dei fornitori all'anno
- Proporzione del volume di acquisto per il quale è stata negoziata una riduzione del prezzo del cinque per cento o più
- Tempo medio dall'ordine alla consegna della merce
- Ritardo nei pagamenti dei fornitori
- Tempo medio di evasione di una Richiesta di acquisto da parte dell'azienda
- Numero scouting nuovi fornitori
- Numero di sollecito di primo secondo o terzo livello
- Numero delle non conformità rilevate in accettazione
- Numero delle difformità di fatturazione rispetto alla contrattazione
- Numero di impiego di articoli alternativi
- Numero di impiego di articoli alternativi
- Indice di rotazione del magazzino per items
- Indice di consistenza del magazzino per item
- Valore finanziario di esposizione delle scorte

Direzione o consiglio di amministrazione

- Aumento delle vendite all'anno
- Aumento della quota di mercato
- Aumento del profitto all'anno
- Aumento della marginalità dei prodotti forniti
- Flusso di cassa all'anno
- Tasso di interesse medio sul capitale preso in prestito
- Valore azionario della società per semestre

KPI Logistica

KPI Trasporti:

- Numero consegne per periodo
- Costo e tempo medio per consegne
- Numero consegne puntuali
- incidenza costo mezzi propri rispetto a trasporti di terzi
- Percentuale costo trasporto sul valore del venduto

Logistica interna:

- Indice di rotazione materiale
- Indice di consistenza del magazzino
- Tasso di deperibilità dei prodotti a stock
- Tasso di obsolescenza del materiale
- Incidenza della movimentazione interna
- Indice di Valore del movimentato sul costo del personale
- Costo di stoccaggio (energia, superficie, volume, costo finanziario)
- andamento costo stock nel periodo
- indici di scorte di sicurezza e punti di riordino

Fornitura:

- Tasso di non accettazione merce per non conformità
- Indice di puntualità nella consegna
- Indice di numero volte di merce resa
- Indice di numero accettazione parziali
- tempo medio per reintegro scorte da fornitore

Indici di Bilancio e performance aziendali

- [ROI \(Return On Investment\)](#)
- [ROE \(Return On Equity\)](#)
- [ROS \(Return On Sales\)](#)
- [ROT \(Return On Turnover\)](#)
- [ROD \(Return On Debt\)](#)
- [EBIT \(Earnings Interests and Tax\)](#)
- [EBITDA \(Earnings Interests Tax Depreciation and Amortization\)](#)
- [ROIC \(Return on Invested Capital\)](#)
- [ROGC \(Risultato Operativo della Gestione Caratteristica\)](#)
- [WACC \(Weighted Average Cost of Capital\)](#)
- [VAN \(Valore Attuale Netto\)](#)
- [DCF \(Discounted Cash Flow\)](#)

KPI nel tempo

Diventa strategico rivisitare e controllare i **KPI** con cadenza settimanale o mensile. Controllare regolarmente i **KPI** è una azione fondamentale per lo sviluppo e altrettanto essenziale è monitorare i progressi in modo da poter valutare quanto successo abbiano avuto le metriche e le strategie adottate. Ovviamente i **KPI** possono anche rivelare degli insuccessi o avere per loro natura degli obiettivi irraggiungibili. Tenere monitorati i **KPI aziendali** aiuta nell'intento di mantenere sotto controllo anche gli obiettivi strategici da raggiungere. Solo effettuando regolarmente il controllo dei **KPI aziendali** puoi decidere se sia giunto il momento di modificarli o aggiornarli. Qualunque sia il target della tua misurazione di performance, assicurati di suddividerli nel tempo per renderli monitorabili.

Adattare e rivedere i KPI aziendali

I **KPI** che non vengono mai aggiornati possono diventare rapidamente obsoleti. Supponiamo, ad esempio, che la tua organizzazione abbia recentemente avviato una nuova strategia aziendale o una nuova Business Unit, se non vengono aggiornati i **KPI**, i team continueranno a inseguire obiettivi probabilmente discordanti nella direzione tattica o strategica. Indici di performance vecchi o non aggiornati possono indurre a pensare che si stia ben sviluppando l'obiettivo preposto. Questo potrebbe indurre ad una valutazione errata o addirittura contraria all'idea iniziale di dotarsi di **KPI** per il monitoraggio delle performance. Un altro problema potrebbe anche essere quello di tenere traccia di **KPI** che non riescono a catturare l'impatto che i tuoi sforzi stanno avendo sui target strategici sottostanti. Rivedere i tuoi **KPI** su base mensile o settimanale diventa quindi strategico per dare la possibilità di perfezionare o cambiare completamente rotta.

Stabilisci KPI raggiungibili

Stabilire target raggiungibili per il tuo team è essenziale. Un obiettivo troppo alto rischia di demotivare i team e abbandonarne il controllo poiché irraggiungibile. Al contrario, stabilire obiettivi troppo modesti rende gli stessi **indici di performance** un mero esercizio di stile piuttosto che un reale strumento di controllo. Servono **KPI** veritieri, obiettivi raggiungibili e oggettivamente condivisibili. Lo strumento dei **KPI** non deve nutrire l'ego dei manager o dei dirigenti, servono invece a dare reale peso e misura sul raggiungimento di finalità concrete.

I **KPI** possono essere un incentivo per i team

I **KPI** spesso sono di dominio esclusivo di manager organizzativi, CEO, presidenti, membri del consiglio e altri dirigenti che prendono importanti decisioni strategiche. Nella filosofia [Kaizen per il Miglioramento continuo](#) invece proprio il coinvolgimento degli obiettivi condiviso con il team rappresenta una chiave di successo enorme.

Quindi se ben gestiti, i **KPI aziendali** posti a misurare il successo strategico delle aree industriali, possono diventare uno strumento formidabile per lo sviluppo del team e il raggiungimento di risultati di alta qualità a livello organizzativo.

Potrebbero persino diventare la soluzione innovativa al problema del coinvolgimento dei dipendenti. Il coinvolgimento dei dipendenti è qualcosa con cui molte organizzazioni stanno lottando.

Ciò ha un profondo impatto sui risultati economici di molte aziende. Statisticamente le organizzazioni con una forza lavoro altamente impegnata registrano un aumento medio del 15-20% delle vendite annuo.

Il coinvolgimento dei dipendenti è uno dei concetti più sottovalutati e fraintesi nel mondo aziendale della nostra moderna economia.

Molti dirigenti stanno lottando per far fronte a un mondo in cui le aspettative dei dipendenti possano aumentare in futuro. I lavoratori sono divenuti estremamente mobili, spostandosi da un lavoro all'altro a un ritmo che sarebbe sembrato impossibile solo decenni fa. Migliorare il posto di lavoro, incentivare i collaboratori, rendere il loro "vivere in azienda" più confortevole, può essere altrettanto propositivo come il coinvolgimento degli obiettivi e dei **KPI aziendali**.

Consulenza e cruscotti KPI

Indipendentemente dal fatto che tu condivida un report **KPI** settimanale, mensile, o annuale, la creazione di una buona piattaforma di report **KPI** è la chiave del tuo successo.

In **Headvisor** sviluppiamo e strutturiamo progetti di [Innovation Manager](#) atti all'aumento dell'efficienza aziendale.

Strutturiamo soluzioni consulenziali per monitorare i vostri specifici **KPI**.

Tracciamo e misuriamo tutte le analisi e le attività che possono influenzare i vostri specifici **KPI**

Realizziamo Dashboard KPI

Grazie all'utilizzo di dashboard personalizzate per i reparti produttivi, si possono ben rappresentare graficamente i risultati e le performance che si desiderano monitorare.

Un esempio di Dashboard **KPI in marketing** potrebbe essere l'adozione di un monitor nell'ufficio marketing in cui evidenziare e statisticare l'acquisizione di nuovi lead, il numero delle telefonate svolte, il livello di prestazione degli operatori, i tempi di telefonata medi ed eventuali **KPI vendite** in cross selling da premiare ecc.

Monitor Andon

I **monitor Andon** sono uno strumento della [Lean Production](#) derivato dal sistema [TPS Toyota Production System](#). Originariamente era un segnale luminoso di allarme per indicare una anomalia nella produzione. Oggi nell'era della digital transformation, l'utilizzo di **monitor Andon** ha via via spostato l'attenzione sul mandare e ricevere segnali sulle linee di produzione. I **monitor Andon** non sono tipicamente nati come strumenti per il monitoraggio delle prestazioni in termini di performance, anzi sono nati per rilevare e segnalare allarmi e problematiche. Nella moderna digitalizzazione dei processi in ottica di Miglioramento Continuo però i **monitor Andon** trovano un vasto utilizzo anche per la condivisione di informazioni di Performance, e segnalazione di miglioramento e raggiungimento degli obiettivi.

L'adozione di **Monitor Andon** permette di esporre informazioni per evidenziare gli avanzamenti di produzione, gli obiettivi raggiunti, il livello di efficienza, l'indice OEE del reparto o del turno o dell'impianto.

Headvisor per i KPI

Siamo [Innovation Manager](#), e consulenti in materia strategica aziendale. Ci avvaliamo di esperti di System integration e analisi dell'efficienza aziendale per strutturare **progetti innovativi** ad hoc sulle specifiche esigenze industriali di ogni nostro cliente.

Non esitate a contattarci saremo lieti di conoscervi.