



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI
IL CONTROLLO DI GESTIONE

**"LA MISURAZIONE DELLA
PERFORMANCE: KPI, OKR"**

Dott. Claudio Angeletti

18 marzo 2024



Da 25 anni al fianco dei Controller

25

Anni

2337

Soci dal 1999

165

Convegni realizzati

4243

Partecipanti ai convegni

ODCEC m@ster®



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



LA NOSTRA MISSION

Accogliere e collegare tra loro professionisti ed esperti di Controllo di Gestione, per rappresentare un nucleo di grande competenza, punto di riferimento per una gestione aziendale consapevole, innovativa e manageriale

I NOSTRI VALORI

- favorire la **discussione e il confronto** sulle attività e le problematiche che quotidianamente vengono affrontate nei processi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione in ambito aziendale e consulenziale;
- promuovere iniziative di informazione, **formazione e ricerca**, anche in collaborazione con Università, scuole ed enti di formazione manageriale, rivolte ai propri soci;
- **diffondere e valorizzare** l'esperienza professionale dei soci e la loro attività;
- stabilire e sviluppare le **relazioni** tra i soci con iniziative di carattere professionale, culturale e sociale;
- promuovere la **formazione** continua e permanente dei propri soci
- definire un codice **etico-deontologico** della professione del controller;
- **affermare** il ruolo e la figura del controller;
- favorire **l'incontro** tra gli associati e il mercato del lavoro;
- sviluppare e mantenere **rapporti con altre associazioni** e/o organizzazioni nazionali e internazionali finalizzate anche all'erogazione di servizi agli associati.

COSA FACCIAMO

- Eventi in presenza e on line
- Casi aziendali e testimonianze
- Premio di Laurea Massimo Trucchia
- Corsi di Formazione di base e avanzata per Controller
- Corso per Retail Controller
- Festival del controllo di gestione
- Collaborazioni con altre associazioni: Andaf, Ordine dei Commercialisti, Federmanager, Confindustria
- Norma Uni e riconoscimento della qualifica professionale di Controller : definizione della norma e percorso di accreditamento dell'associazione

L'ORGANIZZAZIONE

Direttivo

- Beatrice Servadio, presidente
- Claudio Angeletti, vice-presidente
- Salvatore Franciosi
- Marco Gatti
- Walter Lasca
- Fabrizio Peretti
- Anna Paola Iencinella

Comitato etico e dei valori associativi

- Danilo Scarponi
- Stefano Lucconi
- Felice D'Amora

Comitato tecnico scientifico

- Roberta Moschettoni
- Maria Serena Chiucchi
- Marco Gatti

6 COMMISSIONI DI LAVORO

COMMISSIONE
EVENTI

COMMISSIONE
AFFILIAZIONE

COMMISSIONE
COMUNICAZIONE

COMMISSIONE
AMM.NE

COMMISSIONE
REL.NI
ISTITUZIONALI

COMMISSIONE
SCIENTIFICA

studio **PlanA**

La soluzione per il tuo business

Dottori Commercialisti - Revisori Legali - Consulenti Del Lavoro





I nostri servizi. >

Consulenza Aziendale

Consulenza del Lavoro

Revisione Legale

Controllo di gestione e BI

Finanza agevolata

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI IL CONTROLLO DI GESTIONE

"LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: KPI, OKR««

Strumenti per guidare il successo aziendale

IL METODO

Solo valutando tutto esattamente si può vincere, con cattive valutazioni si perde.

Quanto esigue sono le probabilità di vittoria di chi non fa alcun calcolo!



OBIETTIVI

Implementare un adeguato sistema di Pianificazione e Controllo in grado di **potenziare la capacità di programmazione aziendale (OKR)** dei risultati aziendali, e che allo stesso modo sia capace di **misurare gli indicatori chiave della performance (KPI)**

IL CICLO DI DEMING (Plan-Do-Check-Act)



OKR

OKR: Objectives & Key Result

Objectives: Cosa deve essere raggiunto

- Dichiarazioni chiare e ambiziose che definiscono ciò che si vuole raggiungere.
- Deve essere ispirazionale, impegnativo e misurabile.

Key Result: Come deve essere raggiunto

- Metriche specifiche e misurabili che consentono di evidenziare il progresso verso l'obiettivo.
- Deve essere quantificabile, realistico e influenzabile.

OKR - Le Origini



Andy Grove

CEO di Intel che negli anni '70

L'idea alla base degli OKR era quella di fornire un metodo chiaro e misurabile per definire gli obiettivi e valutare i risultati chiave all'interno dell'organizzazione



John Doerr

Google 1999

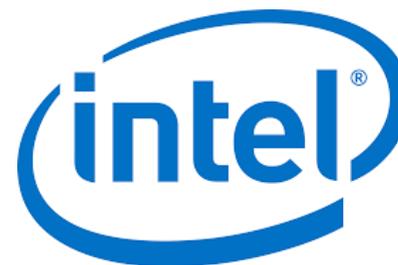
Quando Google stava crescendo i fondatori erano alla ricerca di strumenti efficaci per gestire e dirigere l'azienda in espansione.

Doerr ha presentato loro il concetto di OKR, dopo l'esperienza in Intel



Una delle migliori storie di successo di OKR è quella di Google. L'intera azienda, dai vertici del management a tutti quelli sotto, fissa i propri OKR su base trimestrale; una pratica che funziona bene per il ritmo veloce che riguarda il mondo di oggi in costante cambiamento e slancio.

Non solo Google...



OKR – 4 pilastri

SEMPLICITA' E FLESSIBILITA'

- Mantenere gli OKR semplici e facilmente comprensibili
- Essere disposti a modificare gli OKR in base alle nuove informazioni o alle mutevoli priorità (flessibilità).

COINVOLGIMENTO E MONITORAGGIO

- Coinvolgere i membri del team nella definizione degli OKR
- Mantenere trasparenza riguardo agli OKR e al progresso

FOCALIZZAZIONE

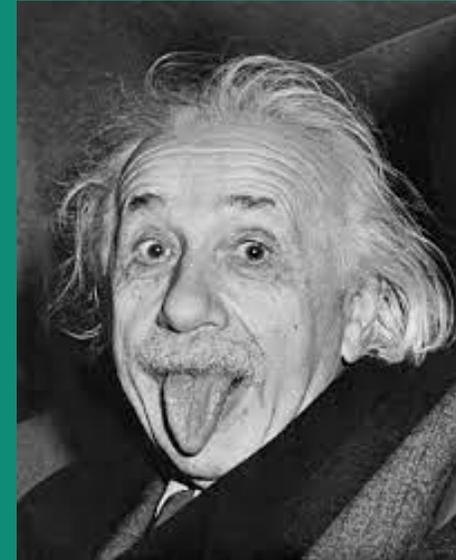
- Utilizzare gli OKR come strumento per apprendere e adattarsi
- Celebrare i successi e imparare dai fallimenti

ORIENTRAMENTO AL MIGLIORAMENTO

- Attraverso la gestione delle performance con costante comunicazione, feedback e riconoscimento

Implementazione degli OKR

La formulazione degli obiettivi è più importante della soluzione del problema, che spesso consiste in una semplice operazione matematica”



A.Einstein

OKR – Gli obiettivi

Il modello **SMARTIE**

S

- SPECIFIC (specific)
- Attinente all'attività
- Scritto in modo chiaro e in positivo

M

- MEASURABLE (misurabile)
- Espresso secondo parametri quantitativi e/o qualitativi concreti, percepibili e mirabili

A

- ACHIEVABLE (raggiungibile)
- Realistico
- Si realizza attraverso comportamenti e azioni
- Attrae, motiva, sfida all'azione

R

- RESULT ORIENTED (orientato al risultato)
- Produci risultati che siano rilevanti, strategici, prioritari e importanti

OKR – Gli obiettivi

Il modello **SMARTIE**

T

- TIME SPECIFIC (tempificabile)
- Scadenza ben definita

I

- INITIATED BY SELF (responsabile diretta)
- Sotto la responsabilità di uno o più persone

E

- ECOLOGICAL EFFECT (Ecologico)
- In armonia con i valori dell'organizzazione
- Allineato con gli obiettivi delle altre funzioni

Implementazione degli OKR, pt.1

Coinvolgere la leadership

È fondamentale ottenere il sostegno e l'impegno della leadership dell'azienda per implementare gli OKR con successo. Presenta loro i benefici degli OKR e assicurati che siano a bordo con il processo.

Formare il team

Assicurati che tutti i membri del team comprendano cosa sono gli OKR e come vengono utilizzati.

Definire gli OKR

Lavora con i leader di team per definire gli OKR per ogni livello dell'organizzazione

Comunicare

Comunica chiaramente gli OKR a tutti i membri del team. Trasmettere l'importanza degli OKR e come contribuiscono al successo complessivo dell'azienda.

Implementazione degli OKR, pt.2

Monitorare e aggiornare

Implementa un processo per monitorare il progresso verso gli OKR e per apportare eventuali aggiornamenti o modifiche in base alle nuove informazioni o alle mutevoli priorità.

Celebrare i successi

Riconosci e celebra i successi raggiunti attraverso il raggiungimento degli OKR

Valutare e migliorare il processo

Periodicamente, valuta l'efficacia del processo OKR e apporta eventuali miglioramenti o aggiustamenti necessari per garantire il successo continuo.

Strumenti di lavoro



Microsoft Planner



Trello



Jira Software

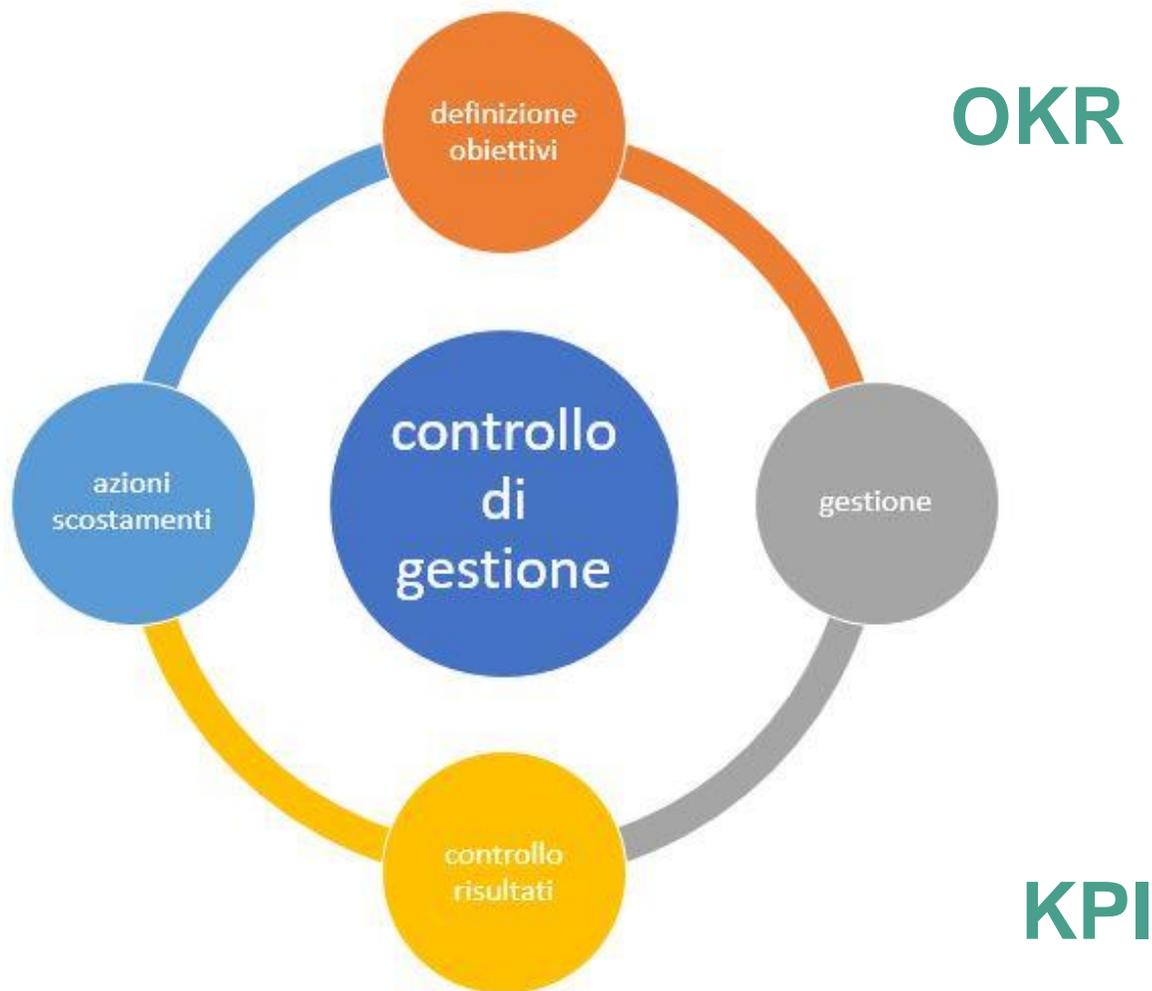


Google
Sheets

OKR – I Vantaggi

- **IMPEGNO;** intero team coinvolto nella determinazione degli obiettivi capiscono meglio perché sono stati stabiliti a quel livello e li accettano facilmente.
- **CONDIVISIONE;** ogni membro del team può fornire informazioni utili e questo arricchisce sempre l'intero gruppo coinvolto.
- **STIMOLANTE;** invita a riflettere su come poter migliorare per raggiungere gli obiettivi
- **ATTACCAMENTO** all'azienda

IL CICLO DI DEMING (Plan-Do-Check-Act)



KPI: Key Performance Indicators

KPI

indice che tiene sotto controllo lo svolgimento di un determinato processo aziendale

Ciascun indicatore è collegato ad una variabile quantitativa e/o qualitativa che procura informazioni significative, sintetiche, critiche e prioritarie, sulle quali il management baserà le proprie scelte.

KPI – Funzione

Gli indicatori per via della loro natura permettono di:

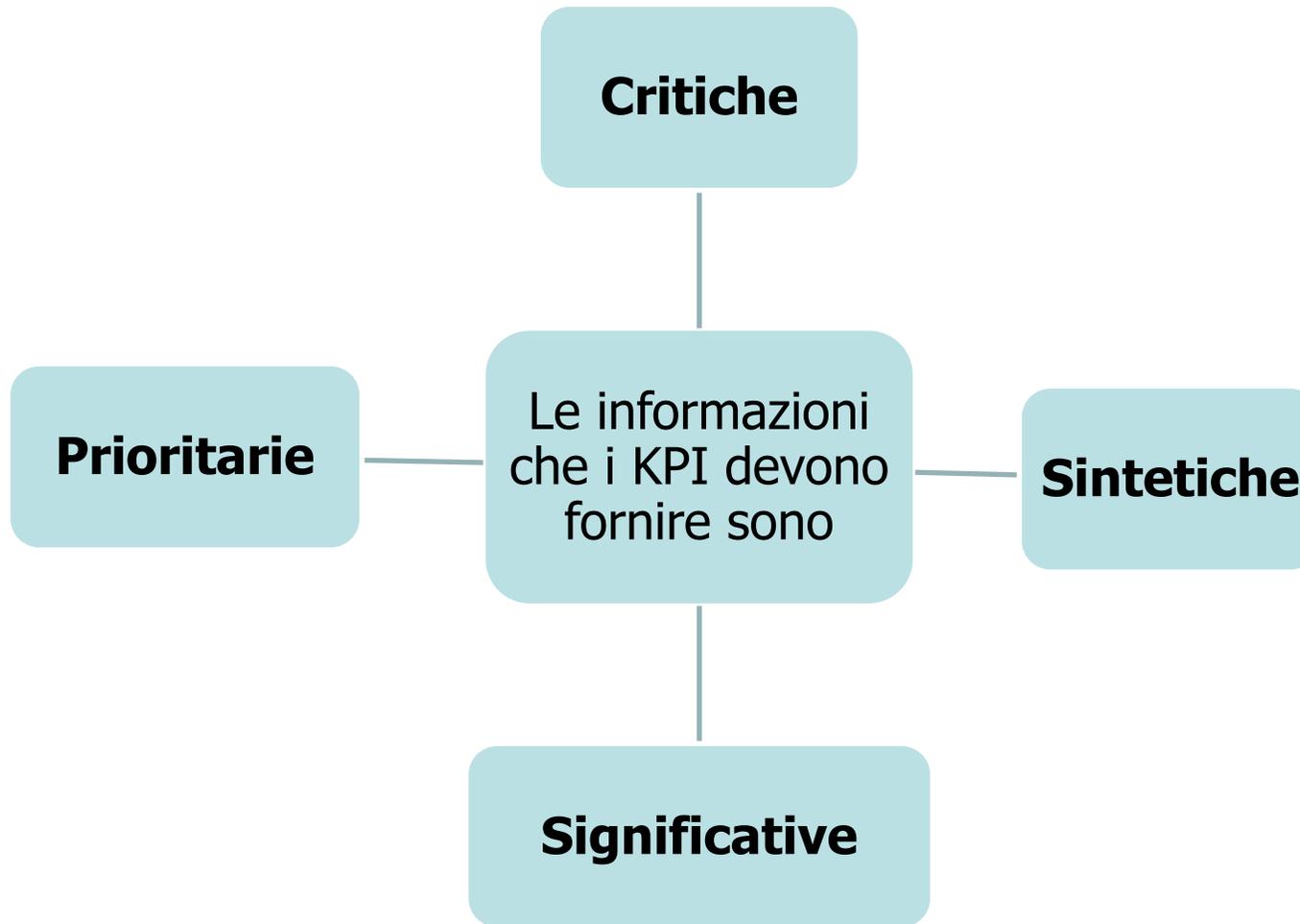
Misurare i fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio; rivestono un importante ruolo anche nell'attività di pianificazione e programmazione, definendo gli obiettivi misurabili nel breve e medio periodo.

Rilevare eventuali scostamenti o gap, tra gli obiettivi prefissati nei loro budget e i risultati effettivamente ottenuti; potendo così svolgere in tempi rapidi azioni correttive.

Rilevare tempestivamente le eventuali criticità che la sola contabilità non riuscirebbe ad identificare e risolvere.

Implementare la strategia aziendale

KPI – Caratteristiche



REPORTING TRADIZIONALE Vs REPORTING PER INDICATORI CHIAVE

REPORTING TRADIZIONALE (Analisi di Bilancio)

- Prevalenza indicatori economico-finanziari “sintomatici” e orientati al breve periodo
- Indicatori confrontati con standard interni
- Indicatori assoluti e cristallizzati nel tempo e nello spazio
- Indicatori indifferenziati su tutti i centri di responsabilità
- Indicatori di variabili “controllabili”

REPORTING PER INDICATORI CHIAVE (KPI)

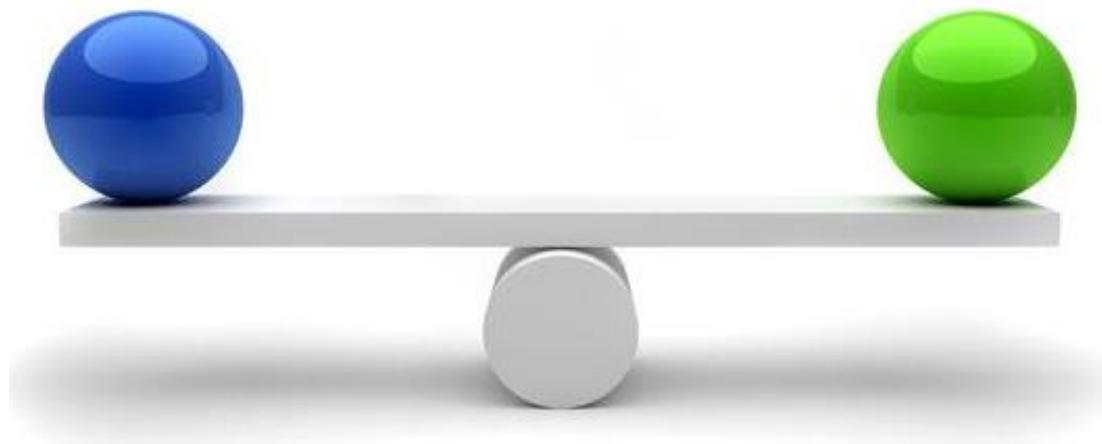
- Indicatori ec.-finanziari integrati da indicatori fisico-quantitativi-qualitativi esplicitanti le cause di tali risultati e orientati al lungo periodo
- Indicatori confrontati anche con standard esterni (*benchmarking*)
- Indicatori relativi e legati alle iniziative strategiche intraprese
- Indicatori basati su variabili ed attività critiche

IL SISTEMA INTEGRATO DI MISURE DELLA PERFORMANCE

mantenere il giusto equilibrio

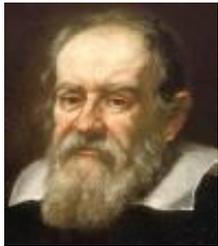
MISURE INTERNE
MISURE FINANZIARIE
MISURE DIAGNOSTICHE

MISURE ESTERNE
MISURE OPERATIVE
MISURE STRATEGICHE



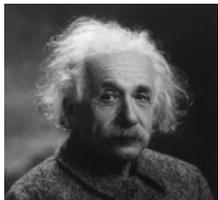
KPI – I vantaggi della misurazione

Costringe a “misurare” e quindi a pensare l’impresa sui risultati che veramente contano, nel tempo e nello spazio competitivo.



“Misura ciò che è misurabile e rendi misurabile ciò che non lo è”

Galileo Galilei



“Non sempre quello che viene contato conta e non tutto quello che conta viene contato”

Albert Einstein



“Non si può gestire ciò che non si può misurare, e non si può misurare ciò che non si può descrivere”

Robert Kaplan

Implementazione e Individuazione dei KPI

Poiché i KPI devono riflettere gli obiettivi della specifica azienda, non è possibile definire un sistema di indicatori univoco e proporre soluzioni precostituite; ma occorre definire un insieme di indicatori specifico per ogni processo per ogni azienda



Implementazione e Individuazione dei KPI

KPI Vendita



- Numero di **nuovi contratti** firmati per periodo
- Valore economico** relativo ai nuovi contratti firmati per periodo
- Numero di **lead qualificati** generati dal funnel di vendita
- Ore di risorse dedicate alla **vendita**
- Tempo medio per la **conversione** (da lead a cliente)
- Vendite nette

KPI Eco-Fin



- Crescita delle **fatturato**
- Crescita **EBITDA**
- Margine operativo lordo (**MOL**)
- Cash Flow** operativo
- Crediti** correnti

KPI Cliente



- Numero di **clienti mantenuti** (rinnovi)
- Percentuale della **quota di mercato** acquisita
- NET Promoter Score** (Punteggio netto del promotore)
- Tempo medio di risoluzione delle richieste di **supporto**

Implementazione e Individuazione dei KPI

KPI Operativi



- Tempo di **evasione ordini**
- Time to Market**
- Valutazione della **soddisfazione** dei dipendenti
- Tasso di **abbandono** dei dipendenti

KPI Marketing



- Traffico mensile** del sito Web
- Tasso di **conversione** per CTA (call to action)
- Posizionamento** (parole chiave nei primi 10 risultati dei motori di ricerca)
- Articoli** del blog pubblicati questo mese

KPI HR



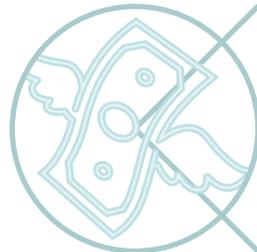
- Costo del lavoro per equivalente a tempo pieno
- Percentuale di incidenza costo del personale sul fatturato
- Benefici totali come percentuale del costo del lavoro
- ROI del capitale umano
- Costo funzionale delle risorse umane per dipendente

Esempio: Azienda Alfa Srl

Gli obiettivi generali



Crescita Fatturato



Mantenere
EBITDA



Buona PFN

Esempio: Azienda Alfa Srl



1. INCREMENTARE IL FATTURATO (30 Mio di €)

Acquisire Nuovi
Clienti Importanti
(50 Clienti)

Acquisire Clienti
nella fascia media

Crescere in Germania
(...)



Migliorare
l'efficacia della
preventivazione

Potenziare
l'attività di
ricerca clienti

Monitorare e
migliorare il
Linkedin MKT
(...)

Potenziare lo
sviluppo dei
nuovi prodotti

Esempio: Azienda Alfa Srl



2. MANTENERE UN BUON EBITDA (>20%)

Applicare margini adeguati e differenziati

Essere accurati nella definizione dei costi variabili

Essere efficienti in produzione



Formare una risorsa idonea alla formulazione dei prezzi

Migliorare alcuni indicatori della qualità aziendale

Migliorare il sistema di controllo della produzione (raccolta tempi)

Esempio: Azienda Alfa Srl



3. ATTENZIONE ALLA PFN

**OTTIMIZZARE I
MAGAZZINO
(rotazione, ..)**

.....



**Migliorare il
sistema di
misurazione
delle scorte**

.....

Conclusioni

La pianificazione permette ai manager di comprendere meglio l'ambiente in cui operano e di formulare decisioni strategiche efficaci (Wiltbank et al., 2006).

L'utilizzo di strumenti strategici e l'implementazione di un adeguato sistema di Pianificazione e Controllo consente di acquisire una maggiore consapevolezza delle dinamiche interne ed esterne all'impresa, traducendosi in una migliore qualità ed efficacia delle decisioni.

Da quanto appena detto emerge chiaramente la stretta relazione tra efficacia decisionale e performance aziendali e come la prima possa essere facilitata dall'utilizzo di strumenti utili all'analisi strategica e al monitoraggio della performance.

Conclusioni

Tuttavia diversi studio, tra cui uno dei più recenti dell'università degli Studi di Urbino, del dipartimento di Economia, nel quale è stata condotta un'indagine su 1.612 PMI di Marche, Emilia-Romagna e Piemonte mette in risalto come se da una parte emerge chiaramente l'associazione positiva tra l'utilizzo di strumenti di analisi e di formulazione della strategia e le performance aziendali, dall'altra la tendenza ad un utilizzo di tali strumenti è ancora molto limitato

Si registra la generale tendenza all'utilizzo limitato o nullo di strumenti utili all'analisi e alla formulazione della strategia:

- il 30,15% delle PMI non utilizza alcun tipo di strumento;
- il 34,12% utilizza da uno a due strumenti;
- il 28,54% utilizza da tre a cinque strumenti
- Infine il 7,2% delle imprese sei o più strumenti;

Conclusioni

Abbiamo ancora tanto
su cui poter e dover
lavorare!!

«Guida da te la tua
canoa»

B.P.



"LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: KPI, OKR"



Dott. Claudio Angeletti

Dottore commercialista e Revisore legale
Vice-presidente Controller Associati
Partner Studio Plana SPA Stp
Co-Fondatore POPBI

claudio.angeletti@studioplana.it



18 marzo 2024