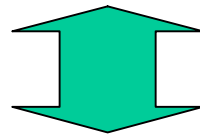


# Identificazione degli indicatori utili ai manager

---

# La rappresentatività delle informazioni direzionali

- QUALI INDICATORI SONO UTILI A CIASCUN MANAGER PER SUPPORTARE LE SUE DECISIONI?
- COME CONFEZIONARE TALI INDICATORI SOTTO FORMA DI TABELLE, GRAFICI, O RAPPORTI?



**Fabbisogni informativi dei manager**

---

# ALCUNI APPROCCI GENERALI

---

# a. Approccio “Management Accounting”

- Organizzazione delle informazioni del SID secondo classici schemi contabili
    - ad es.: fatturati, costi, tempi, centri di costo, aree mercato, funzioni aziendali, ecc.
-

## b. Approccio “pragmatico”

- dati e indicatori scelti sulla base dell'esperienza
    - “dei manager coinvolti”
    - di un consulente
    - del direttore dei sistemi informativi
-

# GLI INDICATORI CONTABILI

## PRO

- Si riferiscono ad aspetti noti e fondamentali per i manager
- Sono comprensibili e comparabili in tutta l'azienda

## CONTRO

- Rappresentano una visione parziale
  - Non sempre evidenti i legami con le decisioni dei manager
-

QUINDI: come fornire ai manager indicatori più precisi e focalizzati?

---

# (CSF) CRITICAL SUCCESS FACTOR

- Rockart 1979

*“Chief executives define their own data needs”*

- *CSF: le aree o aspetti critici nelle quali l’ottenimento di risultati positivi determina il successo del business*
-

# CFS

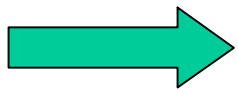
- Elementi che il manager è interessato ad avere sotto controllo per avere successo nella propria attività
  - *Non “che informazioni ti occorrono?” ma invece “dove devi eccellere per avere successo?”*
  - Focalizzazione sugli “interessi del manager”
-

# FASI PER IDENTIFICARE I CSF

- Bozza preliminare dei CSF (diversa a seconda del manager, unità aziendale interessata, ...)
  - Confronto con i manager interessati
  - Definizione degli indicatori per “misurare” i CSF prima indicati
-

# ALCUNE LINEE GUIDA PER IDENTIFICARE I CSF

- Settore di attività
  - quali sono le “aree tipiche di eccellenza” delle aziende del settore?
- Competizione
  - come si misura il “posizionamento competitivo” dell’azienda con riferimento alla propria attività, strategia, ecc.?
- Fattori ambientali
  - quali vincoli esterni all’azienda possono condizionarne il successo?
- Fattori temporali
  - quali fattori riguardano la specifica situazione contingente?



I CSF possono modificarsi nel tempo

---

## Un esempio: tabella dei CSF per la funzione di produzione

<b>CSF</b>	<b>indicatore</b>	<b>metrica</b>	<b>fonte</b>	<b>motivazione</b>
costi	Costo unitario	Euro per pezzo	ERP + contab. Ind	Essenziali per l'efficienza
Qualità produzione	Tasso di difettosità	n. pezzi difettosi/totale	rapporti settimanali dai reparti	Essenziali per l'efficienza
Qualità prodotto	Insodd. del mercato	n. pezzi resi/totale	ERP + dati dal commerciale	Essenziali per il serv. al cliente
Efficienza energetica	Consumo unitario EE	Consumo EE per prod.	ERP + amministraz.	Efficienza e rispetto amb.

Quali informazioni servono per misurare  
un determinato CSF?

---

# MATRICE CSF-CLASSI DI INFORMAZIONE

	INFO A	INFO B	INFO C
CSF1	X		
CSF2		X	X
CSF3		X	
CSF4	X		X

# CSF

## PRO

- Metodo poco costoso e (abbastanza) rapido
- Coerente con la specializzazione funzionale
- Identifica indicatori non solo contabili

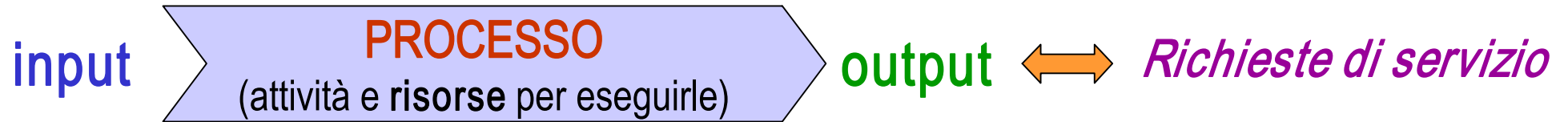
## CONTRO

- Insufficiente completezza
  - Ruolo critico dell'analista
-

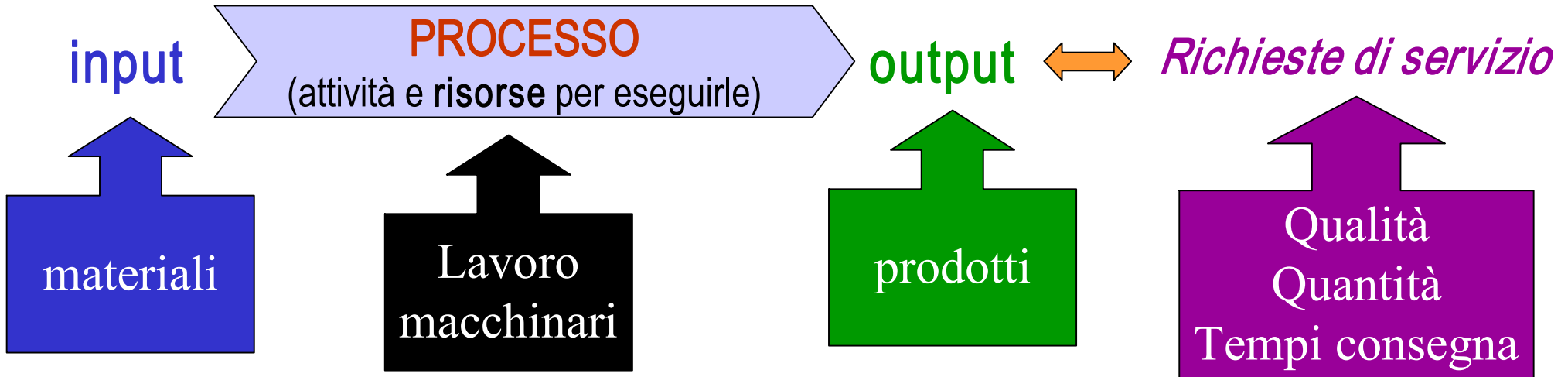
# KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

---

# Processo

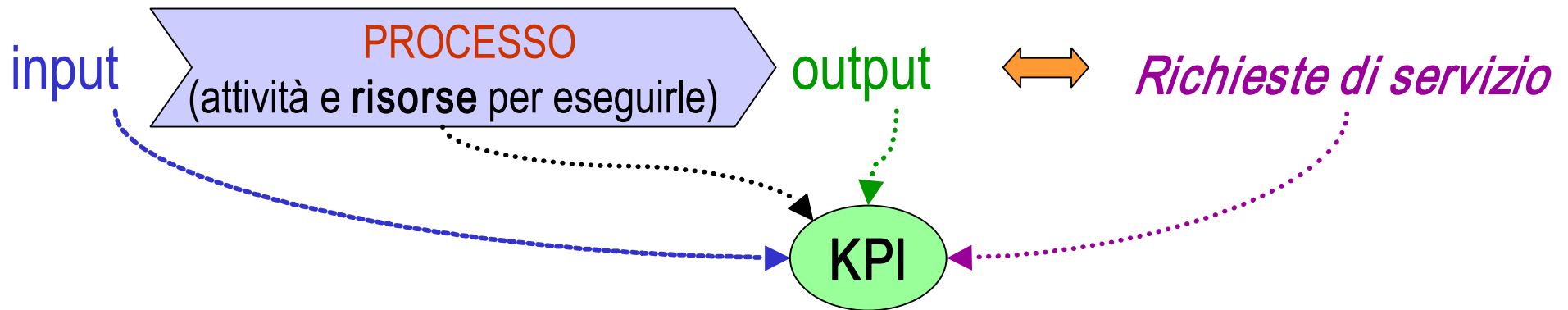


# Processo



# KPI

- Misurano le **prestazioni chiave** del processo
  - il grado con cui l'output soddisfa il servizio richiesto in rapporto agli input impiegati
  - quindi: misure di **efficienza** e di **efficacia**



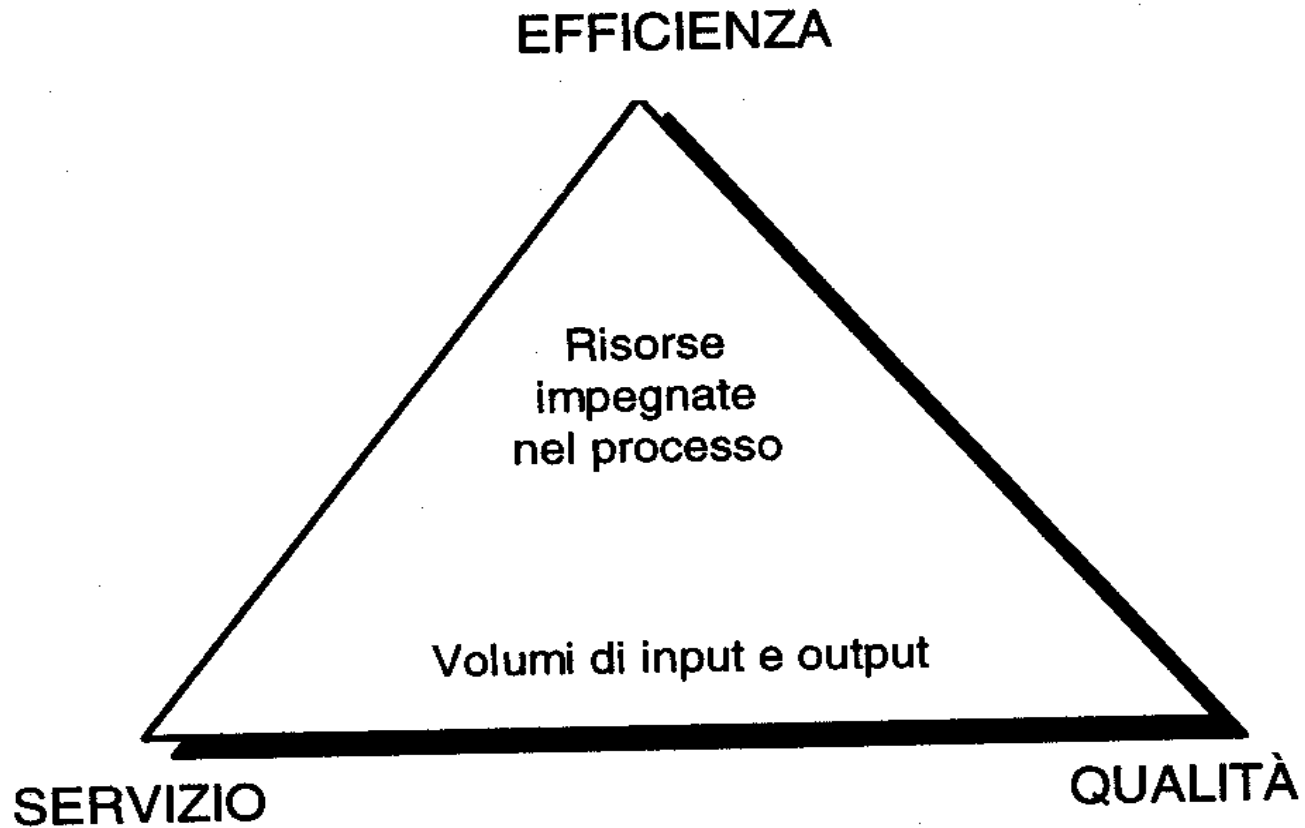
# TIPI DI INDICATORI

- indicatori “competitivi”: misurano le prestazioni chiave del processo
    - efficienza, qualità, servizio
  - indicatori “conoscitivi” : misurano il contesto in cui tali prestazioni sono state ottenute
    - volumi di input, volumi di output, (quantità di) risorse impiegate
-

# CATEGORIE DI PRESTAZIONI “CHIAVE”

- **EFFICIENZA:**
    - misura della “produttività” dei fattori (input e altre risorse) nell’ottenimento dell’output
      - ad es. costi del lavoro per unità di prodotto
  - **QUALITA’:**
    - misura della “conformità” dell’output rispetto alle richieste
      - ad es. percentuale di prodotti resi
  - **SERVIZIO:**
    - misura di parametri delle modalità con cui si fornisce l’output
      - ad es.: tempi di consegna, flessibilità di risposta, ecc.
-

# Il “triangolo” dei KPI



# Esempi di KPI:

## processo di gestione delle consegne

	KPI	metrica	Fonte
Efficienza	Saturazione autisti	ore di viaggio/ore disponibili	contabilità paghe
Qualità	Errori di consegna	Consegne errate/totale	ERP + bolle di spediz.
Servizio	Puntualità	Consegne puntuali/totale	ERP + bolle di spediz.

# KPI: vantaggi e limiti

## PRO

- Si focalizzano sui **processi** e loro **prestazioni critiche**
- Correlati a **misure rilevanti** per il manager
- **Misure economiche** e non
- **Utili per cruscotti gestionali**

## CONTRO

- Non sempre facili da definire (identificare i processi!)
  - Non sempre facili da misurare
  - Problema delle fonti dei dati
-

# PIANIFICAZIONE SI: riassunto

- Procedimento strutturato per fasi
    - Fabbisogni → requisiti/specifiche → analisi economico-organizzative → progettazione tecnica
  - Tecniche di analisi e di rappresentazione (matrici, casi d'uso, ecc.)
  - Le procedure aziendali e la loro informatizzazione
    - Schemi di analisi e rappresentazione
  - Dati, architetture e sistemi: scelta e dimensionamento
  - Elementi per la progettazione di SID:
    - Datawarehouse, costruzione di rapporti, CSF, KPI
-