

# Introduzione

di Antonella Cugini

Da oltre vent'anni a livello nazionale ed internazionale le aziende hanno espresso la necessità di disporre di un sistema di performance management che integri le misure economiche tradizionali con misure di altra natura, in grado di monitorare la capacità del management di gestire i processi critici con sempre maggiore efficacia ed efficienza.

Come effetto di questa necessità, a partire dagli anni Novanta, si è assistito alla nascita e diffusione dei *modelli multidimensionali* per la misurazione della performance.

Ci sono almeno due fenomeni all'origine di tale necessità.

Anzitutto la consapevolezza che, nel passaggio dall'era industriale a quella della conoscenza, la fonte della creazione del valore si è spostata progressivamente verso i fattori immateriali delle attività aziendali (i cosiddetti *intangible asset*) che riguardano la capacità di mantenere relazioni di lungo periodo con i clienti, di innovare e/o personalizzare i prodotti/servizi offerti, di aumentare le competenze e la motivazione dei dipendenti e così via.

Il secondo fenomeno riguarda il fatto che in alcuni settori/mercati gli stakeholder (dipendenti, fornitori, clienti, ambiente, collettività) tendono ad avere un'importanza significativa e crescente perché un'immagine positiva dell'azienda può influenzare – talvolta persino condizionare – il suo successo economico: una prova di questa evoluzione è l'attenzione crescente dedicata al tema della Corporate Social Responsibility (CSR).

Questo libro vuole offrire un contributo pratico ai manager che vogliono adeguare il sistema di reporting al nuovo contesto, perché consente di:

- capire la reale portata dei cambiamenti in atto nei sistemi di misurazione delle performance in Italia e nel mondo;

- verificare se e in che misura i sistemi di reporting più famosi abbiano trovato accoglimento, implementazione e successo in Italia e a livello internazionale,
- avere una visione globale sulla diffusione e sull'uso dei sistemi multidimensionali, ed in particolare della *Balanced Scorecard*, in Italia e nel mondo,
- capire quando, perché e con quali accorgimenti i modelli multidimensionali sono applicabili con successo e quali sono i loro limiti,
- indagare il contesto storico, competitivo e geografico nel quale i modelli multidimensionali hanno avuto origine: solo così è possibile capire a fondo la natura di uno strumento, la sua finalità e le soluzioni che propone.

I Capitoli 1 e 2 analizzano i quattro modelli che consideriamo fondamentali: anzitutto per la notorietà e diffusione che hanno avuto nel corso dell'ultimo ventennio ma soprattutto perché gli innumerevoli modelli che si sono sviluppati successivamente possono essere considerati «figli» di almeno uno dei quattro modelli fondamentali (ai quali, infatti, fanno spesso esplicito riferimento).

Si tratta, a tutti gli effetti, di quattro approcci alternativi che presentano, ciascuno, forti tratti distintivi rispetto agli altri:

- la *Piramide della performance*: è l'unico che presenta un legame forte e imprescindibile, con la struttura organizzativa dell'azienda;
- lo *Stakeholder Approach*: è il modello che offre la *visione più ampia* degli elementi interni ed esterni all'azienda che possono influenzarne direttamente o indirettamente la performance;
- l'*Intangible Asset Monitor* (e il *Business Navigator*): è quello che esprime una vera e concreta focalizzazione sul governo e sulla rappresentazione degli intangible, che ormai in molti settori rappresenta la vera fonte del valore dell'azienda;
- la *Balanced Scorecard* (e la *Strategy Map*): è il modello in assoluto più diffuso ed analizzato nel mondo grazie soprattutto alla sua flessibilità e adattabilità; una delle sue principali caratteristiche, infatti, è la possibilità di applicarlo con diversi gradi di complessità per adattarlo ad imprese con caratteristiche molto diverse tra loro e operanti nei contesti più diversi.

La finalità di questi due primi capitoli è di consentire al lettore di identificare l'approccio più adatto alle sue esigenze, in base alle caratteristiche del contesto in cui opera e all'importanza che gli elementi distintivi dei quattro modelli hanno nella misurazione e nel governo della performance della propria realtà aziendale.

Il Capitolo 3 concentra l'analisi sull'efficacia e la diffusione del modello che non può non essere considerato se si sta pensando di adottare un reporting multidimensionale: il modello BSC. Negli anni si sono susseguiti apprezzamenti e critiche sull'efficacia e l'applicabilità della BSC. Oggi, dopo oltre vent'anni dalla sua introduzione - grazie al crescente numero di aziende che hanno applicato il modello - è possibile far tesoro delle esperienze maturate nei diversi settori e aree geografiche per 'tirare le fila' e cercare di capire quali siano concretamente le criticità ed i limiti di questo strumento.

Il vantaggio delle imprese che si affacciano oggi a questo tema è proprio quello di avere a disposizione la conoscenza delle *best practice* maturate nel tempo, nonché una visione più completa delle potenzialità dello strumento che, nella sua evoluzione più recente, non si limita alla misurazione della performance ma comprende anche tutti gli elementi per la gestione strategica.

La finalità di questo capitolo è proprio quella di rispondere alle seguenti domande:

- perché la BSC è così diffusa nel mondo e quali sono le motivazioni delle aziende che l'hanno adottata?
- quali caratteristiche deve avere il contesto aziendale e competitivo affinché la BSC risulti utile ed efficace?
- quali sono le accortezze, i suggerimenti, le modalità di applicazione, le misure che influenzano il successo di questo modello?
- quali sono i veri limiti e gli eventuali rischi legati alla sua implementazione?

Il capitolo 4 nasce dall'esigenza di avere informazioni sulla diffusione e sulle caratteristiche dei sistemi di valutazione della performance delle aziende italiane, indipendentemente dal modello adottato; abbiamo indagato le modalità di applicazione ed utilizzo, i benefici generati, il collegamento con la strategia aziendale e con il sistema di incentivazione per consentire al lettore di:

- conoscere le caratteristiche dei sistemi di misurazione della performance delle aziende italiane;
- sapere se e come le aziende italiane gestiscono il legame tra la performance e la strategia;
- conoscere l'impatto dei sistemi di misurazione della performance sui modelli di incentivazione aziendale, sul ruolo del controller e, in ultima istanza, sui risultati aziendali.

La criticità del terzo punto (collegamento tra performance e incentivazione) è tale da richiedere un approfondimento, che è oggetto del Capitolo 5, nato dalla constatazione del grande ritardo che i sistemi di pianificazione, programmazione e reporting hanno sempre avuto nell'adeguarsi e adattarsi alle innovazioni di management. Il capitolo affronta i principali snodi critici da gestire per fare sì che l'impiego della BSC produca il maggior valore a supporto del ciclo di pianificazione e controllo; in particolare, in funzione dello stile di controllo adottato dall'azienda, fornisce suggerimenti concreti su come usare la BSC per:

- razionalizzare il legame tra strategia e piani d'azione;
- costruire i budget e il legame con il piano;
- valutare gli investimenti strategici;
- progettare e gestire i sistemi di incentivazione.

Gli autori – sperando che questo lavoro possa generare nel lettore nuove idee, intuizioni, spunti di riflessione, maggiore conoscenza e consapevolezza – augurano una buona lettura e sono lieti di ricevere commenti, critiche e osservazioni.