
Sistemi di Corporate Performance Management: tendenze evolutive

di

Publicato il 13 Ottobre 2018

Il CPM (Corporate Performance Management) è costituito da un insieme di processi, metodologie, metriche e sistemi informativi necessari per misurare e, soprattutto, gestire le performance di un'impresa. Tali sistemi hanno l'obiettivo di garantire una sistematica integrazione e verifica tra i processi strategici ed i processi operativi aziendali, perciò si basano sui alcuni fondamentali principi

Il CPM - Corporate Performance Management, è costituito da un insieme di processi, metodologie, metriche e sistemi informativi necessari per misurare e, soprattutto, gestire le performance di un'impresa.

Pertanto, possiamo individuare **tre elementi costitutivi** fondamentali del macro processo:

- L'insieme di metodologie, metriche e sistemi adottati per monitorare e gestire le performance aziendali;
- L'insieme dei parametri di valutazione che vanno da quelli definiti nell'analisi finanziaria fino a paradigmi evoluti come la Balanced Scorecard e l'EVA (inteso come modello gestionale)
- Le tecniche che, attraverso una più profonda comprensione del business e delle performance aziendali, consentono di realizzare processi gestionali coerenti, efficaci ed allineati alla strategia deliberata.

I sistemi di CPM hanno l'obiettivo di garantire una sistematica integrazione e verifica tra i processi strategici ed i processi operativi aziendali, perciò **si basano sui seguenti principi:**

- condivisione delle informazioni e delle strategie ai diversi livelli dell'azienda, in funzione di una convergenza degli obiettivi finanziari ed operativi;
- valutazione sistematica delle performance ed individuazione dei nessi di causa-effetto con i processi operativi;
- disponibilità tempestiva ed affidabile di dati ed informazioni ai diversi livelli dell'organizzazione.

Appare evidente che diverso è lo spirito e l'approccio del CPM alla gestione della performance rispetto ai modelli tradizionali di management, dove la direzione, ad es., verifica il raggiungimento degli obiettivi

aziendali attraverso il confronto tra il pianificato ([budget](#)) ed il consuntivato, e dove il processo di comunicazione degli obiettivi alla struttura aziendale è di tipo top-down.

Di seguito, viene prodotta una tabella dove si raffrontano l'interpretazione tradizionale del CPM con la moderna:

Interpretazione tradizionale del Corporate Performance Management	Interpretazione moderna del Corporate Performance Management
Le performance aziendali sono valutate sulla base di indicatori finanziari	Le performance aziendali vengono valutate anche attraverso lo sviluppo di indicatori non finanziari
La direzione è focalizzata sull'attività di "controllo" (budget vs. consuntivi, analisi delle varianze – spesso inefficace in quanto non riflettono situazioni aggiornate)	Orientamento alla definizione di obiettivi strategici non solo di natura finanziaria
Disponibilità di pochi indicatori quantitativi di natura operativa (spesso disponibili, poi, solo per singolo processo)	Orientamento alla traduzione di obiettivi strategici ed operativi in obiettivi finanziari
Quando disponibili, gli indicatori operazionali non sono aggregati e messi a disposizione del management come supporto alle scelte strategiche	Tendenza all'integrazione dei processi di pianificazione e budgeting

Spessissimo, gli indicatori finanziari ed operazionali non sono integrati	Continuo sforzo verso l'individuazione dei legami fra organizzazione ed indicatori di performance
Reportistica su base mensile/trimestrale	Individuazione dei rapporti di causa-effetto fra gli obiettivi a livello gerarchico ed obiettivi individuali
	Incremento della frequenza della reportistica

Come abbiamo accennato, **diverse e molteplici sono le metriche di valutazione nel CPM moderno;** esse sono sintetizzabili in:

- Indicatori contabili;
- KPI (Key Performance Indicator).

Gli indicatori di natura contabile sono a loro volta individuabili in:

- Misure economiche (ROI, EBITDA, RONA, ecc.);
- Misure finanziarie (DCF, EVA).

Per ciò che concerne le misure di natura economica, esse si caratterizzano per la facilità di calcolo, ma hanno, di contro, una focalizzazione sul breve periodo e tendono a spingere verso comportamenti sub ottimizzanti

D'altro canto, le misure finanziarie si distinguono per il loro orientamento al medio lungo periodo e per il controllo di durabilità; il loro punto debole è costituito dalle difficoltà previsive e dai problemi di attualizzazione.

I KPI sono costituiti principalmente da due categorie:

- misure quantitative non economico-finanziarie (value driver di efficienza ed efficacia);
- misure qualitative non economico-finanziarie (cultura, valori, ecc...).

Per quanto riguarda i primi, hanno il forte vantaggio di orientare i comportamenti delle risorse umane nell'organizzazione, ma sono altamente contingenti, presentano diverse difficoltà nel monitoraggio ed è difficoltoso definire i rapporti di causa-effetto con i risultati economico-finanziari.

Per ciò che riguarda i secondi, anche questi hanno il vantaggio di orientare i comportamenti delle persone per allinearli alle strategie e facilitano la diffusione di una cultura aziendale condivisa.

Comportano, però, una forte discrezionalità ed impattano su aspetti intangibili dell'impresa.

I sistemi di Corporate Performance Management hanno, quindi, l'obiettivo ultimo di migliorare i processi di pianificazione, controllo e realizzazione delle attività correttive, consentendo un'adozione di queste ultime in maniera tempestiva ed efficace.

Infatti, **differenti sono i benefici ascrivibili ai suddetti sistemi:**

- la rilevanza/selettività delle informazioni: ciò riguarda la quantità e la qualità delle stesse di cui ogni manager deve disporre per operare in maniera efficace e razionale. I manager coinvolti nel processo di controllo devono disporre di una quantità limitata (sebbene sufficiente) di informazione sulle variabili chiave della sua area;
- la tempestività: riguarda la capacità degli strumenti informativi di rendere possibili pronte azioni correttive al momento del bisogno. Alla base, quindi, ci deve essere una certa tempestività nella formulazione degli obiettivi e nella rilevazione degli scostamenti;
- la completezza, accuratezza, chiarezza e attendibilità: i moderni sistemi di CPM consentono un'elevata leggibilità delle informazioni ed una forte trasparenza delle stesse, in modo che i

manager del controllo abbiano una visione chiara degli andamenti gestionali e possano agire di conseguenza. Inoltre, i sistemi di CPM consentono di presentare i dati oggettivi e stimati con alta attendibilità. Quest'ultima poi, deve essere compatibile con la tempestività dell'informazione: la necessità di un dato attendibile non deve inficiare la possibilità di realizzare con prontezza un intervento correttivo;

- la flessibilità: i nuovi sistemi di CPM permettono di modificare i sistemi di misurazione dei processi e delle prestazioni in maniera agevole, ogni qualvolta mutamenti nell'ambiente esterno o nell'ambiente interno lo richiedano.

In definitiva, tutto ciò comporta una riduzione del rischio che riviene dalla mancata rilevazione, nei tempi necessari, di determinati fatti o eventi che possono impattare con significatività sul business aziendale.

I modelli tradizionali di misurazione della performance presentano, purtroppo, diversi limiti in questo senso: spesso, si verifica una limitata coerenza ed allineamento fra il sistema di reportistica e la struttura organizzativa, che comporta la necessità di frequenti riconciliazioni, ma non solo. Un elemento molto importante e che, con una certa frequenza tende a verificarsi, è che il sistema di reportistica tradizionale non prevede riferimenti alle tendenze di settore, impedendo quindi confronti con l'esterno.

Altro aspetto rilevante, è la scarsa focalizzazione sulla performance dei processi operazionali e transazionali, sia a livello di singolo processo, che in termini di performance sistemica.

Appaiono, perciò, di estrema rilevanza i benefici che moderni sistemi di CPM possono apportare in azienda:

- coerenza ed allineamento fra obiettivi aziendali e struttura organizzativa;
- miglioramento e focalizzazione dei processi di reporting;
- focus efficientato sulle diverse iniziative strategiche;
- individuazione e comunicazione delle leve di creazione di valore (*value driver*).

In questo senso, è possibile quindi definire gli aspetti critici di un sistema di CPM efficace:

- legame efficiente con la struttura organizzativa aziendale: il sistema deve permettere una chiara definizione degli obiettivi aziendali che devono essere distribuiti alle singole unità organizzative d'impresa, individuando i *value driver* da attuare e monitorare;
- approccio sistemico e strutturato: i sistemi contabili tradizionali, purtroppo, non sono sufficientemente efficaci nel dare supporto al management nel processo decisionale, per i motivi illustrati in precedenza. I sistemi di CPM consentono, invece, un'offerta integrata e sistemica di informazioni rilevanti per comprendere e governare il business:

- indicatori finanziari e non finanziari

- indicatori di breve periodo e indicatori di lungo periodo;

- misurazione del valore creato dall'impresa e comprensione dei generatori: l'obiettivo principe del management aziendale è quello di massimizzare il valore dell'azienda. Questo comporta la necessità di predisporre piani ed attuare azioni che massimizzino i flussi di cassa attesi futuri. I sistemi di CPM hanno il vantaggio di orientare il management verso i processi di creazione di valore, non limitandoli al focus sui processi di misurazione e controllo;

- allineamento efficace fra i processi di CdGE (budgeting e reporting) e gli obiettivi strategici ed operativi;

- individuazione dei legami di causa-effetto fra i fenomeni: le misure devono essere collegate ai Key Process ed a cascata nell'organizzazione, fino alle performance individuali;
- presenza di responsabili delle performance dei team aziendali, in possesso delle leve per gestire e governare i risultati;
- relazione con gli obiettivi individuali delle risorse umane;
- presenza di adeguati strumenti tecnologici.

Alessio Di Angelantonio

12 ottobre 2018