

PERFORMANCE MANAGEMENT: STATUS QUO & OUTLOOK

UNA RICERCA GLOBALE SULLA MATURITÀ DEI PROCESSI DI PERFORMANCE MANAGEMENT
LUGLIO 2009⁽¹⁾

Introduzione

Il Performance Management (PM) si identifica in un insieme di processi gestionali – tra cui la pianificazione e il budgeting, il consolidamento e il reporting, le compliance, il risk management e lo strategy management – che supportano le aziende sia nella gestione sia nel controllo delle proprie performance.

L'obiettivo di questo studio indipendente è esaminare da vicino lo stato attuale dei processi di PM all'interno delle organizzazioni. Nel clima economico attuale, il Chief Executive Officer (CEO), il Chief Financial Officer (CFO), il Chief Information Officer (CIO) e tutte le funzioni coinvolte nella gestione delle performance aziendali si trovano di fronte a sfide interne ed esterne sempre maggiori e più pressanti. Per questo, la ricerca vuol identificare le principali criticità che oggi le aziende si trovano ad affrontare, le loro implicazioni nella gestione dei processi di PM, gli spazi e le priorità per il miglioramento di determinati processi così come la capacità di unificare le differenti aree del PM.

La prima parte dello studio esamina proprio i fattori interni ed esterni che hanno determinato una maggiore complessità nella gestione quotidiana delle attività di business e identifica, quindi, gli impatti di queste criticità su cinque principali processi di Performance Management:

1. Budgeting, Pianificazione & Forecasting
2. Consolidamento civilistico, gestionale & Reporting finanziario
3. Altro genere di reporting (operativo, gestionale, regolatorio)
4. Compliance e Risk management
5. Strategy management (Balanced Scorecard, Six Sigma, Initiative management, Strategic planning e simulazioni)

Viene anche indagata la quantità di persone coinvolte nella gestione di tali processi insieme con il numero e il tipo di strumenti utilizzati per misurare le performance, tutti elementi estremamente significativi per comprendere lo stato attuale e l'evoluzione del Performance Management.

La ricerca, infine, vuole fornire l'opportunità di creare un benchmark delle proprie iniziative di Performance Management e, al tempo stesso, dare voce alle esigenze reali di chi sta scegliendo, progettando o implementando una soluzione di PM per affrontare la crescente complessità del business.

Quadro d'insieme e demografia dello studio

La ricerca è stata condotta a livello mondiale tra Marzo e Maggio 2009: i partecipanti sono stati contattati attraverso

azioni mirate sul web, fra cui l'invio di oltre 25.000 e-mail personalizzate. Inoltre, copie cartacee della ricerca sono state distribuite in occasione di eventi in tutto il mondo. Il questionario, disponibile in inglese, tedesco, spagnolo, portoghese, francese e italiano, è stato compilato da 580 persone in 27 paesi diversi. La maggior parte delle risposte sono arrivate dalla Germania (22%), dal Regno Unito (22%), dagli Stati Uniti (20%), dall'Italia (15%) e dall'Austria (7%). Si è anche raggiunta una buona rappresentanza dei diversi settori di mercato: IT/Telecomunicazioni è stato quello con la presenza più forte (22%), seguito da Industria/Energia (15%), Servizi (14%), Consulenza (13%), Commercio/Beni di consumo (12%), Finanza (8%) e Sanità (3%). La dimensione delle aziende è stata definita in base al numero di dipendenti: "small", meno di 500 dipendenti (37%), "medium", 500-5.000 dipendenti (36%) e "large", più di 5.000 dipendenti (27%).

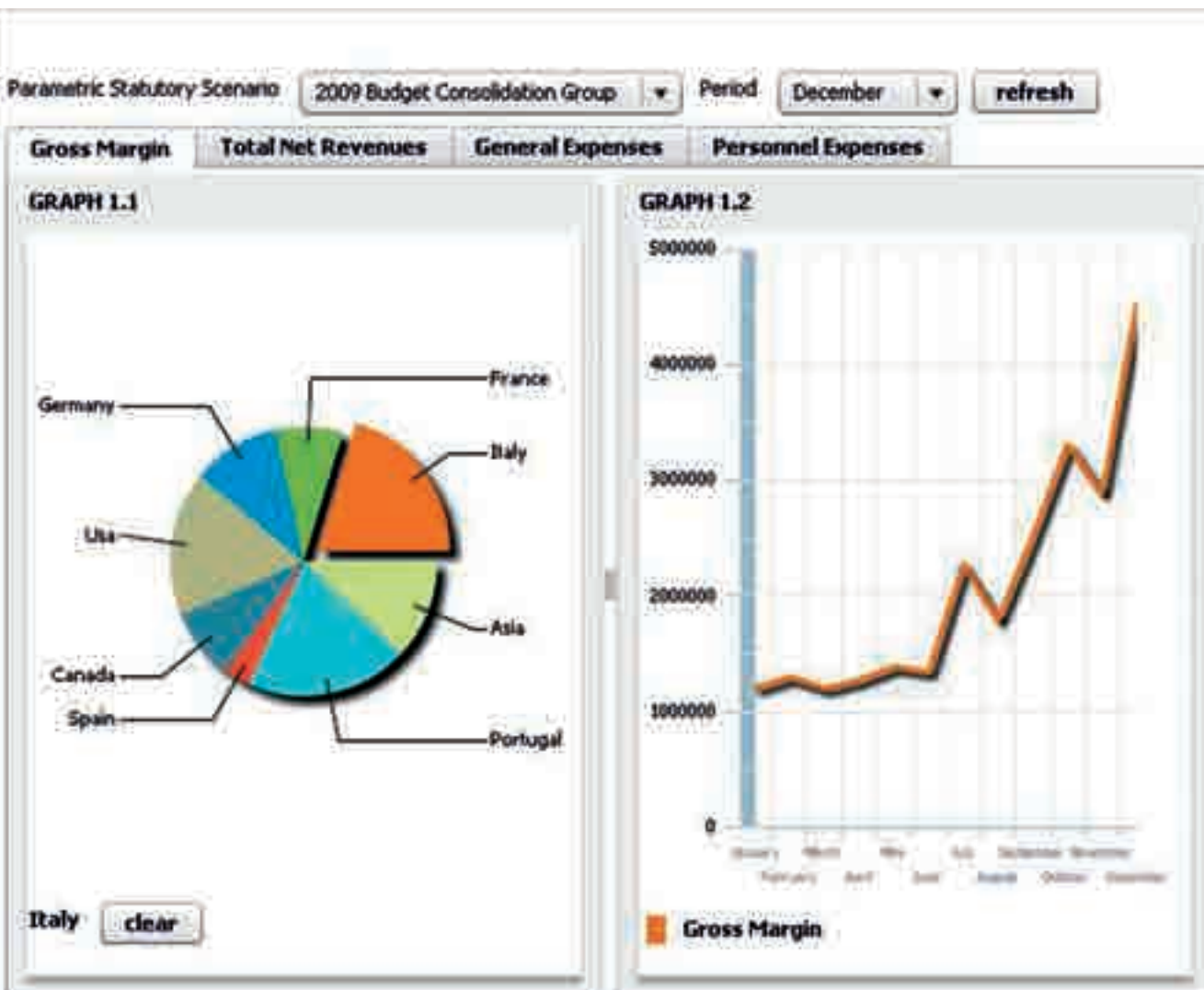
Infine, è stato chiesto ai partecipanti di specificare il loro ruolo all'interno dell'azienda e le figure più rappresentate sono state il CFO/funzione Finanza (30%), seguiti dal CIO/funzione IT (19%) ed il CEO/Amministratore delegato (17%).

Le attuali sfide per il Performance Management

Il rallentamento della crescita economica è considerato la sfida più grande per la maggior parte delle aziende, nel 35% dei casi turbolenze economiche e crisi finanziaria sono la causa principale dei loro attuali problemi. Inoltre, poiché



di CARSTEN
BANGE
Managing Director
BARC
(Business Application
Research Center)



la “competition” sarà sempre un fattore rilevante per la maggior parte delle aziende, non sorprende che il 24% degli intervistati veda nella concorrenza il "driver" più significativo nell'odierno scenario di mercato. Sempre secondo i risultati, incidono invece in modo minore: la globalizzazione (13%), l'accesso alle risorse finanziarie (12%) e le nuove regolamentazioni (11%).

Anche se le aziende non sono in grado di influenzare la recessione economica mondiale, possono, tuttavia, interpretare tale fenomeno come un campanello d'allarme per mettere in ordine i propri processi di gestione delle performance. Un miglior controllo esterno consente infatti alle aziende di individuare tempestivamente i segnali di pericolo e, al tempo stesso, una miglior gestione dei processi interni di PM permette di reagire alle pressioni imposte dalla riduzione dei costi e dal miglioramento dell'efficienza – attraverso la semplificazione e l'ottimizzazione delle operazioni – e di concentrarsi su ciò che crea realmente valore per l'azienda. La stretta del credito, per quanto temporanea, porterà molto probabilmente ad una maggiore regolamentazione in molti settori. Inoltre, la concorrenza internazionale è destinata ad aumentare ulteriormente, ren-

dendo più complesso lo scenario economico. I processi di Performance Management sono dunque chiamati a far fronte a queste nuove criticità.

I cambiamenti interni ed esterni

Lo studio dimostra che i cambiamenti interni ed esterni hanno aumentato in modo significativo la necessità per le aziende di dotarsi di sistemi di gestione delle performance.

(1) Questo studio indipendente è stato condotto e redatto da BARC – Business Application Research Center, www.barc.de – in qualità di analista imparziale di mercato. La ricerca può essere distribuita gratuitamente grazie alla sponsorizzazione di Tagetik.

Figura 1: Impatto dei cambiamenti interni sul Performance Management (Totale=386)

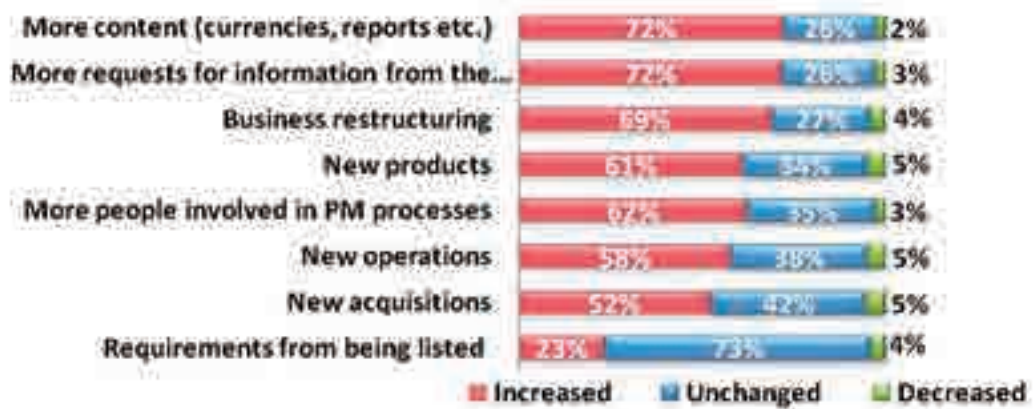
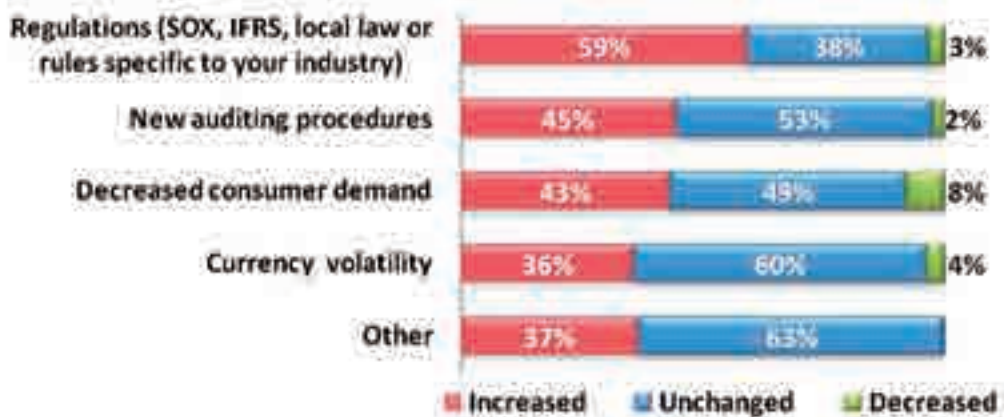


Figura 2: Impatto dei cambiamenti esterni sul Performance Management (Totale=408)



I principali fattori interni che impattano sui processi di Performance Management sono stati identificati nella crescente richiesta di contenuti e informazioni da parte del CEO, seguita dalle dinamiche organizzative, come la ristrutturazione e il lancio di nuovi prodotti. La maggioranza degli intervistati ritiene che l'impatto di questi fattori sui processi di PM sia aumentato nel corso degli ultimi anni (*Figura 1*).

Le compliance, le procedure di auditing e controllo insieme con la flessione della domanda dei consumatori sono invece i principali fattori esterni che, secondo i partecipanti, hanno creato una maggiore complessità nei processi di gestione delle performance (*Figura 2*).

Una criticità molto frequente nelle organizzazioni è il divario esistente tra le funzioni di business e l'area IT circa la comprensione e l'attuazione delle strategie di Performance Management (*Figura 3*). La mancanza di una visione comune espone l'azienda al pericolo che tali aree orientino le loro iniziative secondo direzioni differenti. Questo si traduce a livello aziendale in maggiore complessità, inefficienza e soluzioni incoerenti. Un approccio

Figura 3: Le funzioni di business e l'area IT hanno una visione comune sul Performance Management? (Totale=522)

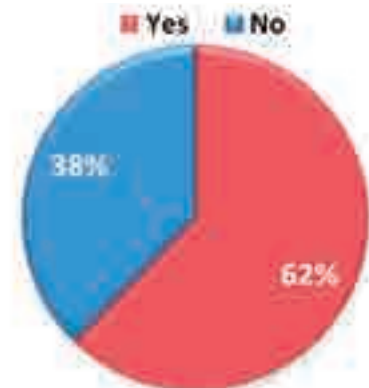
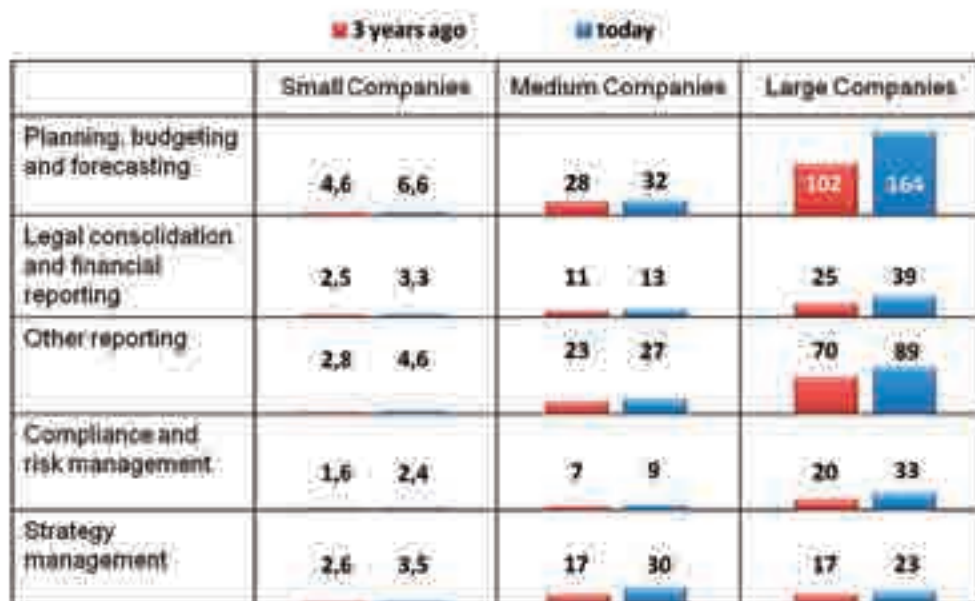


Figura 4: Aumento del numero medio di persone coinvolte nei processi di Performance Management



Figura 5: Quante persone sono coinvolte nei processi di Performance Management?



condiviso nella gestione delle performance è, invece, la strada auspicabile. Per esempio, la creazione di un centro di competenza interno, con capacità IT e gestionali, in grado di guidare tutte le iniziative di PM dell'azienda.

Le persone coinvolte nel Performance Management

La crescente complessità nel Performance Management è riconducibile anche al considerevole aumento del numero di persone coinvolte nella gestione e controllo delle performance. Nel corso degli ultimi tre anni, infatti, si è registrato un aumento medio di circa il 30% in tutti i processi di business (Figura 4).

Il maggior numero di persone oggi coinvolto nei processi di PM dimostra che le aziende sono seriamente impegnate nella gestione e nel controllo delle performance. L'andamento evidenzia che le piccole imprese stanno recuperando terreno in molti processi mentre le me-

die e grandi aziende si concentrano su specifiche lacune e/o sulle attuali priorità (strategy management, compliance e pianificazione). Nei prossimi anni ci si aspetta una ulteriore espansione del Performance Management, specialmente nelle medie imprese e, nel lungo periodo, si prevede un processo di consolidamento guidato dall'unificazione e automazione dei processi.

Gli strumenti utilizzati nel Performance Management

Le aziende reagiscono ai cambiamenti nel Performance Management incrementando l'utilizzo di strumenti specializzati per la gestione del business. Mentre Excel è ancora ampiamente utilizzato in tutti i processi, il

Gestire la crisi o gestire in tempi di crisi?

Nell'ipotesi tracciata da Paolo Bertoli la risposta è la seconda. Le imprese ed i loro manager devono imparare a gestire in tempi di crisi, quasi come se la crisi possa trasformarsi da fattore contingente a fattore costante.

E la prima regola è disporre dei necessari strumenti di analisi del business e delle performance, per poter assumere tempestivamente le necessarie decisioni. Occorre selezionare, tra i molti dati, le informazioni utili, creare modelli di simulazione e disporre di un quadro complessivo (linee di business, competitor, scenari e driver esterni, risorse impiegate, performance) accurato e completo.

Ma quali sono, in particolare, gli aspetti da tenere attentamente sotto controllo più di quanto già fatto in passato?

Pur senza avere la pretesa di presentare una "ricetta" per governare l'impresa in momenti di crisi ecco un decalogo utile che può offrire alcuni spunti di riflessione. E' interessante osservare che per quasi tutti i punti elencati nello studio di Bertoli è necessario disporre degli strumenti di analisi prima accennati.

1. rivedere il proprio piano strategico, i modelli commerciali ed industriali, introducendo più scenari nei propri modelli di sviluppo e svolgendo, con attenzione, prove di stress della struttura organizzativa e finanziaria;
2. mettere a punto strumenti di monitoraggio della situazione produttiva, organizzativa e finanziaria dell'organizzazione, con un particolare attenzione alla liquidità disponibile, alla gestione dei crediti, all'andamento economico delle diverse linee di business/prodotti, ai finanziamenti ed alla previsione delle necessità di ricorrere a capitale di terzi;
3. curare attraverso gli strumenti necessari ogni aspetto del governo aziendale, per presidiare correttamente tutti i rischi d'impresa;
4. senza indugio e con coraggio tagliare i rami secchi, per liberare risorse finanziarie per investimenti dedicati esclusivamente ai progetti "core",

ricordando che un progetto con un incerto successo oltre ad assorbire risorse finanziarie assorbe anche la concentrazione ed il tempo, che è, per l'imprenditore, il capitale maggiore;

5. modificare la struttura della remunerazione degli amministratori e dei dirigenti, e – se del caso – chiedere loro dei temporanei sacrifici, offrendo come contropartita di "mantenere la macchina in moto" pronta alla linea di partenza e costruendo un sistema premiante con una rilevante parte variabile degli emolumenti;
6. valorizzare le risorse umane e non perdere – ad ogni costo – le persone chiave: lavorare per questo sul clima aziendale anche definendo sistemi premianti strettamente legati alle strategie ed ai risultati;
7. valutare la possibilità di raccogliere capitale aggiuntivo, attraverso *partnership* che assicurino tra l'altro una maggiore competitività all'impresa, esplorando anche la possibilità di operazioni straordinarie, comprese fusioni, acquisizioni e ristrutturazioni;
8. semplificare le strutture di comando, ricordando che nell'era 2.0, il simbolo è la rete! I modelli organizzativi aziendali tradizionali infatti stanno scricchiolando e le piramidi, anche a base allargata, creano ritardi nelle comunicazioni, in un'epoca nella quale il tempo è la variabile più critica di ogni progetto;
9. per le piccole e medie imprese, in particolare, ricondurre l'imprenditore ad un ruolo strategico e di indirizzo, rinunciando al *day to day* per mantenere saldo il controllo del *business*;
10. "tener duro" perché solo nei momenti di turbolenza e cambiamento nascono nuove opportunità.

di PAOLO BERTOLI

Commercialista, Amministratore Delegato di Widar

Società Fiduciaria e di Revisione – S.p.A.

Professore a contratto di Bilancio e comunicazione economica e finanziaria nell'Università di Pisa – Presidente dell'Advisory Council ANDAF

ricorso a software di PM ha superato gli spreadsheet nell'area del consolidamento, del reporting finanziario e altro genere di reporting (Figura 7). I sistemi ERP sono ancora in gran parte utilizzati per la gestione del consolidamento e reporting.

Tra le aziende intervistate, il 20% non utilizza alcun software per gestire le compliance e il risk management e il 31% per quanto riguarda l'area dello strategy management. Paradossalmente, si tratta proprio dei due ambiti che registrano il maggior incremento nel numero medio di persone coinvolte (Figura 4): per questo, la necessità di supportare tali processi con software specializzati di PM potrà crescere in modo significativo nel futuro.

Lo studio evidenzia che Excel è sempre meno utilizzato come strumento-chiave per gestire le performance di business. Ci si aspetta che questa tendenza continui a crescere, favorendo così l'implementazione di software specializzati in grado di ottimizzare realmente i processi di gestione e controllo delle performance.

Figura 6: Quante persone sono coinvolte nei processi di Performance Management? (Crescita percentuale)

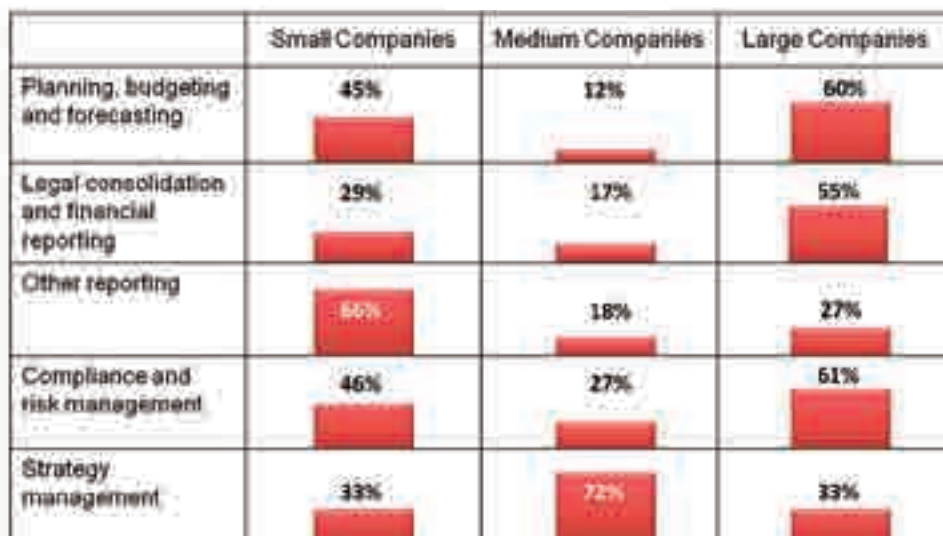


Figura 7: Strumenti utilizzati per gestire i processi di Performance Management (Totale=407)



In genere, gli strumenti utilizzati per gestire i processi di PM variano a seconda della dimensione aziendale e dell'architettura tecnologica: più grande è un'azienda, maggiore è il numero di sistemi software che utilizza. Tra le persone intervistate, la maggioranza (51%) lavora attualmente su 1-3 sistemi mentre la media complessiva è di 4,9 strumenti per azienda. Maggiore è il numero di sistemi per la gestione delle performance, più alta è anche la probabilità di incorrere in problemi. Il trasferimento dei dati tra sistemi differenti, nonché diverse metodologie, processi e interfacce-utente possono provocare criticità nella gestione e manutenzione dell'intera struttura di PM. Per questo, è auspicabile l'implementazione di so-

luzioni unificate in grado di sostituire gli attuali sistemi puntuali e frammentati.

Conclusioni

La complessità del business è in forte aumento: ben il 93% degli intervistati ha dichiarato che anche la complessità del

Semplificare la complessità per il CFO

La complessità è aumentata sia per i CFO sia per tutto il mondo del business: non è solo la percezione delle quasi 600 aziende intervistate da BARC a livello globale, è un dato di fatto. La globalizzazione dei mercati, la crisi finanziaria, la competizione sempre più pressante, le continue ristrutturazioni e i riassetamenti societari, sono tutti elementi che portano i CFO ad affrontare sfide ogni giorno più complesse. Il Board ha bisogno di una visione chiara e in tempo reale delle performance finanziarie dell'azienda, in maniera dettagliata, immediata e, possibilmente, senza costi aggiuntivi. Sono fattori esterni e interni che stanno mettendo a dura prova gli uomini dei numeri.

Secondo la ricerca di BARC, la risposta a tutta questa complessità, è però spesso quella di aggiungere altra complessità, soprattutto per quanto riguarda il mondo del Performance Management e della Financial Governance. Infatti, rispetto a solo un anno fa, le aziende in media hanno un maggior numero di strumenti diversi per gestire le proprie performance, passando da tre a quasi cinque software. La gestione delle Performance diventa però sempre più strategica, tanto da coinvolgere circa il 30% in più di personale nei processi e comincia anche ad esserci un'evoluzione culturale che vede una forte comunione di intenti fra chi si occupa di tecnologia e di sistemi e chi si occupa di business e di numeri. Più del 60% degli intervistati hanno infatti dichiarato che nella propria azienda condividono la stessa visione.

Un'evoluzione di questa portata ha bisogno di una sola soluzione, è necessario semplificare la complessità, nel business e nella vita. Jeffrey Kruger, il celebre autore di Apollo 13 ne ha scritto un best seller dal titolo "Simplexity", noi ne abbiamo realizzato una soluzione software, Tagetik 3.0 Business Simplexity, ed entrambe rappresentano la chiave di volta per

decostruire la complessità del mondo moderno riportando alla luce la semplicità. "Simplexity" è infatti un neologismo che contrae al suo interno la frase "simplify the complexity" (semplificare la complessità) ed è un approccio alla vita, al lavoro, agli affari: un modo per evitare di complicare processi semplici e imparare a semplificare processi complessi, ma è anche un approccio gestionale, l'unico che può consentire al tempo stesso di contrarre i costi e fare organizzazione.

Per il CFO è dunque semplice, basta avere lo strumento giusto: una soluzione di Performance Management e Financial Governance realmente unificata, con funzionalità "built-in" e tecnologia aperta, multipiattaforma e in grado di adattarsi alle infrastrutture preesistenti. Unificando, infatti si semplifica la complessità di strumenti e processi che le aziende utilizzano per la propria attività lavorativa. Un unico centro di competenza all'interno dell'organizzazione permette di unificare il database delle informazioni, di creare un'unica interfaccia e di evitare la frammentazione dei processi per rispondere alla crescente complessità. Utilizzando poi funzionalità prepacchettizzate ("built-in") la soluzione si inserisce fluidamente nelle organizzazioni più vaste e complesse. Infine, una tecnologia aperta completamente "web-based" e multi-piattaforma si adatta all'infrastruttura tecnologica dell'azienda, valorizzando gli investimenti esistenti e futuri in ERP, BI e infrastrutture tecnologiche con un'interfaccia utente familiare come Excel.

Nella vita non è così semplice... non basta avere il software giusto, o forse, non ancora!

di MANUEL VELLUTINI
Executive Vice President
Chief Operating Officer – Tagetik

loro ruolo è cresciuta a causa delle attuali sfide imposte alle aziende. Il Performance Management è oggi un ambito-chiave per almeno due aspetti: (1) aiutare le organizzazioni a disporre di informazioni più rilevanti ai fini decisionali e (2) garantire la trasparenza e la conformità con le normative. Tuttavia, ancora più dell'80% delle aziende credono che i propri processi di PM debbano essere migliorati ed hanno quindi avviato specifiche iniziative per affrontare le carenze più urgenti come la qualità dei dati, l'attuazione della strategia e la riduzione della complessità. Inoltre, la qualità dei dati e la velocità dei processi di gestione delle performance sono considerate una priorità, a dimostrazione dell'enorme pressione che le aziende devono fronteggiare nell'attuale clima economico.

A livello tecnologico, si assiste ad un maggior utilizzo di software specializzati di PM che, progressivamente, stanno cominciando a sostituire Excel quale strumento domi-

nante. Anche se gli intervistati vedono nell'unificazione dei processi il principale vantaggio, è molto rara la presenza nelle aziende di una soluzione in grado di coprire molteplici processi per semplificare la complessità del business. Tuttavia, lo studio evidenzia che migliorare e unificare i processi di Performance Management è, oggi, diventata una priorità a livello aziendale, con un elevato livello di benefici.

Info

L'intera ricerca, di cui abbiamo fornito una panoramica generale, è disponibile on-line su www.tagetik.it per consultare e approfondire in dettaglio questi e altri risultati.

