

DATO E INFORMAZIONE AL CENTRO DEL BUSINESS

Feedback: redazione-cbr@edizionibig.it

DI PIERLUIGI PIERALLINI (*)

Circa 19380 KB (allegati esclusi) di mail al giorno, 12400 secondi di segnali a bassa frequenza, 60000 milligrammi di carta selezionata sulla scrivania, 7000 minuti di interazione a viva voce, 5000 secondi di colloqui con il resto del mondo, 15000 KB di informazioni via Web, 32000 bytes di reportistica, 80 ml di bevanda bollente e scura non meglio identificata dal lontano sapore di caffè e con alto tasso di caffeina. Questa è più o meno l'analisi quantitativa della giornata tipo di chi scrive, imprenditore e manager che gestisce una media azienda italiana in forte crescita sul territorio nazionale e internazionale. E la vostra?

Una evoluzione senza sosta

Tutto è cominciato due secoli fa, quando la rivoluzione industriale ha avviato una crescente specializzazione e frammentazione di tutti i processi produttivi e commerciali delle imprese; ad ampliare il quadro si è poi aggiunto il trasporto aereo che ha

ridotto le distanze tra i Paesi e le imprese hanno iniziato ad affrontare il problema di gestire unità operative distanti e mercati diversi. Allora come oggi la vera problematica per generazioni di manager è sempre stata la stessa: l'unificazione delle fonti di informazione.

A rendere il quadro ancora più complesso sono stati l'utilizzo sempre maggiore del computer e l'accesso a Internet, che hanno reso l'informazione e la sua diffusione sempre più accessibile. Contemporaneamente i Paesi emergenti hanno accelerato i processi di industrializzazione con il risultato di avere un sempre maggior numero di competitor agguerriti in tutti i business, situazione che ha portato le aziende ad uno sforzo immenso nel ricercare nuove opportunità sul mercato, nel dare continuamente una nuova proposta in termini di nuovi prodotti (beni e/o servizi) e tecnologie, il tutto con un aumento esponenziale della complessità gestionale.

Questa complessità ha reso i pro-

Con le soluzioni di Corporate Performance Management le fonti di informazione finalmente unificate rispondono alle esigenze dei decisori in azienda

cessi decisionali sempre più articolati anche per l'allargamento delle deleghe, le persone che devono prendere decisioni in azienda hanno molteplici informazioni a disposizione da selezionare: la disponibilità di informazioni realmente rilevanti ai fini di soddisfare i fattori critici di successo del business è una necessità sempre più pressante per il management delle aziende.

Una visione a tutto campo

In questo contesto accelerato e

IL CLUB DEGLI ESPERTI

ipercompetitivo i sistemi tradizionali di controllo hanno subito dei limiti fornendo dei risultati economico-finanziari che danno solo un'indicazione di performance ma non sempre sono in grado di spiegare le cause che li hanno determinati. Inoltre spesso i risultati economico-finanziari arrivano con un certo ritardo e non sempre evidenziano per tempo i segnali importanti sulle variabili strategiche dell'impresa.

Chi decide ha bisogno non solo di numeri, il controllo diventa quindi strategico quando riesce a definire obiettivi e misurare i risultati raggiunti anche nei diversi patrimoni non sempre visibili a bilancio, i così detti *invisibile assets*. In questo contesto ci aiuta il Corporate Performance Management, "... un termine-ombrello che descrive tutti i processi, le metodologie, i criteri di misurazione e i sistemi necessari per valutare e gestire le prestazioni di un'organizzazione..." come definito dagli analisti di Gartner Research già nel 2001.

Le soluzioni informatiche di Corporate Performance Management in sostanza aiutano a creare una visione ampia della società, conciliando la componente financial con quella delle operations, più basata sul monitoraggio e la gestione dei processi operativi e unificando i vari processi. Oggi alcuni sistemi di CPM sono ancora molto frammentati. Nell'area cosiddetta transazionale (contabilità, ciclo atti-

vo, passivo, produzione, ...) gli ERP hanno consentito l'unificazione dei processi senza necessità di integrare molteplici sistemi.

Come realmente un sistema di CPM può aiutare nella gestione della nostra azienda? Una soluzione unificata di CPM deve essere in grado di aiutarci a:

- Comunicare all'organizzazione gli obiettivi strategici e operativi.
- Trasmettere informazioni economiche/finanziarie e non economiche a chi deve prendere decisioni.
- Supportare le persone che operano nell'organizzazione a capire quale siano le determinanti e le cause dei risultati, nonché a capire quali siano le azioni giuste per raggiungere i risultati.
- Fornire ai diversi portatori di interessi le informazioni più appropriate e idonee al loro ruolo, così come un finanziatore sarà interessato ad avere informazioni sulla creazione di valore nel tempo e nello spazio competitivo, un cliente sarà interessato a ricevere informazioni sull'affidabilità del servizio e sulla qualità del prodotto, una banca sarà interessata a capire quale fabbisogno finanziario di

breve termine (tesoreria) e di medio lungo termine avrà l'azienda e quale sia la capacità di copertura attraverso mezzi di terzi e mezzi propri. Tutte informazioni che devono essere strutturate e organizzate in funzione dei destinatari.

Inoltre un sistema di CPM deve migliorare il processo di Corporate Governance garantendo il conseguimento degli obiettivi aziendali attraverso la gestione efficace ed efficiente delle attività operative e dei processi aziendali, rispettando il principio di attendibilità di bilancio, in conformità con la legislazione vigente. Per attuare una Corporate Governance di sostanza, e quindi non solo normativa, occorrono informazioni di qualità idonee a facilitare il processo decisionale del management e degli organi che devono dare indirizzo all'azienda, come ad esempio il Consiglio di Amministrazione, o i comitati interni. Ma non solo: anche gli organi che devono garantire la vigilanza, come il Collegio Sindacale, dovrebbero poter disporre delle informazioni strategiche dell'azienda, non solo di natura economico

Tutto è cominciato due secoli fa, quando la rivoluzione industriale ha avviato una crescente specializzazione e frammentazione di tutti i processi produttivi e commerciali delle imprese



IL CLUB DEGLI ESPERTI

finanziaria, oltre che essere formato da persone preparate ad interpretarle, e non solo da revisori contabili.

Le fonti informative e l'evoluzione dei sistemi di CPM

Come definito da Kaplan nel 1997, in azienda esistono due fonti principali di informazioni: la contabilità generale e la contabilità direzionale o "Management Accounting" e ogni azienda si confronta con le regole nazionali e internazionali fissate dalle autorità competenti. Per esempio il Sarbanes Oxley Act, con i suoi adeguamenti in ambito Finance, ma anche le normative Basilea 2 e soprattutto IAS (International Accounting Standards, ora denominati con la sigla IFRS - International Financial Reporting Standards), che impongono nuovi requisiti per la redazione del bilancio individuale e consolidato. Questo implica per le imprese la necessità di rendere più efficiente oltre che "compliant" tutti i processi che vanno dalla raccolta ed elaborazione dei dati fino alle fasi di verifica, controllo, riconciliazione, chiusura. Si pensi ad esempio alle complesse relazioni tra la casa madre e le diverse subsidiaries di Gruppo.

L'abbandono dei principi nazionali a favore di direttive europee

introduce nuove procedure contabili e di reporting, imponendo alle imprese di conformare le proprie attività di corporate accounting. La portata delle nuove normative non si limita alle sole aziende quotate: tutte le aziende di una certa dimensione, internazionalizzate, stanno adeguando i propri processi e la propria infrastruttura applicativa ai nuovi standard internazionali.

La certificazione dei rendiconti finanziari, nonché altri adempimenti obbligatori, hanno portato ulteriore lavoro e la necessità di utilizzare strumenti software che aiutino a razionalizzare il processo di raccolta ed elaborazione dei dati contabili, nonché le fasi di verifica, controllo, riconciliazione contabile e chiusura. Nella sua evoluzione il Management Accounting si è integrato con strumenti quali le Balanced Scorecard che hanno messo in evidenza nuove prospettive per un controllo più strategico sulle performance aziendali, ma con dei limiti rispetto al CPM. Una soluzione unica di CPM ha infatti due grossi vantaggi: da una parte può aiutare le aziende a ridurre i costi di gestione del processo di CPM, dall'altra, utilizzando un'unica piattaforma rende comune il linguaggio e la chiave di lettura delle performance aziendali.

Conclusioni

La conclusione è che uno strumento unificato di Corporate Performance Management è la risposta alle nuove esigenze delle aziende.

L'unificazione può realizzarsi grazie a soluzioni che permettono la piena copertura dei processi dal punto di vista sia delle logiche sia delle tecnologie, queste ultime grazie a database e architetture uniche, sia rispetto a un criterio trasversale di business, per rispondere alle esigenze di processi interdipendenti che abbracciano la pianificazione, il budget, il consolidamento, il reporting, sia rispetto a un criterio di profondità delle applicazioni, che risponde al bisogno di collaborazione all'interno di processi specifici (ad esempio tra la funzione centrale e le filiali o le altre aziende di un Gruppo nelle fasi di riconciliazione e consolidamento).

Per fare un esempio, si potrebbe pensare all'elaborazione di un budget di Gruppo con visione consolidata. Per venire incontro a questo caso, la soluzione dovrebbe essere concepita attorno ad un unico modello di gestione dei dati e dei processi, che consenta di raccogliere i dati dalle singole società del Gruppo/business unit, sviluppare il modello di budget, valutare gli impatti patrimoniali e finanziari, fare il consolidamento e confrontare i dati previsionali e quelli a consuntivo che l'applicazione trae dai sistemi operazionali. In questo senso l'unificazione consente di gestire, all'interno di un'unica soluzione, non solo singoli componenti del processo di budget ma il flusso esteso e complesso dalla raccolta dati fino al reporting e confronto con i consuntivi. ^B

BIBLIOGRAFIA

- Atkinson A.A., Banker R.D., Kaplan R.S., Young S.M., e Norton D. P., 1997, "Management Accounting", Prentice Hall, New Jersey, (tr.it. "Management Accounting", ISEDI, Torino, 1998).
- Cooper & Lybrand, 1997, "Il sistema di controllo interno", Il Sole 24 ORE Libri, Milano.
- D'Aveni R., 1994, "Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", The Free Press, New York, (tr. it. "Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica", Il Sole 24 ORE, Milano, 1995).
- Gartner Research, 2005, Rayner N., "Corporate Performance Management Must Move Beyond Finance", n° G00134668, (9 December 2005).
- Kaplan R.S. e Norton D. P., 1996, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action", President and Fellows of Harvard College, Boston.
- Mintzberg H., 1987, "Crafting strategy", Harvard Business Review, 65, n° 1 (July-August 1987), 66-75.

(*) Presidente e Fondatore di **Tagetik**