

# Introduzione

I sistemi di misurazione e gestione delle performance ricoprono un ruolo chiave all'interno delle aziende. Hanno, infatti, lo scopo di supportare e indirizzare le decisioni e le azioni manageriali verso il perseguimento degli obiettivi strategici aziendali e la generazione di valore. Poiché le decisioni critiche per un'azienda sono sempre più diffuse e sistemiche, è necessario che tutti i manager conoscano e condividano le metriche e i metodi di misurazione delle performance, al fine di rendere più efficaci ed efficienti i processi decisionali.

Questo libro, pertanto, nasce dalla convinzione che, sebbene disegnati e gestiti da specialisti della funzione AFC (amministrazione, finanza e controllo), i sistemi di misurazione e gestione delle performance trovino efficacia di impiego solo se sono chiare le loro logiche di funzionamento agli utilizzatori finali.

Il Capitolo 1 si apre con l'approfondimento di una prima classificazione dei costi – quella che distingue tra costi variabili e costi fissi – molto utile al management per simulare l'impatto sui risultati aziendali di alcune decisioni, quali quelle di *pricing* o di *outsourcing*. Nello specifico, il capitolo mette in evidenza – attraverso l'approfondimento di concetti quali l'analisi CVR, la leva operativa, lo studio della funzione dei costi – quanto sia rilevante per i manager conoscere il comportamento dei costi dell'azienda al fine di comprendere come il modello di business scelto impatti sul livello di redditività e rischio operativo dell'azienda stessa.

Il Capitolo 2 entra più nello specifico nel cuore dei sistemi di misurazione e governo delle performance: i sistemi di *costing*. Tutti i processi di programmazione e controllo delle performance, infatti, derivano la propria efficacia dal complesso di misure poste a fondamento del loro fun-

zionamento: il sistema di contabilità analitica e *costing* rappresenta, senza dubbio, uno dei meccanismi di rilevazione basilari all'interno dell'azienda. Più nello specifico, il capitolo analizza gli step metodologici critici da affrontare per il disegno e check-up del sistema di misurazione della redditività di prodotto. Tuttavia, viene posto in evidenza come, in molti contesti competitivi, la rilevanza dei costi non industriali metta in crisi il funzionamento dei sistemi di misurazione tradizionali e la rilevanza del prodotto come oggetto di analisi principale.

Quest'ultimo tema è sviluppato più dettagliatamente nel Capitolo 3, dove vengono presentate le logiche di progettazione e funzionamento dei sistemi di misurazione *activity-based*. In particolare, il capitolo, facendo ricorso a un'ampia letteratura e all'utilizzo di casi aziendali, propone una serie di considerazioni riconducibili a due messaggi chiave: in primo luogo, i sistemi di *activity-based costing* – con la loro forte enfasi sull'analisi di dettaglio dei driver di costo – rappresentano uno snodo critico nel passaggio da una prospettiva di misurazione dei costi a una di governo degli stessi; in secondo luogo, i sistemi *activity-based* possono rappresentare una risposta ancor più precisa alla necessità di far evolvere i sistemi di misurazione tradizionali in contesti quali i servizi o con riferimento a oggetti di analisi diversi dal prodotto, quali, per esempio, il cliente.

Il Capitolo 4 introduce una parte del testo maggiormente focalizzata sul tema della gestione delle performance, proponendo una riflessione sulle diverse forme di controllo implementabili in azienda, con particolare enfasi sul controllo dei risultati, sulle diverse configurazioni di responsabilizzazione economica e sui sistemi di incentivi.

Il Capitolo 5 descrive uno dei processi di programmazione e controllo più trasversali all'interno delle aziende, quello di *budgeting*. Più nello specifico, evidenzia le finalità e gli aspetti organizzativi del processo e focalizza l'attenzione sugli snodi metodologici critici per giungere alla predisposizione di un budget aziendale.

Il Capitolo 6, invece, affronta un secondo elemento chiave del processo di gestione dei risultati: i meccanismi di valutazione delle performance. Secondo il messaggio centrale di questo capitolo la performance aziendale è un concetto complesso e multidimensionale, rappresentabile in maniera completa solo attraverso l'utilizzo di più linguaggi: il tradizionale linguaggio economico-finanziario *accounting-based*, quello economico-finanziario ispirato ai concetti del *value-based management*, o quello degli

indicatori operativi di performance su cui si basano fortemente i modelli della *balanced scorecard* e dell'*integrated reporting*.

Il Capitolo 7 affronta i temi dell'evoluzione delle metodologie di misurazione e del governo delle performance, mettendo in evidenza come queste, nel tempo, abbiano gradualmente spostato l'attenzione dai risultati in senso stretto alle loro determinanti, riconducibili alle modalità con cui l'azienda ha organizzato il proprio modello di business e al suo posizionamento competitivo (i sistemi di controllo strategico), ai prodotti offerti e al loro ciclo di vita (*target costing* e *life-cycle costing*).

Il Capitolo 8, infine, analizza il tema della trasformazione digitale secondo una prospettiva di business, illustra i principali cambiamenti tecnologici in atto e mette in evidenza i relativi mutamenti dal punto di vista del controllo di gestione, delle competenze della funzione e del ruolo del CFO.