

Workshop su

**LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
NELLE IMPRESE**

STATO DELL'ARTE E TENDENZE EVOLUTIVE IN ATTO

in collaborazione con

Network Italiano Business Reporting

**LA MISURA DELLA PERFORMANCE
D'IMPRESA:
STORIA ANTICA E RECENTE**

Giorgio Donna

Venerdì 15 luglio 2016
Università Cattolica del Sacro Cuore

Nessuno può dubitare che disporre di strumenti di misura delle performance sia una condizione indispensabile per favorire consapevolezza, razionalità e coerenza ai processi di governo e di gestione di un'impresa. Come si usa dire, "you can't manage what you can't measure".

Ugualmente, tra gli addetti ai lavori è unanime la convinzione che le misure di performance più diffuse e riconosciute siano pericolosamente imperfette, con la conseguenza di indurre a errori di valutazione e a scelte non ottimali.

Ciò premesso, la strada per giungere a definire modelli di misurazione più evoluti e adeguati si sta rivelando faticosa e tortuosa, una salita che non solo non permette ancora di scorgere la vetta finale, ma che non è neanche riuscita finora a conquistare una tappa intermedia che possa ritenersi un traguardo raggiunto, seppur parziale, e incoraggi a proseguire nel cammino con più convinzione.

In questo quadro il workshop del 15 luglio, grazie al contributo dei relatori intervenuti, si è dimostrato una occasione più che opportuna per fare seriamente il punto sullo stato dell'arte del tema: quali filoni si stanno sviluppando a livello scientifico e professionale? Quali sono le caratteristiche peculiari dei modelli emergenti? In che misura si sovrappongono e sono integrabili?

Come premessa delle relazioni presentate, che hanno autorevolmente messo a fuoco quello che "sta bollendo in pentola", in queste pagine vorrei provare a tracciare una sintetica storia dell'argomento, nella convinzione che guardarsi indietro può essere un esercizio molto utile per capire il perché dell'oggi e per orientarsi nel costruire il domani.

Preciso anche che quanto segue non ha alcuna intenzione di esprimere giudizi e valutazioni di merito, che vorrei rinviare invece a un eventuale contributo successivo.

Un po' di storia

Provando a spolverare la memoria e a dare ordine a più di quarant'anni di studio, di docenza e di consulenza dedicati al tema della misurazione delle performance d'impresa, ne sintetizzerei la storia attraverso i seguenti passaggi salienti.

La prima data da ricordare (e anche la più importante) è il 1912. A quell'anno risale la nascita ufficiale del cosiddetto "albero della redditività", il modello di misurazione della performance economica d'impresa che ancora oggi è il più diffuso. Come noto, tale modello è spesso denominato come "il modello DuPont", in quanto adottato dall'omonimo gruppo chimico per analizzare e mettere a confronto la redditività delle diverse aziende del gruppo. Può essere interessante notare che l'inventore del modello fu un certo Frank Donaldson Brown, ingegnere elettrotecnico che operava brillantemente in DuPont come venditore di esplosivi. Il CFO di allora, certo John Raskob, lo prese con sé incaricandolo di escogitare

qualche formula per analizzare la performance economica dei diversi business. La proposta di Donaldson Brown fu accolta favorevolmente e introdotta nelle procedure del gruppo DuPont. Donaldson fece poi carriera, prima succedendo a Raskob e poi venendo nominato CFO di General Motors, società nata come spin-off di DuPont che stava vivendo un periodo di forti difficoltà a causa della concorrenza. Fu il braccio destro del mitico Alfred Sloan (anch'egli nato in DuPont), con cui contribuì a risollevare le sorti dell'azienda, di cui divenne vicepresidente fino al 1946 e rimase nel board fino al 1959.

Il successo del modello DuPont, diventato poi un classico presente in ogni testo accademico, sta nella sua straordinaria e intelligente semplicità: assunto che l'indicatore-chiave di performance è la redditività del capitale impiegato dagli azionisti (ROE), scompone tale indicatore nel prodotto di due fattori quali la redditività delle vendite (ROS) e la rotazione del capitale (Turnover), ognuno dei quali ulteriormente decomponibile in indicatori più analitici. Negli anni '50, sulla scia degli studi di Modigliani e Miller, il modello subì un importante perfezionamento attraverso la distinzione tra ROE e ROI e con l'inserimento dell'effetto della leva finanziaria, ma l'idea di base è rimasta quella concepita nel 1912 da quell'ingegnere venditore di esplosivi.

Una seconda data importante è il 1951. In quell'anno Ralph Cordiner, manager con un background commerciale (il suo primo lavoro fu quello di venditore di lavatrici), venne nominato CEO di General Electric, gruppo fortemente diversificato. Essendo un forte fautore del decentramento, costituì un gruppo di lavoro al vertice del gruppo con l'incarico di disegnare un modello più avanzato di misura e analisi della performance delle circa 120 (!) divisioni in cui GE si articolava.

La proposta che ne scaturì suscitò grande interesse a livello accademico, diventando un classico caso di studio delle migliori business school (Harvard in testa), ma si risolse in un sostanziale fallimento sul piano pratico, nel senso che rimase sulla carta. Quella proposta era straordinariamente avveniristica, in quanto precorreva lucidamente e cercava di affrontare con spirito innovativo (con circa 40 anni di anticipo) le criticità che oggi sono diffusamente riconosciute e che stanno spingendo gli sforzi di ricerca di nuovi modelli. In particolare, il progetto suggeriva di ampliare lo spettro di misura della performance associando alla tradizionale analisi della redditività altre 5 prospettive: quota di mercato, produttività, "l'attitudine" del personale (un insieme di competenze e motivazione), la responsabilità sociale, il bilanciamento tra obiettivi di breve e di lungo termine.

Perché non ebbe successo, nonostante il sostegno politico niente meno che del CEO (uno dei più stimati nella storia di GE: Cordiner rimase CEO fino al 1958 e nel board di GE fino al 1963)? Sostanzialmente per tre motivi:

- la difficoltà di individuare e rendere disponibili misure altrettanto solide e sintetiche della redditività (numero chiaro, semplice, sintetico, certificato);
- la persistente attenzione dominante degli analisti finanziari verso gli indicatori di redditività (Earnings per share, ROE, ROS, ecc.);

- il mantenimento di sistemi di incentivazione per il management imperniati in modo assolutamente prevalente su quegli stessi indicatori.

Una terza data significativa è il 1969, anno in cui John Dearden, diventato professore di Business Administration ad Harvard dopo 10 anni di lavoro alla Ford, pubblicò sulla Harvard Business Review un articolo di straordinario valore dal titolo "*The Case Against ROI Control*". In esso Dearden metteva in evidenza con grande chiarezza ed efficacia tutti i pericolosi limiti delle misure di performance imperniate sulla redditività. Da un lato, segnalando alcuni importanti difetti insiti nelle modalità abituali di calcolo del ROI e proponendo intelligenti soluzioni per correggerli; dall'altro, sottolineando l'impossibilità congenita degli indicatori di origine contabile di incorporare nelle misure di performance variabili di rilievo, in particolare la prospettiva di medio-lungo termine. La conclusione di Dearden era lapidaria e sconsolante: "il modello di misura della performance imperniato sul ROI è stato una invenzione geniale. Purtroppo, è diventato obsoleto. La soluzione attualmente non c'è, ma è necessario e urgente lavorare per trovarla".

L'articolo fu letto (da molti?) e forse anche apprezzato, ma rimase sostanzialmente lettera morta anche rispetto alle parti in cui effettivamente proponeva intelligenti e, tutto sommato, praticabili avanzamenti.

Tra questi, l'idea di utilizzare come parametro di performance economica il cosiddetto *Residual Income*, valore che si ottiene sottraendo dal Reddito di esercizio il costo del capitale investito, calcolato applicando un certo tasso di interesse ai mezzi finanziari investiti nell'impresa dagli azionisti. Un'idea intelligente (concettualmente, il conto economico contabile è un documento zoppo sotto il profilo economico, in quanto non considera alcun onere per l'uso del capitale di rischio, la risorsa più indispensabile per un'impresa), antica (già negli anni '10 del secolo scorso negli USA si svolse un acceso dibattito sull'opportunità di dare evidenza nel conto economico al costo del capitale¹) e sostenuta anche da autorevoli accademici², che tuttavia ebbe una certa fortuna sul piano pratico soltanto negli anni '90 grazie all'iniziativa di due intraprendenti consulenti (Joel Stern e Bennett Stewart, partner della società SternStewart) che diedero al Residual Income un *brand* (Economic Value Added o EVA©) e vi costruirono intorno un vero e proprio sistema di misurazione e valutazione della performance economica.

Gli anni '90 segnano una svolta, con il fiorire di numerosi studi e iniziative mossi dall'obiettivo di trovare soluzioni più evolute e convincenti. Nel 1991 viene pubblicato sull'Harvard Business Review l'articolo "*The Performance Measurement Manifesto*" di Robert Eccles (laureato in matematica con un PhD in

¹ Per una breve cronistoria cfr G. Donna, *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma, 1999, cap. 7.

² Meritano menzione in particolare David Solomons, *Divisional Performance: Management and Control* (1965) e R.N. Anthony, *Accounting for the Cost of Interest* (1975).

sociologia, divenuto docente di *Management Practice* ad Harvard dopo una lunga carriera in Pwc). Con quell'articolo Eccles, che può essere considerato oggi la più autorevole e riconosciuta figura di riferimento sul tema, pose con forza l'esigenza urgente di affrontare il problema dell'obsolescenza dei modelli tradizionali di misurazione delle performance, sollecitando tutte le categorie interessate (accademici, manager, consulenti, autorità pubbliche) a occuparsene in modo più serio di quanto non fosse fino ad allora avvenuto.

In particolare, tale fervore si orientò in due direzioni principali, tese ognuna a superare uno dei due limiti fondamentali congeniti al modello tradizionale: la prospettiva del breve termine; l'esclusiva attenzione all'interesse dell'azionista.

L'incorporazione della dimensione strategica

Il bilancio di esercizio racconta un pezzo di storia molto limitato dell'impresa, e di conseguenza qualunque indicatore che se ne può estrarre rappresenta un'informazione parziale e potenzialmente miope della sua performance. Ottimi risultati, in termini di ROE, ROI, Residual Income, EVA o quant'altro possono essere realizzati tagliando le spese di ricerca, di manutenzione degli impianti, di formazione del personale, di sviluppo del brand; al contrario, pessime performance di esercizio, comunque misurate, possono essere la conseguenza di rilevanti sforzi di investimento sul futuro. Detto con il linguaggio del contadino, il bilancio misura l'entità del raccolto ma non la consistenza e qualità della semina; tradotto in termini aziendali, una buona performance di esercizio può nascondere una effettiva distruzione di valore economico, e una effettiva creazione di valore può essere mascherata da una cattiva performance di bilancio. Di qui l'esigenza di arricchire le misure di performance con indicatori capaci di esprimere l'impegno e la qualità con cui l'impresa sta preparando le proprie performance future e quindi sta curando il proprio valore economico, che proprio dei risultati futuri attesi è figlio.

Su questa linea si svilupparono due filoni principali di ricerca ed elaborazione:

- il modello della *balanced-scorecard* (BSC);
- il modello degli *intangibles* e/o del capitale intellettuale (IC).

Il modello della BSC (vedi la relazione di Alberto Bubbio al workshop) venne ideato e promosso da Robert Kaplan (laurea in ingegneria elettrotecnica e PhD in Ricerca operativa, professore di Leadership Development ad Harvard) e David Norton (ingegnere elettrotecnico con PhD in Business Administration, co-fondatore negli anni '70 di Nolan&Norton, società di consulenza tra le pioniere nel campo ICT, poi ceduta a KPMG). La BSC ebbe la sua prima manifestazione ufficiale in un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review nel 1992, a cui seguirono poi numerosi altri libri e articoli degli stessi autori. Inizialmente il modello si proponeva di integrare i tradizionali indicatori di performance con altre misure capaci di incorporare le prospettive di medio-lungo termine dell'impresa,

ma un po' per volta si trasformò in uno strumento di gestione della strategia, proponendosi come modello per declinare la strategia stessa in indicatori quantitativi da monitorare e su cui orientare l'attenzione e la responsabilità del management.

Il modello degli intangibles/capitale intellettuale (si veda la relazione al workshop di Stefano Zambon) vide all'opera due principali gruppi di protagonisti, situati rispettivamente negli USA e in Svezia. Negli USA fu Baruch Lev (professore di Accounting and Finance alla New York University, laureato a Gerusalemme e con PhD in Business Administration a Chicago) a farsene promotore, sostenendo la necessità di dare evidenza quantitativa agli asset intangibili dell'impresa (già negli anni '60 Lev aveva prodotto alcuni articoli in cui proponeva di inserire il capitale umano nel bilancio, ma il suo testo fondamentale, *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, è del 2001). Il concetto (e l'etichetta) di capitale intellettuale viene invece dal mondo scandinavo³, e ha come principali protagonisti Leif Edvinsson (manager delle Risorse Umane nella compagnia assicurativa svedese Skandia, laureato in sociologia), Karl-Erik Sveiby (proprietario di una casa editrice, prima di dedicarsi alla consulenza, tra i pionieri del *knowledge management*) e i fratelli Goran e Johan Roos (laureati in tecnologia, docenti universitari e attivi consulenti).⁴ Tutti questi contributi hanno in comune l'obiettivo di spiegare il divario tra il valore economico e il valore contabile di un'impresa, identificando quali tipi di capitale possono spiegare quella differenza e traducendo questi capitali in indicatori quantitativi.

Anche se i rispettivi autori tendono a ignorarsi reciprocamente, è interessante notare come i modelli della BSC e dell'IC presentino affinità e analogie: una delle quattro dimensioni della BSC (quella denominata *Learning and Growth*) viene articolata attraverso indicatori di tre classici "capitali intangibili" (umano, organizzativo e informativo); la versione più citata dell'IC, quella realizzata dalla Skandia, si presenta attraverso uno schema quasi perfettamente sovrapponibile a quello della BSC.

³ In realtà il termine *Capitale intellettuale* fu usato per prima da Annie Brooking (anglo-australiana, laureata in computer science, manager, docente, ricercatrice e consulente nel campo dell'alta tecnologia), che pubblicò nel 1997 il libro *Intellectual Capital*.

⁴ Gli anni in cui l'idea del capitale intellettuale prende piede sono il 1997-98, con la pubblicazione quasi contemporanea di più lavori: *Intellectual Capital* di Edvinsson e M. Malone, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge* di Sveiby, *Intellectual Capital: the New Wealth of Nations* di Thomas Stewart (giornalista di *Fortune* e poi direttore di Harvard Business Review), *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, di J. Roos, L. Edvinsson e G. Roos.

Sostenibilità e Responsabilità sociale

Il secondo principale limite degli indicatori di performance tradizionali consiste nella loro assunzione di una unica prospettiva di osservazione dei risultati dell'impresa: quella dell'azionista.

Assunzione inevitabile, data la matrice contabile di quegli indicatori, ma anche assunzione ritenuta in passato più che legittima, data la priorità riconosciuta all'interesse dei detentori del capitale di rischio (i cosiddetti *residual claimants*) nella determinazione delle scelte d'impresa.

Tralasciando gli interventi sporadici che pure si ritrovano in letteratura anche nei decenni precedenti⁵, fu negli anni '80 che cominciò a prendere corpo e a svilupparsi una concezione d'impresa in qualche modo alternativa, che vede nell'azionista non già il portatore di interessi dominante (*shareholder model*), ma piuttosto uno tra i numerosi importanti portatori di interesse a cui l'impresa deve rendere conto (*stakeholder model*). A un approccio inizialmente intellettuale – il testo più citato al riguardo è quello intitolato “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*” di Edward Freeman (Ph. D. in filosofia, docente a Wharton e poi alla Darden School of Business) pubblicato nel 1984 – seguono negli anni '90 numerosissimi contributi finalizzati a declinare la cosiddetta *Corporate Social Responsibility* in termini operativi e in indicatori quantitativi.

A livello internazionale merita di essere citato il GRI (*Global Reporting Initiative*), entità nata a Boston nel 1997 sotto la spinta di Robert Massie (Ph. D. in storia, prete della chiesa episcopale, capo di Ceres, la maggiore organizzazione americana di ispirazione ambientalista) e Allen White (vice presidente di *Tellus*, istituto di ricerca e studi politici) con l'obiettivo di sviluppare e promuovere la diffusione di standard di reporting per la sostenibilità ambientale e sociale. (Sull'attività e lo sviluppo del GRI si veda la relazione presentata al workshop da Marco Frey).

In direzione analoga non va peraltro dimenticato il considerevole impegno offerto dalla scuola italiana del *Bilancio Sociale*⁶, anche attraverso il *Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale*, associazione costituita nel 1997 con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di modelli applicativi e standard comuni di riferimento.

In merito a tale filone vanno sottolineati alcuni elementi:

- esso trae origine e sostegno dalla preoccupazione che le imprese, mosse dall'attenzione a perseguire in via prioritaria l'interesse dell'azionista, assumano comportamenti che finiscono per danneggiare l'equilibrio ambientale (di qui il termine di *sostenibilità* che prevale nella letteratura e nella prassi nordamericana) o i legittimi interessi di altre parti sociali, dai dipendenti

⁵ Ad esempio, nel 1927 Wallace B. Donham, Dean dell'Harvard Business School, pubblicò un articolo dal titolo “*The Social Significance of Business*”, nel 1953 Howard Bowen il libro “*Social Responsibilities of the Modern Businessman*”, nel 1975 Robert W. Ackerman dell'Harvard Business School il libro “*The Social Challenge to Business*”.

⁶ Tra gli antesignani meritano di essere ricordati tra gli altri i contributi, risalenti agli anni '80, di Gianfranco Rusconi, Lorenzo Sacconi, Antonio Maticena, Ondina Gabrovec Mei, Massimo Vermiglio.

- ai clienti, dai fornitori alle comunità territoriali. Preoccupazione del tutto legittima, anche per le crescenti e inconfutabili prove a supporto (agli occhi dell'opinione pubblica mai la reputazione delle imprese è scesa così in basso⁷) che la diffusione di comportamenti socialmente irresponsabili ha generato;
- di conseguenza, esso ha dato luogo di fatto a comportamenti prettamente "difensivi" da parte delle imprese, che hanno interpretato il bilancio sociale o i report di sostenibilità non tanto come mezzi per dare trasparenza alle proprie performance, ma piuttosto come veicoli per tutelare la propria immagine evidenziando, per così dire, "quanto l'impresa fa e spende pure non essendo obbligata a farlo" (la responsabilità sociale come costo o come manifestazione di generosità e benevolenza);
 - nelle (complessivamente poche) imprese che hanno aderito all'iniziativa di produrre annualmente il bilancio sociale (o di sostenibilità), tale documento rimane di regola separato dal bilancio di esercizio e presenta forme e contenuti spesso molto eterogenei;
 - non c'è prova che alla responsabilità sociale si associno obiettivi sui quali il management venga misurato e incentivato al pari di quanto normalmente avviene per gli obiettivi di performance economica.

Verso l'integrazione

Nel primo decennio del 2000 i diversi filoni prima richiamati (BSC, Capitale Intellettuale, Sostenibilità e Responsabilità sociale) hanno proceduto sostanzialmente ignorandosi a vicenda, ognuno alla ricerca di modelli distinti e di soluzioni proprie.

Mentre la BSC, come si è già accennato, si è progressivamente trasformata da modello per la valutazione delle performance in uno strumento di supporto alla gestione strategica (e quindi privilegiando una prospettiva interna all'impresa), il modello degli Intangibles/Capitale intellettuale ha cercato di rafforzarsi e acquisire un più solido riconoscimento dando vita nel 2007 a un network internazionale strutturato, il WICI (*World Intellectual Capital Initiative*, di cui attuale chairman è Stefano Zambon), con l'obiettivo di progettare modelli di misurazione e rendicontazione delle performance riconosciuti a livello internazionale, identificando anche soluzioni differenziate per tipo di settori di business⁸.

⁷ Per qualche autorevole citazione in merito, cfr. G. Donna e G. Lombardo, *Creazione di valore economico, responsabilità sociale e strategia d'impresa*, ImpresaProgetto, n. 3/2015.

⁸ Fondatori del WICI furono l'AICPA, Grant Thornton, Microsoft, PwC, l'associazione europea degli analisti finanziari, il MITI (ministero giapponese per l'economia, il commercio e l'industria), l'OECD, la Society for Knowledge Economics, le Università di Ferrara e la Waseda University.

Intorno al 2010 si manifesta invece una novità importante: viene riconosciuta a livello teorico la opportunità di integrare le diverse prospettive di valutazione della performance (quella economica, quella strategica e quella sociale) e conseguentemente, a livello pratico, la necessità di trovare modelli che sappiano realizzare quella convergenza.

In ambito accademico è ancora una volta Robert Eccles che si fa paladino di tale indirizzo con il testo *One report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy* scritto con Michael Krzus (partner di Grant Thornton) e pubblicato nel 2010. Dice Eccles: “Ho studiato il corporate reporting e come migliorarlo per più di 20 anni. Fino a tempi recenti la mia focalizzazione era sugli azionisti. Ma il mondo è cambiato, e sono arrivato a convincermi che gli interessi degli azionisti e degli altri stakeholder sono fortemente interdipendenti se vogliamo andare verso una società sostenibile. Di conseguenza affermo che il reporting finanziario e quello non finanziario dovrebbero venire integrati e mostrare le relazioni tra le diverse categorie di performance”.⁹

Nasce nello stesso anno l'*International Integrated Reporting Committee* (IIRC), con l'obiettivo dichiarato di “comunicare la storia dei business dell'impresa, spiegando in modo chiaro, conciso e integrato come tutte le risorse dell'impresa creino valore. L'*Integrated Reporting* intende aiutare le imprese a ragionare olisticamente di strategia e piani, a prendere decisioni consapevoli, a gestire i rischi principali in modo da costruire fiducia da parte degli investitori e degli altri stakeholder e da migliorare le future performance.”(Sullo stato di avanzamento del modello dell'*Integrated Reporting* si veda la relazione presentata al workshop da Lino Cinquini).

Un proposito sicuramente apprezzabile, un obiettivo sicuramente molto (troppo?) ambizioso.

Altri segnali di convergenza si aggiungono:

- Kaplan e Norton inseriscono nella BSC una nuova dimensione, inserendo indicatori relativi a quanto l'impresa intende fare per dimostrarsi “un buon cittadino”;
- una figura autorevole come Michael Porter propone insieme a Mark Kramer di ampliare il concetto di creazione di valore e conia il termine *creazione di valore condiviso*, sostenendo che la performance economica dell'impresa sempre più sarà collegata alla capacità dell'impresa stessa di contribuire al benessere sociale.¹⁰ In altri termini, si afferma che la strategia competitiva dell'impresa deve dare esplicita considerazione al bene comune, prospettiva vista non più come mera generatrice di costi, ma al contrario come potenziale fonte di profitti durevoli.

⁹ R. Eccles, “*It's Time to Standardize Integrated Reporting of Financial and Sustainability Performance*”, Harvard Business Review, agosto 2010.

¹⁰ Cfr. M. Porter e M. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, febbraio 2011.

Le lezioni della storia

Se la storia è quella tracciata, quali messaggi ne possiamo trarre?

Ad avviso di chi scrive, i punti salienti che meritano di essere sottolineati sono i seguenti.

Basso tasso di innovazione

Come si è messo in evidenza, la strumentazione che ancora oggi è di gran lunga predominante risale nientemeno che al 1912, oltre un secolo fa. A pensarci bene, c'è da arrossire: non è facile trovare discipline e tecnologie che siano rimaste ferme per un periodo altrettanto lungo. Mentre tutto è cambiato o sta cambiando nel mondo, la famiglia del ROE e del ROI continua a regnare presso che indisturbata. E anche i tentativi di introdurre qualcosa di nuovo finora hanno prodotto risultati di impatto modesto se non nullo.

“Chapeau” a ROE e ROI

A ROE, ROI et similia occorre dare il giusto riconoscimento, da estendere a quel geniale Frank Donaldson Brown, nome mai citato nei libri e conosciuto solo da alcuni fanatici addetti ai lavori (come il sottoscritto). E merita riflettere sulle caratteristiche che hanno reso così forti tali indicatori. In sintesi, si tratta di indicatori:

- sintetici (concentrano in un solo numero la performance complessiva dell'impresa);
- semplici (sono facilmente comprensibili anche da parte di chi non è avvezzo alla contabilità);
- logici (sono coerenti con l'interesse di uno stakeholder particolarmente forte come è l'investitore in capitale di rischio);
- robusti (si fondano su una strumentazione, quella contabile, che si nutre di continui perfezionamenti e manutenzioni, anche per la rilevanza pubblica e fiscale del bilancio);
- relativamente oggettivi¹¹ (la metrica monetaria si basa su transazioni di denaro rilevabili oggettivamente, senza bisogno di ricorrere a metriche convenzionali come accade per tutte le variabili non monetarie)¹²;

¹¹ “Relativamente”, si precisa, perché comunque esiste la necessità di ricorrere a criteri di stima come quelli suggeriti dai principi contabili.

¹² Per fare una analogia con lo sport, la prestazione di un atleta sui 100 metri è rilevabile oggettivamente, mentre la prestazione di un ginnasta ha bisogno di essere espressa

- universali (permettono di stabilire confronti tra imprese di qualunque tipo, settore, dimensione e paese).

Come si può vedere, anche se obsoleti – per usare le parole di Dearden – tali indicatori sono straordinariamente solidi sul loro piedistallo, perché trovare alternative di pari qualità è un'impresa che non può non apparire quasi disperata.

Scarso contributo accademico

La storia sembra dimostrare che i passaggi-chiave sono stati guidati dalle imprese (a partire da DuPont, General Motors, General Electric, per arrivare a Skandia), mentre l'accademia si è limitata principalmente a razionalizzare e mettere in bella delle idee non già generate dalla ricerca scientifica, ma nate dalla sensibilità verso il problema di particolari imprese e particolari manager. Peraltro, tale sensibilità non è molto diffusa: sir Andrew Likierman, già Dean della *London Business School*, afferma che tipicamente il tema della misurazione della performance è considerato dal manager "difficile e noioso. Di conseguenza, non è nella sua lista delle priorità, e tende a delegarlo volentieri a figure di staff brave a trattare numeri ma inadeguate per giudicare la performance"¹³.

La resistenza passiva dei CFO e degli accademici dell'ambito economico-contabile

La storia mette altresì in evidenza che nessuna iniziativa di avanzamento o cambiamento è stata promossa dagli addetti ai lavori delle misure economiche. Non ci sono CFO né società di revisione tra le figure che meritano di essere citate (DuPont affidò il progetto a un venditore, Ralph Cordiner a un team interfunzionale, in Skandia a muoversi fu il responsabile delle risorse umane), e in ambito accademico prevalgono figure con formazione tecnica, sociologica, matematica, addirittura filosofica e politica.

Qualche figura appartenente al mondo della *Business Administration* c'è, è vero (ad esempio Anthony, Dearden, Lev), ma si tratta di assolute eccezioni in mezzo a una popolazione che, secondo logica, avrebbe dovuto esprimere gli assoluti protagonisti, mentre ha tenuto invece un atteggiamento molto nascosto e defilato.

attraverso una metrica convenzionale (ad esempio, un punteggio) che lascia inevitabilmente margine alla soggettività.

¹³ Cfr. A. Likierman, *The Five Traps of Performance Measurement*, Harvard Business Review, ottobre 2009.

Una spiegazione si può immaginare: tali categorie comprendono gli “addetti ai lavori del ROE e ROI”, e conseguentemente possono aver visto, nei tentativi di trovare soluzioni innovative, una minaccia nei confronti di metriche di valutazione che sono nelle loro mani, con il rischio di perdere potere.

Infatti, è evidente che nel momento in cui si pervenisse a identificare misure di performance capaci di esprimere in modo sintetico e robusto la performance sotto i profili strategico, ambientale e sociale, oltre che economico, il potere relativo degli esperti contabili e finanziari risulterebbe inevitabilmente ridimensionato.

L'interesse commerciale

Il cambiamento ha bisogno di essere supportato dalla ricerca scientifica ma al tempo stesso genera opportunità di business, e questo può spingere a elaborare proposte accattivanti sotto il profilo commerciale, anche se deboli dal punto di vista del rigore logico.

Non c'è dubbio che sulla scena siano comparsi e abbiano cercato di primeggiare soggetti mossi da un intento commerciale, anche se attenti a dare alle proprie proposte una patente di credibilità accademica (sono caratteristiche comuni al *Palladium Group* di Kaplan e Norton, all'EVA di SternStewart, alla *Intellectual Capital Services* di Goran Roos).

Ora la crescente attenzione al tema sta attirando il coinvolgimento di operatori sempre più numerosi e forti. Non a caso anche le principali società di consulenza e revisione, a partire da Pwc e Grant Thornton, sono tra i partner più attivi delle iniziative più recenti come il WICI e l'IIRC. In questo fermento, il mondo accademico e scientifico rischia di svolgere un ruolo più da comprimario che da protagonista.

In sintesi

La consapevolezza del problema e della esigenza urgente di trovare soluzioni migliori sta cominciando a diffondersi in modo significativo nel mondo di chi studia le imprese, di chi opera nelle imprese, di chi assiste le imprese.

Pure con le inevitabili ambiguità e confusioni che caratterizzano lo sviluppo di qualunque tema in movimento, si stanno intensificando gli sforzi per integrare i diversi filoni (BSC, capitale intellettuale, responsabilità sociale) che si erano inizialmente mossi in modo indipendente.

Il forte interesse commerciale che il tema è in grado di alimentare può spingere ad adottare soluzioni deboli sotto il profilo del rigore concettuale e quindi inevitabilmente perdenti a gioco lungo.

Mentre si elabora (molto) e si discute (ancora poco), la realtà concreta delle imprese continua nella grande maggioranza dei casi a procedere secondo le prassi tradizionali e ad impiegare modelli e metodi che, a dispetto della loro dichiarata inadeguatezza, dispongono comunque di solidi e difficilmente imitabili vantaggi competitivi nei confronti delle proposte emergenti.

In definitiva, esiste (ma non è così avvertito) un forte bisogno di elaborazione, di confronto, di sperimentazione, che dovrebbe vedere alleati manager e imprenditori, azionisti e analisti, accademici e consulenti, alla ricerca di soluzioni adeguatamente convincenti sotto il profilo logico e praticabili sotto quello operativo.

Il tema è indiscutibilmente complesso. Forse, a differenza di quanto asserito da Likerman, non sarà più noioso.