

RUOLO ED EFFICACIA DELLA “MISURAZIONE” SONO MUTATI?

I sistemi di controllo diagnostico e i collegati sistemi di performance measurement costituiscono una delle componenti strutturali fondamentali dei sistemi di controllo manageriale. La funzione svolta dall'attività di misurazione all'interno di tale contesto è molteplice: serve a generare informazioni utili alle decisioni, di carattere tanto strategico quanto operativo, ma viene usata anche come strumento per indirizzare i comportamenti. Si deve, tuttavia, riconoscere che da quando la logica di funzionamento di questo insieme di meccanismi di controllo è stata inizialmente individuata e descritta, molteplici cambiamenti, quasi tutti di notevole magnitudo, hanno stravolto il contesto competitivo e le tecnologie produttive e gestionali utilizzate dalle imprese. Ciò ha determinato l'insorgere di una serie di malfunzionamenti e di problematiche nell'utilizzo dell'architettura di controllo in esame che verranno sinteticamente analizzate in questo contributo. L'obiettivo è, naturalmente, quello di comprendere le evoluzioni che i sistemi di misurazione delle prestazioni devono inevitabilmente subire per poter essere ancora utili.

Esigenze di controllo e mutato contesto competitivo di riferimento

Se chi opera all'interno di una qualsivoglia azienda fosse fisiologicamente portato a operare esclusivamente a favore dell'organizzazione che lo impiega, non vi sarebbe bisogno né della figura del *manager*, né dello svolgimento di alcuna forma di controllo manageriale. Quest'ultimo termine individua, infatti, l'attività di “indirizzo”, di “guida”, di “governo” che appare necessaria per porre rimedio alle ragioni che, nella vita di ogni giorno, possono determinare un disallineamento tra le attività concretamente svolte dai membri di una data organizzazione e le finalità e gli obiettivi dalla stessa idealmente perseguiti. Le cause di un simile potenziale disallineamento risiedono, essenzialmente, in due ordini di problemi¹:

1) chi opera all'interno dell'organizzazione potrebbe non essere dotato delle “informazioni”,

delle “competenze”, delle “abilità”, degli *skill* necessari a effettuare correttamente il compito svolto; si tratta, insomma, di un problema di “incapacità di eseguire adeguatamente le azioni necessarie per il raggiungimento del risultato auspicato”, oppure

2) chi agisce, idealmente per raggiungere gli obiettivi dell'azienda che lo impiega, potrebbe risultare orientato da “motivazioni” e/o “interessi” individuali disallineati in parte o *in toto* rispetto a quelli collettivi e che risultano rispetto a questi ultimi predominanti; si ha, in tal caso, un problema di tipo squisitamente “motivazionale”. Le ragioni per cui le succitate cause vanno chiaramente distinte sono presto dette: la soluzione dei due problemi richiede l'utilizzo di “logiche” e “strumenti” in gran parte diversi. Sul punto val la pena di ricordare, incidentalmente, quanto sottolineava Peter Drucker², ossia che mentre il termine “controllo” (al singolare) identifica il risultato, il fine ultimo, che il *management* desidera raggiungere - ossia la capacità di indirizzare efficacemente i comportamenti individuali lungo la direzione desiderata, trasformandoli in comportamento collettivo - il vocabolo “controlli” (al plurale) identifica, invece, l'insieme dei diversi “meccanismi”³ che possono essere impiegati per raggiungere tale risultato. Tra controlli e controllo vi è, dunque, un rapporto di mezzo a fine. Ebbene, l'insieme dei meccanismi che devono essere attivati, così come la configurazione concreta che agli stessi deve essere data, dipende anche e soprattutto dalle ragioni di base che determinano l'insorgere delle esigenze di controllo. Sotto questo profilo, bisogna da subito riconoscere che nel contesto lavorativo moderno la seconda delle due ragioni rischia di essere di gran lunga prevalente rispetto alla prima, che ha invece indubbiamente caratterizzato la prima fase evolutiva dell'impresa moderna. Una simile puntualizzazione serve, dunque, a chiarire come le strutture e i sistemi di controllo tipici delle aziende tradizionali richiedano, alla luce delle modifiche intervenute nel contesto di riferimento, un inevitabile adattamento - se non

di **Bruno De Rosa**

Consulente Direzionale,
Professore Associato di
Economia Aziendale
Università degli Studi
di Trieste

¹ K. A. Merchant, “The Control Function of Management”, MIT Sloan Management Review, July 1982. Nulla vieta, naturalmente, che i due problemi si presentino oltre che isolatamente anche congiuntamente.

² P. F. Drucker, Management, Harper Business; Revised edition, 2008.

³ Il termine “meccanismi” è volutamente generale poiché lo stesso serve a identificare un insieme di strumenti operativi estremamente eterogeneo tanto per “natura” quanto per “finalità” con essi perseguite.

addirittura uno stravolgimento complessivo - qualora si voglia assicurare che essi continuino a produrre i risultati inizialmente desiderati. In questo contributo, in particolare, verranno esaminati i mutamenti che vengono, di fatto, imposti dall'evoluzione del contesto di riferimento complessivo⁴ in relazione a quel sottinsieme di sistemi di controllo basato sulla logica del *management by objective* e della misurazione delle *performance*.

La gestione dei flussi informativi come elemento caratterizzante dei meccanismi di controllo

Si è detto che il controllo manageriale⁵ è quell'attività attraverso la quale "i *manager* mirano a influenzare il comportamento degli altri membri dell'organizzazione in modo da indurli a eseguire al meglio le strategie aziendali"⁶. Nello svolgimento di questo insieme di attività (il "processo" di controllo) i *manager* impiegano un sistema articolato di logiche e meccanismi (la "struttura" del controllo) che sono specificamente progettati e approntati proprio allo scopo di "condizionare" il comportamento individuale e di gruppo nel modo desiderato. L'apparato complessivo in tal modo sviluppato viene definito "sistema di controllo manageriale e di misurazione delle prestazioni". Nonostante la notevole articolazione che tale sistema può assumere in concreto (non solo e non tanto in termini di numerosità delle costituenti, ma soprattutto per l'estrema eterogeneità nella loro stessa natura) vi è un aspetto unificante che caratterizza, di fatto, tutti i meccanismi di controllo. Ciascuno di essi rappresenta, infatti, una "modalità" attraverso la quale vengono, in modo esplicito o implicito, veicolate delle informazioni. Come si evince chiaramente dalla rappresentazione grafica⁷ proposta nella Tavola 1, infatti, obiettivo intermedio dei sistemi di controllo manageriale è la gestione coordinata e consapevole di diversi flussi informativi in modo tale da risolvere al meglio le problematiche enunciate in precedenza e indurre i comportamenti necessari a implementare e sviluppare al meglio la strategia aziendale. Si noti, innanzi tutto, che i flussi informativi coinvolti nell'attività di controllo sono di necessità bidirezionali. In alcuni casi, infatti, le informazioni fluiscono dall'alto della gerarchia aziendale verso il basso, secondo le logiche

tipiche della strategia *top down*. Per il corretto funzionamento dell'attività di controllo sono però necessari anche dei flussi di ritorno, cioè dei flussi che risalgono in senso contrario la struttura gerarchica, portando informazioni dalla base al vertice. Nello stesso verso dei flussi di ritorno operano, inoltre, dei flussi informativi di estrema importanza nel contesto competitivo moderno, poiché necessari allo sviluppo di strategie di tipo emergente, secondo una logica di tipo *bottom-up*. Per quanto molto efficace nella sua estrema semplicità, lo schema grafico di Tavola 1 presenta il difetto di non sottolineare adeguatamente l'importanza dei flussi informativi che si sviluppano orizzontalmente rispetto alla struttura gerarchica. Tali flussi (che seguono una logica di tipo processuale) sono essenziali al fine di giungere a un'efficace azione di coordinamento delle attività esercitate da diversi individui all'interno di distinti centri di responsabilità. Si deve, inoltre, osservare che una parte tutt'altro che irrilevante dei flussi informativi in tal modo identificati non appare costituita da "misure". Una parte significativa dei flussi "discendenti", ad esempio, è rappresentata "dall'insieme esplicito delle affermazioni che i massimi dirigenti utilizzano formalmente (e rinforzano sistematicamente) nel corso del tempo per diffondere all'interno dell'azienda la condivisione dei valori presi a riferimento, fornire un obiettivo comune e indirizzare le attività, l'organizzazione verso il raggiungimento delle mete prefissate"⁸. L'assoluta importanza, ai fini dell'efficacia del sistema di controllo complessivo, di tale insieme di "messaggi" di carattere non numerico non può e non deve mai essere sottovalutata, come si avrà modo di precisare anche in seguito. I "valori" e i "modelli mentali" di riferimento, che in tal modo vengono definiti e sviluppati, concorrono infatti a determinare il quadro complessivo di riferimento all'interno del quale vengono interpretate tutte le informazioni prodotte dagli altri meccanismi di controllo impiegati in azienda. In fondo, la vera differenza tra un semplice "numero" e un "obiettivo" è che il secondo è un "numero intriso di significato": come tale ha, dunque, la capacità di influenzare le decisioni e/o determinare il comportamento del soggetto che lo deve raggiungere. In presenza di "sistemi di valori" diversi, pertanto, la stessa metrica può assumere significati del tutto dissimili e produrre comportamenti del tutto divergenti.

⁴ Con tale locuzione intendiamo riferirci tanto ai cambiamenti verificatisi nelle modalità di svolgimento nei processi di trasformazione industriale e di produzione dei servizi, ma anche nelle logiche competitive e di mercato e, dunque, anche alla tipologia e al livello qualitativo delle risorse economiche che risultano critiche per lo svolgimento dell'attività economica.

⁵ Sebbene chi scrive sia tendenzialmente contrario all'utilizzo nella lingua italiana di termini provenienti dalla lingua anglosassone, si è deciso di utilizzare questa locuzione in luogo della più tradizionale "controllo di gestione".

⁶ R. Antony, *Planning and control systems: a framework for analysis*, 1988.

⁷ R. Simons, *Strategy Execution Module 3: Using Information for Performance Measurement and Control*, HBS 9-117-103.

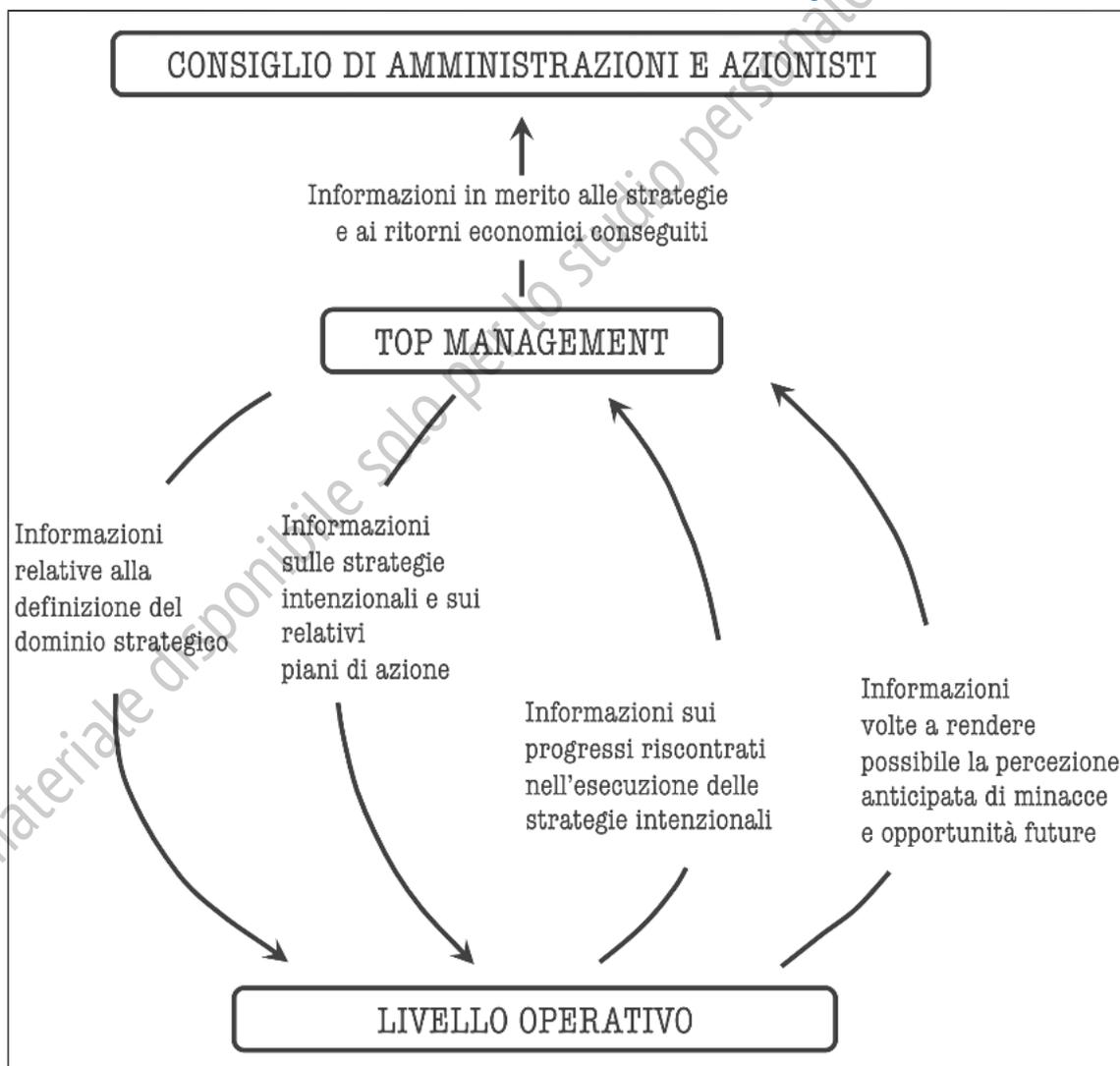
⁸ È questo lo scopo di uno dei sottosistemi individuati da Robert Simons, nel suo framework sulle leve di controllo: R. Simons, *Levers of control*, Harvard Business Review Press, 1994.

La strategia come “piano” e il collegato sottosistema di controllo diagnostico

In questo contributo, però, l'attenzione prioritaria è volutamente posta sui meccanismi di controllo che risultano associati all'idea di strategia intesa come “piano d'azione” e che si fondano prioritariamente sulla misurazione delle c.d. variabili critiche di *performance*. L'insieme di questi meccanismi - che nel *framework* elaborato da Simons costituisce il sottosistema denominato “di controllo diagnostico” rappresenta la struttura portante dei sistemi di controllo di gestione tradizionali. A tale aggregato è stata, pertanto, dedicata, sin dagli albori della disciplina, estrema attenzione, tanto da parte della miglior dottrina, quanto della pratica più evoluta.

Una delle premesse concettuali fondamentali alla base di questo complesso di “logiche” e di “meccanismi” di controllo sta nell'idea della “gestione per obiettivi” (in inglese *Management By Objectives* o più sinteticamente MBO) inizialmente delineata da Peter Drucker nel suo *The Practice of Management* (1954) e successivamente sviluppata da George Odiorne⁹, suo studente e discepolo. Secondo Drucker la necessità di sviluppare questo approccio manageriale nasce dall'esigenza di evitare quella che lo stesso Autore definisce “la trappola delle attività” ossia la possibilità che i *manager* (e i loro sottoposti) vengano coinvolti a tal punto nell'azione, da perdere di vista lo scopo originario, quello per il quale l'attività stessa viene di fatto svolta.

Tavola 1 - Flussi informativi necessari all'attività di governo



⁹ G. Odiorne, *Management By Objectives*, Pitman, 1965.

L'implementazione pratica della "gestione per obiettivi" mira a coinvolgere nel processo di pianificazione un numero sufficientemente ampio di soggetti, in modo da aumentare il livello di coinvolgimento dei *manager* di linea nella definizione e nell'implementazione concreta della strategia. Funzionale rispetto a questo obiettivo è lo sviluppo di un sistema di misurazione delle prestazioni individuali e collettive che consente di verificare se e in quale misura gli obiettivi prestabiliti vengono raggiunti e, se necessario, fornisce gli stimoli necessari all'implementazione delle azioni correttive o alla revisione degli obiettivi che, alla luce dei fatti, debbono considerarsi ormai superati.

Sulla base di quanto testé affermato dovrebbe essere evidente come l'idea di strategia intesa come "piano d'azione", l'approccio gestionale definito *Management By Objectives* e gli strumenti di "misurazione delle *performance*" risultano tra di loro intimamente collegati, al punto che sarebbe probabilmente erroneo considerare queste tre componenti isolatamente.

Esaminiamo, pertanto, sebbene solo brevemente vista l'economia del presente lavoro, le tre componenti che consentono di definire compiutamente la logica di funzionamento di questo insieme di controlli.

Una delle definizioni più diffuse del concetto di "strategia" la descrive come un insieme di "linee guida" volte a delineare, in via anticipata, la direttrice lungo la quale si svolgono le attività aziendali. La strategia coincide, in questo caso, con il corso d'azione consapevolmente prescelto come "ottimale" dal vertice aziendale. Tale scelta viene operata dopo aver svolto una preliminare attività di analisi interna (punti di forza e debolezza) ed esterna (minacce e opportunità), cui seguono l'individuazione del "problema che deve essere superato"¹⁰, la generazione delle diverse opzioni - in termini di ipotetici corsi d'azione alternativi - disponibili per la possibile soluzione del problema e, infine, la selezione tra le diverse alternative di quella che viene giudicata migliore. Si tratta, come si vede, di un percorso di formulazione della strategia che poggia su basi apparentemente molto razionali e che consente di sviluppare quella che Rumelt ha definito, in termini molto efficaci, "la teoria del *management* sul futuro"¹¹.

Un paio di precisazioni importanti sono a questo punto necessarie. Esiste una sostanziale

differenza tra un "piano" e una "procedura", sebbene entrambi gli strumenti identifichino in via anticipata un "insieme di azioni" che gli operatori dovranno svolgere in futuro.

Una procedura è una norma. Essa identifica in modo sufficientemente chiaro l'insieme delle azioni che dovranno essere svolte e non ammette, normalmente, eccezioni, se non di tipo molto specifico. È, infatti, uno strumento di controllo utilizzato prioritariamente al fine di ridurre la variabilità dell'*output*, attraverso un intervento di regolazione (standardizzazione) dei processi che devono essere svolti. Grazie alle procedure, dunque, la variabilità dell'*output* viene ridotta nel presupposto, evidentemente, che essa comporti conseguenze prevalentemente negative. Val la pena di stabilire, a questo punto, un collegamento esplicito con quanto si è detto in precedenza in merito ai fattori da cui promanano le esigenze di controllo: dovrebbe essere evidente, infatti, che le procedure costituiscono un'ottima soluzione al problema rappresentato dalla mancanza di conoscenze negli operatori. Esse, infatti, consentono di trasferire al soggetto che si trova a dover svolgere una determinata attività, tutte le informazioni ritenute rilevanti per poterla svolgere al meglio.

Diversamente dalle procedure, i piani vengono impiegati per sfruttare al meglio la possibile variabilità dell'*output*, fissando dei livelli obbiettivo che - se correttamente identificati e comunicati - dovrebbero spingere gli operatori a approfondire uno "sforzo in più" e dunque a raggiungere dei livelli di prestazione che non sono sicuri a priori, poiché superiori alla norma o, comunque, ai valori che potrebbero essere raggiunti grazie allo svolgimento solo diligente dei compiti assegnati. Al piano, dunque, è del tutto inevitabilmente collegata la fissazione di "obiettivi" che, almeno idealmente, dovrebbero motivare gli operatori a ingegnarsi e agire per raggiungere livelli di efficienza e di efficacia altrimenti non scontati. Sul punto è opportuna una prestazione importante: la mera fissazione degli obiettivi non è di per sé sufficiente a identificare una strategia¹². Senza un "piano" che leghi tra di loro i diversi obiettivi, stabilendo le relazioni di importanza e complementarità tra gli stessi, si è in presenza di una mera lista di cose da fare, non di una strategia. La funzione del processo di pianificazione, infatti, è quella di:

¹⁰ Secondo Rumelt l'attenzione dello stratega deve focalizzarsi sulle sfide (challenges) piuttosto che sugli obiettivi, individuando il "punto cruciale" (the crux) della sfida che essi decidono di affrontare. Il punto cruciale è, dunque, il problema che si ritiene risolvibile e che promette i maggiori progressi se vengono scelte e intraprese azioni decisive e coerenti per superarlo. Cfr. R. P. Rumelt, *The Crux: How Leaders Become Strategists*, PublicAffairs, 2022.

¹¹ R. P. Rumelt, *Good strategy/bad strategy. The difference and why it matters*, Profile books, 2011.

¹² "A long list of 'things to do,' often mislabeled as 'strategies' or 'objectives,' is not a strategy. It is just a list of things to do" R. P. Rumelt, *Good strategy/bad strategy. The difference and why it matters*, Profile books, 2011. Sul punto si veda anche G. Kenny, "A List of Goals Is Not a Strategy", HBR on line, November 2014.

- stabilire le priorità in merito agli obiettivi che si vogliono raggiungere, decretando in tal modo ciò che si ritiene davvero importante a livello collettivo e precisando nel contempo ciò che importante non è (e, dunque, non merita particolare attenzione e/o risorse);

- rendere evidenti i vincoli del sistema che possono influenzare e limitare le attività che devono essere svolte se si vuole ottenere il conseguimento dei risultati;

- operare, sulla base delle informazioni esistenti, un'allocazione preventiva delle risorse disponibili;

- effettuare un'azione di coordinamento preventiva nel tempo (identificando le sequenze temporali di attività che si ritengono più corrette) e nello spazio organizzativo (identificano le interdipendenze tra i diversi operatori che devono verificare perché il processo possa svolgersi portando al risultato desiderato).

Naturalmente, definire il "piano futuro d'azione" e individuare l'insieme coordinato di obiettivi che lo sintetizzano non può e non deve concludere l'azione di indirizzo svolta dal *management*. Vanno, infatti, progettati e implementati i meccanismi di controllo che consentono di monitorare l'andamento effettivo delle attività aziendali, confrontare i risultati raggiunti con quelli auspicati, analizzare le cause di eventuali scostamenti e sviluppare le azioni necessarie per correggere e modificare il corso d'azione indirizzandolo nel senso desiderato. Si devono, inoltre, sviluppare i collegamenti con la struttura organizzativa, con il sistema di premi e sanzioni e con gli altri sistemi operativi in modo tale da motivare adeguatamente il personale aziendale verso il raggiungimento degli obiettivi fissati e da rendere tempestive ed efficaci le azioni di retroazione che si vogliono sviluppare¹³. In altre parole, si deve disegnare e realizzare un adeguato sistema di *performance management*.

Come già si è detto, questo insieme combinato di logiche e di strumenti di controllo costituisce c.d. sistema di controllo diagnostico e rappresenta la struttura portante dei sistemi di controllo di gestione, soprattutto di quelli più tradizionali. Se complessivamente considerato esso mira essenzialmente a produrre i seguenti effetti:

- 1) misurare e giudicare le prestazioni individuali e di gruppo;
- 2) collegare le prestazioni individuali agli obiettivi collettivi;

- 3) chiarire il lavoro da svolgere e definire in maniera chiara le aspettative in termini di risultati da raggiungere;

- 4) promuovere l'aumento delle competenze e stimolare la crescita dei profili individuali;

- 5) migliorare la comunicazione tra i diversi livelli gerarchici;

- 6) servire da base per i giudizi su retribuzioni e promozioni;

- 7) stimolare la motivazione degli operatori;

- 8) servire come strumento di controllo e integrazione organizzativa.

Vi è forse un' enfasi eccessiva sull'utilità ai fini del controllo della misurazione?

L'importanza - ai fini dello sviluppo di una corretta attività di gestione - del perseguimento degli scopi illustrati nell'elenco precedente è talmente evidente da non meritare ulteriori commenti.

Tuttavia, nel corso degli ultimi vent'anni almeno, sono state mosse a questo approccio complessivo una serie di critiche molto pesanti, che puntano a evidenziare la possibile presenza di difetti anche molto significativi nell'architettura di controllo in tal modo realizzata.

Non è sicuramente questa la sede per effettuare una disamina strutturata e completa delle contestazioni mosse - da studiosi diversi in momenti storici distinti - alla pianificazione, alla gestione per obiettivi e ai sistemi tradizionali di misurazione delle *performance*. Ci limiteremo, pertanto, a selezionarne alcune che paiono funzionali rispetto al discorso complessivo che qui si intende svolgere, senza seguire dei criteri espositivi particolari (volti a evidenziare lo sviluppo storico delle contestazioni effettuate o relazioni di importanza tra le diverse obiezioni mosse alla logica complessiva del sistema). Per favorire la lettura divideremo, però, le critiche che riguardano in particolare i sistemi di misurazione per il controllo (trattate qui di seguito) da quelle che, invece, riguardano più in generale il funzionamento complessivo della struttura di controllo così definita (che saranno esposte nel prosieguo). Nell'approcciare il problema conviene probabilmente partire dalle osservazioni mosse da chi ha voluto sottolineare l'eccessiva enfasi che spesso nel campo del *management* viene data all'idea stessa di "misurazione". Questa fiducia di natura quasi fideistica nell'utilità degli indicatori

¹³ *Sulle relazioni esistenti tra fissazione degli obiettivi e la motivazione all'azione si veda: E. A. Locke - G. P. Latham, Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey, American Psychologist, September 2002.*

di carattere quantitativo - che in quest'ottica vengono visti come l'unico presupposto razionale per migliorare la qualità delle decisioni e, più in generale, delle attività di sviluppo e implementazione delle strategie - è associato all'idea di *management* come scienza, ossia come processo logico secondo il quale la fase di raccolta delle evidenze sistematiche e di analisi delle stesse, precede l'attività decisoria che a sua volta precede l'azione concreta. Mintzberg¹⁴, tuttavia, fa notare che quella manageriale è un'attività pratica, più che una scienza. Il suo corretto svolgimento presuppone - è vero - l'applicazione di tecniche e approcci aventi natura scientifica, ma un osservatore attento non dovrebbe tardare a riconoscere che in essa coesistono anche aspetti legati all'arte e all'artigianato. Tutto ciò contribuisce a spiegare la notevole importanza assunta nella pratica manageriale concreta dalle componenti normalmente definite *soft* (ossia non misurabili) e perché in essa assumano rilievo aspetti della personalità quali esperienza, intuizione, buon senso, saggezza. Tutto ciò - sia chiaro - non serve a negare l'importanza del processo di misurazione, che rimane infatti anche secondo questa visione un utile supporto tecnico al processo di *decision making* e di indirizzo dei comportamenti. Aiuta, però, a comprendere che può essere sbagliato riporre aspettative eccessive sul potere (informativo) delle misure, quasi avessero capacità taumaturgiche rispetto a tutti i problemi gestionali. Anche su questo piano l'analisi svolta da Mintzberg è utile, poiché evidenzia che l'attività del *manager* deve necessariamente svolgersi su tre diversi piani: quello del fare, quello delle persone e quello dell'informazione. Dimenticare o sottostimare l'importanza dei primi due per dare troppo peso al terzo, non aiuta il *manager* a fare bene il proprio lavoro.

Tornando all'informazione, si può notare l'impostazione tradizionale - quella che tende a equiparare l'attività manageriale a una scienza - assegna all'informazione formalizzata (*hard data*) un peso e un'importanza decisamente maggiore rispetto a quello riconosciuto all'informazione destrutturata (*soft data*). Quest'ultima, potendo essere anche costituita da pettegolezzi, dicerie, impressioni e sensazioni simili, è normalmente ritenuta priva di valore poiché giudicata sfocata, ambigua, soggettiva e

necessaria di ulteriore interpretazione; in poche parole, insomma, non oggettiva. Possiamo, tuttavia notare che:

- 1) le informazioni strutturate (*hard data*) hanno, comunque, un'estensione limitata poiché quasi sempre forniscono una descrizione del fenomeno misurato, ma non una sua esaustiva spiegazione. Paradossalmente sono spesso specifiche informazioni di tipo *soft* che risultano necessarie per decrittare correttamente il messaggio implicitamente contenuto nella misura effettuata;
- 2) spesso le informazioni di tipo *hard* richiedono, per poter essere concretamente prodotte, l'aggregazione di fenomeni distinti tra loro che in tal modo perdono individualità e visibilità. Si determina, in tal modo, un'eccessiva attenzione sugli effetti invece che sulle cause, il che può rendere difficile l'azione manageriale (che sulle cause dovrebbe concentrarsi);
- 3) le informazioni di tipo strutturato - richiedendo per essere ottenute un processo di elaborazione più o meno complesso ed essendo normalmente focalizzate più sugli effetti che sulle cause - arrivano generalmente tardi. Le informazioni di tipo *soft* spesso anticipano i "fatti". Si pensi, come caso paradigmatico, alla seguente situazione: è meglio agire sulla base di una diceria che vuole un nostro cliente sul punto di lasciarci o aspettare che un *report* quadrimestrale sulle vendite evidenzii oggettivamente il relativo calo di fatturato?
- 4) Per quanto raffinato possa risultare il processo di elaborazione dell'informazione di sintesi, la qualità del dato dipende dalla sua fase di rilevazione iniziale¹⁵. Il fatto avvenuto deve essere fedelmente e correttamente riportato o l'informazione di carattere *soft* deve essere adeguatamente trasformata in misurazione *hard*, il che non sempre è facile e non sempre avviene. Troppo spesso questa fase viene data per scontata, affidandola a soggetti con preparazione o motivazione insufficiente. Queste osservazioni dovrebbero concorrere a suggerire una maggiore prudenza nell'uso delle c.d. variabili misurabili come strumento di controllo esclusivo o anche solo principale, soprattutto in ambienti complessi e turbolenti come quelli attuali, nei quali l'importanza dell'informazione *soft* è accresciuta per effetto della maggior capacità che la stessa dimostra nel favorire la percezione e la lettura dei "segnali deboli".

¹⁴ H. Mintzberg, *Managing*, BK Business book, 2009.

¹⁵ "La visione meccanicistica newtoniana del mondo reale ha permesso di raggiungere risultati importanti all'interno delle scienze fisiche, ma il prezzo da pagare è stata la messa al bando del ruolo dell'esperienza dell'osservatore dal processo di misurazione. Tale prezzo sempre più insostenibile anche per le stesse scienze fisiche, appare ormai inaccettabile in quelle sociali e in tal senso l'economia aziendale non costituisce di certo un'eccezione", C. Bagnoli, *La misurazione economica sfocata*. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità, Franco Angeli, 2007.

Le critiche ai tradizionali “sistemi di misura della performance”

Effettuata questa premessa di carattere generale, si possono ora esaminare due diversi ordini di critiche, di natura più specifica, riguardanti le modalità concrete con cui sono stati concepiti e implementati i sistemi di misurazione delle *performance* più tradizionali. La prima si concentra sul ruolo eccessivo (se non addirittura esclusivo) che, per un lungo periodo di tempo, è stato riconosciuto alle variabili di tipo monetario (c.d. *financial measures*)¹⁶. La misurazione in termini monetari dei fenomeni economici ha l'indubbio vantaggio di rendere tra loro coerenti, per il tramite dell'applicazione di un metro omogeneo, misurazioni riferibili a fenomeni o a enti anche molto diversi tra loro, rendendo in tal modo possibile la predisposizione di efficaci indicatori di sintesi. Tali indicatori, tuttavia, presentano una serie di chiari inconvenienti sotto il profilo della gestione vera e propria. Uno di essi, in particolare, sembra particolarmente critico: le misure monetarie (costi, ricavi, introiti ed esborsi di cassa, ecc.) rappresentano, quasi sempre, dei *lagging indicator*. Evidenziano, cioè, nel momento in cui sono prodotti, risultati conseguiti a fronte di attività svolte in passato; attività che, dunque, non possono più essere corrette e/o migliorate¹⁷. Il *focus* della misurazione monetaria è, dunque, sugli “effetti che sono stati prodotti” e non sulle “cause che hanno contribuito a produrre tali effetti”. Tutto ciò rischia di determinare opacità sulle relazioni di causa-effetto che governano lo svolgimento dei processi produttivi nel medio e lungo termine e, per tale via, di favorire la focalizzazione sulle relazioni immediatamente percepibili e, dunque, di innescare una miopia di breve periodo¹⁸. Gli indicatori di sintesi di tipo monetario, inoltre, presentano sovente dei caratteri intrinseci di complessità che, normalmente, rendono difficoltosa per i non “tecnici” l'interpretazione esatta delle informazioni in essi contenute. I messaggi trasferiti dal vertice verso la periferia rischiano, pertanto, di risultare “incomprensibili” o di giungere “distorti” a coloro che devono esserne condizionati¹⁹. La soluzione offerta a questo ordini di problemi²⁰ è, naturalmente, rappresentata dallo sviluppo di sistemi di misurazione delle *performance* di natura multidimensionale, nei quali si opera un bilanciamento tra variabili monetarie e

non monetarie (e all'interno di queste tra le diverse prospettive di analisi considerate), si allunga l'orizzonte temporale lungo il quale vengono proiettati gli obiettivi aziendali e si esplicitano le relazioni causali sottostanti. Il più noto di tali sistemi è, naturalmente, quello sviluppato da Kaplan e Norton e denominato *Balanced Scorecard*²¹.

Un secondo aspetto critico dei sistemi di misurazione normalmente sviluppati nelle aziende riguarda la tendenza a utilizzare lo stesso insieme di misure - e di processi - per rispondere a esigenze conoscitive e gestionali molto diverse tra loro²². Probabilmente nell'intento di giungere a una sorta di “efficienza” nella produzione e nell'utilizzo delle informazioni che appaiono necessarie alla gestione, si utilizza insomma lo stesso parametro (lo stesso “numero”) per alimentare processi gestionali che in realtà andrebbero formalmente distinti. Dovendo rispondere a bisogni e a problematiche diverse, tali processi richiederebbero, infatti, *input* differenziati e dovrebbero svolgersi con cadenze temporali non necessariamente coincidenti. Si pensi, come caso paradigmatico, al tradizionale processo di *budget* all'interno del quale vengono di fatto condensati tre processi gestionali che andrebbero invece opportunamente distinti²³, quelli dediti a:

- 1) la fissazione degli obiettivi volti a motivare il raggiungimento dei risultati desiderati;
- 2) la previsione a breve (*forecasting*) delle conseguenze economiche e finanziarie prodotte dalla gestione;
- 3) l'allocazione delle risorse aziendali ai diversi centri e sulle diverse attività svolte.

È del tutto evidente che tali processi non dovrebbero né utilizzare gli stessi *input* né svolgersi con la medesima cadenza. Il processo di fissazione degli obiettivi richiede la fissazione di “valori” che identificano risultati difficili da raggiungere e il cui conseguimento è, pertanto, tutt'altro che scontato. Diversamente, il processo di previsione finanziaria a breve, dovendo stimare al meglio i flussi di cassa che saranno assorbiti o prodotti dalla gestione, deve basarsi sulle ipotesi più realistiche possibili e, dunque, basarsi sui “valori” che hanno la più elevata probabilità di essere conseguiti. Si noti, inoltre, che dovrebbe essere diverso anche il “profilo temporale” associato al “numero” considerato. Se gli obiettivi scelti per motivare il personale

¹⁶ R. G. Eccles, “The performance measurement manifesto”, Harvard Business Review, January-February 1991.

¹⁷ “Many managers worry that income-based financial figures are better at measuring the consequences of yesterday's decisions than they are at indicating tomorrow's performance”; R. G. Eccles, “The performance measurement manifesto”, Harvard Business Review, January-February 1991.

¹⁸ Come correttamente fanno notare Hauser e Katz è del tutto normale che manager e dipendenti abbiano fisiologicamente un orientamento al breve termine maggiore di quello che dovrebbe caratterizzare l'organizzazione in cui sono impiegati: “It is rational for any employee or manager to be more short-term oriented than the firm. Managers and employees change jobs or are promoted. They may not be around to collect future rewards”, Hauser - Katz, “Metrics: You are what you measure”, European Management Journal, 1998.

¹⁹ E che, dunque, rappresentano i destinatari principali dell'informazione veicolata.

²⁰ K. A. Merchant and W. J. Bruns Jr., Measurements to Cure Management Myopia, Business Horizon 1986.

²¹ R. S. Kaplan - D. P. Norton, “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February 1992.

²² B. Bogsnes, Implementing Beyond Budgeting Unlocking the Performance Potential, Wiley, 2016.

²³ Ibidem.

sono sufficientemente ambiziosi, il loro raggiungimento richiede quasi inevitabilmente che vengano fissati in una prospettiva di medio-lungo termine; l'anno, in questo caso, potrebbe essere un orizzonte temporale eccessivamente ristretto. Da un punto di vista della programmazione finanziaria, invece, la qualità e l'attendibilità della previsione aumenta se l'estensione del periodo considerato è sufficientemente contenuta. In questo caso la durata dell'esercizio amministrativo non è probabilmente la scelta più opportuna, poiché temporalmente troppo estesa. L'allocatione concreta delle risorse, infine, dovrebbe essere effettuata nel momento in cui risulta massimo il livello di informazioni necessario a effettuarla correttamente, momento che quasi sicuramente risulta diverso dalla data di inizio del periodo di *budget*. È per questa ragione che sempre più spesso nelle aziende moderne si ritiene opportuno sviluppare un processo di "allocazione dinamica delle risorse", attraverso la creazione di opportuni *buffer* destinati ad essere utilizzati nel corso del periodo, con un processo di decisione che è rimandato nel tempo al momento considerato più opportuno. La soluzione al problema qui evidenziato è, chiaramente, quella di procedere a una maggiore articolazione del sistema di misurazione rispetto alle diverse esigenze conoscitive e gestionali che esso deve soddisfare. Un significativo contributo lungo questa direttrice è stato dato dal movimento *beyond budgeting*²⁴.

E se fosse sbagliata la "logica di base"?

Un diverso e più insidioso insieme di contestazioni viene mosso direttamente alla "logica di base" che dovrebbe teoricamente giustificare l'architettura complessiva dei sistemi di "gestione per obiettivi". Tale critica viene normalmente sviluppata a partire da analisi empiriche volte a evidenziare gli effetti collaterali associati all'impiego del paradigma gestionale qui in esame. Secondo gli Autori che appartengono a questa corrente di pensiero, gli effetti benefici teoricamente collegati all'impiego dei sistemi di MBO sono stati sovente sovra-enfatizzati dagli epigoni di questa tecnica manageriale. Non è stata, invece, posta sufficiente attenzione ai numerosi effetti indesiderati che, secondo quanto emerge dall'esame di diversi casi di studio, possono derivare dalla sua attivazione concreta²⁵.

Esistono, insomma, delle conseguenze sistematiche di carattere negativo che sono, secondo questa prospettiva, prevedibilmente associate all'implementazione dell'insieme unitario di logiche e modalità di controllo qui considerato. Gli effetti avversi concretamente rilevati sono almeno i seguenti:

- 1) diminuzioni dei livelli di *performance* degli operatori, dovute a fenomeni di natura psicologica quali:
 - a) l'eccessiva focalizzazione prodotta dalla fissazione di obiettivi specifici,
 - b) l'auto-selezione da parte degli operatori degli obiettivi e dei compiti da svolgere come risposta all'eccessiva complessità generata da insiemi di obiettivi troppo numerosi,
 - c) la miopia di breve periodo legata alla scelta di orizzonti temporali sbagliati
 - d) la demotivazione indotta da livelli di difficoltà degli obiettivi percepiti come eccessivi;
- 2) scarsa attenzione posta a obiettivi che, pur essendo importanti, non sono stati selezionati;
- 3) peggioramento nella qualità delle relazioni interpersonali;
- 4) deterioramento della cultura aziendale;
- 5) spinte a comportamenti eccessivamente rischiosi o non etici.

Una parte importante dei problemi qui evidenziati appare provocata da significative carenze che i sistemi di valutazione delle *performance* possono in concreto presentare relativamente all'aspetto della motivazione degli operatori. Sotto questo profilo si è osservato, infatti, che la struttura logica alla base del loro disegno strutturale potrebbe risultare "solo apparentemente razionale". Tale parvenza è favorita dal forte legame che unisce concettualmente questi sistemi al movimento dello *Scientific Management*. Tuttavia, fanno notare le voci critiche, l'architettura dei sistemi di controllo che da una simile impostazione fisiologicamente deriva, appare più vicina al funzionamento dei sistemi meccanici²⁶ che di quelli sociali. Secondo questi commentatori non è, dunque, un caso se l'osservazione empirica ha portato ripetutamente a evidenziare situazioni nelle quali dei meccanismi di controllo che dovrebbero idealmente "incoraggiare" gli individui a co-operare per il conseguimento degli obiettivi aziendali finiscono in realtà per produrre effetti diametralmente opposti a quelli desiderati. La ragione di tali insuccessi, nella prospettiva critica qui considerata, sta nella scarsa attenzione che, nella progettazione di

²⁴ J. Hope - R. Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business Review Press, 2003.

²⁵ L. D. Ordóñez - M. E. Schweitzer - A. D. Galinsky - M. H. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting", HBS Working Paper, 09-083.

²⁶ Sulle chiare relazioni esistenti tra la metafora dell'organizzazione come "macchina", il movimento dello *Scientific Management* e il motto "plan, organize, and control, control, control" si veda G. Morgan, *Images of Organization*, SAGE, 1986.

molte strutture di controllo, viene ancora posta alla variabile psicologica. Secondo questa visione i tradizionali sistemi di valutazione delle *performance* (e i sistemi di premio e sanzione a essi formalmente collegati) non tengono, infatti, in adeguata considerazione le componenti emotive più profonde della motivazione umana²⁷. A causa di queste mancanze intrinseche, invece di agire positivamente in termini incentivanti, rischiano di creare eccessi di tensione emotiva sugli individui e di sfibrare i rapporti di fiducia e collaborazione tra i *manager* e loro sottoposti.

Più recentemente, grazie anche al successo delle tematiche relative all'economia comportamentale, l'attenzione è stata inoltre spostata su possibili malfunzionamenti dei sistemi di MBO che potrebbero essere provocati non da carenze motivazionali, ma dai condizionamenti incogniti determinati dai *bias* cognitivi che influiscono sul nostro modo di ragionare. In particolare, l'interesse si è fissato su una distorsione del pensiero denominata "surrogazione" ovvero sulla tendenza mentale a sostituire a un concetto astratto non adeguatamente percepito, un'entità più facile da comprendere; nel caso specifico: al costruito strategico (di per sé troppo complicato e sfocato) si surroga la metrica o l'insieme di metriche che vengono utilizzate per influenzare i comportamenti²⁸. Si opera, in tal modo, una semplificazione del "problema conoscitivo", riducendone forzatamente l'ambiguità e la complessità; ciò comporta naturalmente perdita di informazioni, con il rischio - tutt'altro che remoto - che il messaggio che il vertice intendeva

trasferire venga travisato e si sviluppino, in tal modo, comportamenti diversi da quelli auspicati. Tale fraintendimento rischia di provocare conseguenze tanto più gravide di effetti negativi quanto più disallineati risultano tra di loro il costruito strategico elaborato dal vertice e il sistema di metriche individuato per implementarlo.

Conclusioni

I sistemi di *performance measurement*, così come i meccanismi e le logiche di controllo che li assistono, costituiscono una parte importante del corredo di strumenti che i *manager* possono concretamente utilizzare per influenzare i comportamenti nel modo desiderato. Rober Simons sottolinea esplicitamente l'importanza del ruolo da essi svolto affermando che "i sistemi di controllo diagnostico rappresentano la struttura portante dei sistemi di controllo manageriale". Tuttavia, gli stessi sono in gran parte costituiti da forme di controllo e da strumenti originatisi nella prima metà del secolo scorso, quando le aziende si trovavano a operare in un contesto tecnico e competitivo completamente diverso da quello attuale. Da allora molte condizioni sono cambiate, radicalmente, prima fra tutte il livello di preparazione e di autonomia della forza lavoro. Per questa ragione la struttura logica originaria alla base di questo modello di controllo deve subire degli adattamenti significativi se si vuole che nel complesso continui a produrre gli effetti desiderati.

²⁷ H. Levinson, "Management by Whose Objectives", Harvard Business Review, January 2003.

²⁸ M. Harris - B. Tayler "Don't Let Metrics Undermine Your Business. An obsession with the numbers can sink your strategy", Harvard Business Review, September-October 2019.