UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di laurea magistrale in economia e management
Curriculum amministrazione finanza e controllo

I KPI COME STRUMENTI UTILIZZATI NEI SISTEMI DI CONTROLLO E GESTIONE: IL CASO SCHNELL

THE USE OF KPIS AS MANAGEMENT AND CONTROL TOOLS: THE SCHNELL CASE STUDY

Relatore: Chiar.mo
Prof. Attilio Mucelli

Correlatore:
Ing. Mirko Bartolucci

Tesi di laurea di:
Marco Sanguinetti

Anno accademico 2018 – 2019

Alla mia famiglia,

a Giulia

ed agli amici più cari.

"Per acquisire conoscenza, si deve studiare,

ma per acquisire saggezza, si deve osservare…"

[*Marilyn Vos Savant*]

INDICE

Introduzione 1

Capitolo I. I sistemi di controllo e gestione 3

I.1. Mutamento del contesto economico 3

I.1.1. Effetti sul rapporto azienda/ambiente 8

I.2. Evoluzione ed implementazione 17

I.2.1. Sviluppo di nuovi modelli di *Governance* aziendale 22

I.3. Importanza del *Budget* 28

I.3.1. Evoluzione del *Budget* 31

I.3.2. Monitoraggio *performance* 35

Capitolo II. Strategia e indicatori di *performance* 41

II.1. Operare in ottica strategica 41

II.1.1. L'effetto della competitività aziendale 45

II.1.2. *Resource - Based View* 49

II.1.3. Risorse e competenze distintive 51

II.2. Il sistema di *reporting* 61

II.2.1. Tipologia di *reporting* e dei relativi dati 66

II.3. Risoluzione problematiche: utilizzo KPI e team inter-funzionali 69

II.3.1. Strumenti utilizzati 72

Capitolo III. Il caso SCHNELL **75**

III.1. Caratteristiche dell'azienda 75

III.1.1. Internazionalizzazione di Schnell 79

III.2. KPI analizzati 81

III.2.1. *Lead Time* e *Delay Time* 90

III.3. Nuova procedura di creazione e invio dei KPI 92

III.3.1. Problematiche riscontrate 94

III.3.2 Descrizione *New Process* 96

III.3.3. Benefici quantitativi - qualitativi 101

Conclusioni 104

Bibliografia 105

Ringraziamenti 109

INTRODUZIONE

Lo scenario odierno, altamente competitivo ed in continua evoluzione, spinge i mercati a divenire sempre più internazionali e le imprese maggiormente orientate al cliente finale. Nel momento in cui quest'ultimo richiede maggiore qualità e consegne più rapide, le aziende sono costrette a tenere il passo con queste richieste per rimanere nel mercato. Per creare questo allineamento, l'azienda deve creare un linguaggio comune e condiviso fra tutti i soggetti che collaborano alla produzione e che inevitabilmente condizionano la qualità dell'intero processo e la possibilità di raggiungere il successo.

Alla base di questo elaborato vi è lo studio del processo di monitoraggio e di comunicazione delle *performance* dei fornitori, essendo quest'ultimi soggetti che condizionano la qualità del processo di produzione dell'azienda. La scelta di tale attività è frutto di un confronto con Ing. Mirko Bartolucci, che durante il periodo di tirocinio svolto presso l'azienda Schnell S.p.A., ha evidenziato l'importanza di tale attività sottolineando la necessità di analizzarla con l'obiettivo di migliorarla.

In particolare, il controllo è stato svolto tramite l'analisi dei *Key Performance Indicators* riferiti alla puntualità e al tempo di consegna, in quanto rappresentano un aspetto fondamentale per chi come Schnell S.p.A. intende rimanere competitiva nel mercato.

L'obiettivo di questa tesi è quello di migliorare il processo di creazione di tali indicatori ed anche di agevolarne la comprensione ai fornitori, così da diffondere una maggiore consapevolezza di come bisogna operare per ottenere buoni risultati e garantire una relazione efficiente e duratura.

A tal proposito è stata svolta un'analisi accurata del processo di creazione e di invio dei KPI che era presente in Schnell. Questa analisi è stata svolta utilizzando il metodo DMAIC che ha consentito di evidenziare le principali lacune e di individuare le azioni correttive più idonee per elaborare un nuovo processo che ha

consentito di aumentare la qualità del servizio e di raggiungere risultati soddisfacenti anche in termini economici.

La tesi è articolata in tre capitoli: nel primo si descrivono i sistemi di gestione e controllo, tra cui anche il *budget* ed in particolare di come il mutamento del contesto economico e l'avvento della globalizzazione abbiano apportato importanti modifiche.

Nel secondo capitolo viene affrontato il tema della strategia, di come sia importante operare in un'ottica strategica, pianificando le attività aziendali nel miglior modo sia in riferimento all'efficacia sia all'efficienza, tenendo sempre a mente quelli che sono gli obiettivi aziendali. Si passa poi ad analizzare il sistema di *reporting*, di come quest'ultimo svolga la funzione di raccolta, elaborazione e comunicazione dei dati a sostegno del processo di controllo. Viene fatta anche una descrizione dell'utilizzo e dell'importanza dei KPI, insieme al processo di risoluzione delle problematiche attraverso un *team* inter-funzionale utilizzando come strumenti il *Plan Do Check Act*, il diagramma Causa-Effetto e il Piano di miglioramento.

Nel terzo capitolo viene affrontato il caso della SCHNELL S.p.A., facendo per primo un'introduzione delle caratteristiche generali dell'azienda. Si prosegue descrivendo l'adozione dei KPI ed in particolare in riferimento all'attuale processo di creazione del *Lead Time* e *Delay Time*, evidenziando i passaggi più critici e che influenzano negativamente la qualità dell'attività svolta.

Infine, viene descritto il nuovo processo automatico di creazione e invio di tali indicatori, creato proprio per sanare le lacune precedentemente evidenziate, che ha consentito di raggiungere ottimi risultati e ottenere importanti benefici rispetto alla vecchia procedura. Tali risultati saranno esposti dettagliatamente nelle conclusioni finali di questa tesi.

CAPITOLO I. I SISTEMI DI CONTROLLO E GESTIONE

I.1 Mutamento del contesto economico

In questi ultimi anni, i mercati finanziari sono stati soggetti a numerosi e importanti cambiamenti, modificandoli sia dal punto di vista quantitativo, sia qualitativo. Sul piano quantitativo la crescita dimensionale è stata particolarmente pronunciata[1] e il fenomeno sembra destinato a procedere ulteriormente.

Parallelamente si è modificata la struttura qualitativa dei mercati stessi; è infatti cresciuto il peso degli investitori istituzionali, come pure si è sviluppato il grado di sofisticazione degli scambi per la diffusione di prodotti finanziari innovativi, anche legati alla gestione dei rischi.

I mutamenti ora richiamati[2] sono essenzialmente riconducibili ai seguenti fattori:

- la tendenza alla globalizzazione;
- la progressiva liberalizzazione e deregolamentazione;
- lo sviluppo del contenuto informativo nell'economia.

In questo periodo il commercio internazionale ha registrato tassi di sviluppo molto elevati, sia grazie agli accordi mercantili via via stipulati tra i principali Paesi industrializzati ed anche per effetto della creazione di spazi economici sovranazionali di libero scambio.

---

[1] Dal 1987 al 2000 gli scambi azionari alla Borsa Valori di Milano sono costantemente cresciuti passando da circa 42 mila miliardi di lire a oltre 1000 miliardi di lire, mentre la capitalizzazione di borsa è salita, nello stesso periodo, da circa 140.000 miliardi a quasi 1600 mila. Fonte Consob pag. 134. Nel 1996 la capitalizzazione del mercato borsistico rappresentava, nei Paesi dell'Europa continentale, poco più del 1/3 del Prodotto Interno Lordo, mentre nel Regno Unito superava già l'80% e in USA era di circa il 200%. In Italia la capitalizzazione corrispondeva al 21% del PIL nel 1996, mentre all'inizio del 2000 ha superato il 73%. Tali valori si sono successivamente ridimensionati in concomitanza della crisi che ha colpito le principali economie mondiali a partire dal 2001. Per poi orientarsi nuovamente al rialzo a partire dal 2004 al manifestarsi dei primi segnali di ripresa economica. Fonte Consob, "Relazione per l'anno 2004", Roma, 2005, pag.177.

[2] M. Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006, pag.2.

Ciò ha portato alla creazione di veri e propri mercati globali, rispetto ai quali i sistemi economici dei vari Paesi tendono sempre più ad essere interrelati ed omogenei.

Al riguardo va evidenziato come i mercati finanziari amplifichino in modo particolare questo fenomeno di globalizzazione in quanto i loro elementi costitutivi, i capitali e le informazioni, sono trasferibili con grande facilità e rapidamente grazie alle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni.

Per quanto riguarda la liberalizzazione, va sottolineato che a partire dagli anni 80' i Paesi più sviluppati hanno progressivamente rimosso le restrizioni alla circolazione dei capitali, rendendo nei fatti il mercato finanziario il primo settore privo di barriere protezionistiche a livello mondali. Questa *deregulation* permette oggigiorno alle imprese e ai risparmiatori di investire liberamente e in maniera proattiva in ogni parte del mondo.

Pressoché ovunque sono cresciuti gli investimenti esteri e una quota rilevante dei capitali finanziari risulta ormai posseduta, nei vari paesi, da soggetti non residenti.[3] Si è così creata una fitta rete di transazioni finanziarie internazionali, che incrementa i volumi ed aumenta le interrelazioni tra mercati geograficamente distanti.

In parallelo agli sviluppi accennati, è cresciuta la quantità e la qualità delle informazioni economiche, finanziarie ed aziendali a disposizione degli operatori, ciò ha consentito a numerose istituzioni di fornire in tempo reale e *on line* notizie, analisi, valutazioni e previsioni su mercati, aziende e settori.

[3] Già nel 1999 circa il 40% degli scambi sul mercato finanziario italiano era alimentato da investitori non residenti. Nei principali Paesi Europei quasi 1/3 dei titoli quotati sono posseduti da soggetti esteri. Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, "Rapporto e codice di autodisciplina", 1999, Rapporto pagina 1.

Allo stesso tempo le imprese destinano sempre più maggiori risorse, data l'importanza di una continua ricerca di capitali per poter compiere nuovi investimenti, alla comunicazione esterna ed alle relazioni con gli investitori.

Il progressivo impegno da parte dello Stato nella gestione di importanti comparti industriali e finanziari, come pure alla crescente assunzione di impegni a lungo termine in settori vitali quali l'assistenza sanitaria e la previdenza sociale, aveva caratterizzato lo sviluppo economico, fino a non molti anni fa, della maggior parte dei Paesi Europei.

Gli sviluppi demografici hanno portato "al limite" questo modello, come risultato di un eccessivo peso raggiunto dal *deficit* pubblico, dall'indebitamento dello Stato e dalla pressione fiscale[4] imponendo un radicale ripensamento.

Nell'ottica dei mercati finanziari, l'inversione di tendenza ha trovato manifestazione in varie forme, tutte rilevanti:

- la liberalizzazione di settori produttivi[5] occupati, spesso in regime di monopolio o comunque in forme "protette", da aziende pubbliche[6];
- la privatizzazione di aziende statali[7], legata allo smantellamento dei principali organismi di imprenditoria pubblica;

---

[4] Secondo il Rapporto predisposto per il Ministero del Tesoro dalla Commissione per il riassetto del patrimonio mobiliare pubblico e per la privatizzazione, i conferimenti in conto capitale effettuati dallo Stato in imprese pubbliche dal 1930 al 1990 ammontano a quasi 250 mila miliardi e corrispondono quindi a una quota molto significativa del debito pubblico.

[5] Si pensi ai settori bancario, assicurativo, previdenziale, delle telecomunicazioni, dell'energia, dei trasporti, ecc.

[6] Nel periodo dal 1968 al 1992 le imprese pubbliche italiane hanno inciso sul fatturato globale delle grandi Spa dell'industria e servizi per valori compresi tra il 30% e il 40%.

[7] Le privatizzazioni sono state avviate nei vari Paesi Europei tra la fine degli anni 80' e l'inizio degli anni 90'. "la privatizzazione… può perseguire diversi obiettivi, che non sempre possono coesistere, l'obiettivo fondamentale spesso posto alla base delle politiche di privatizzazione è la ricerca di una più elevata efficienza produttiva. Intendendo con questa espressione l'adozione di linee guida per una gestione dinamica ed innovativa, destinata a conservare ed a migliorare nel lungo termine la capacità di reddito. Ciò nell'interesse sia di tutti coloro che sono legati direttamente alla vita dell'impresa, sia della collettività… Un altro obiettivo della privatizzazione, al quale sono oggi molto sensibili diversi paesi, è rappresentato dai benefici effetti sulla finanza dello Stato. Non più chiamato, da un lato a sostenere i conferimenti in conto capitale od a coperture delle perdite; dall'altro lato messo in condizione di ottenere, con collocamento dei capitali di controllo o di loro quote minoritarie, l'introito di mezzi rilevanti per il contenimento dei pubblici disavanzi" L. Guatri,

- la tendenza dei governi a ridurre la spesa statale, con la conseguente drastica contrazione dei trasferimenti di capitali a favore delle aziende orbitanti nel settore pubblico e la decisa riduzione dei tassi di rendimento dei titoli di Stato;
- l'avvio dei fondi pensione privati ed altre forme integrative della previdenza pubblica[8].

Tra i fenomeni richiamati, va sottolineata l'importanza dei cambiamenti che hanno investito il settore bancario, interessato congiuntamente dalla globalizzazione, liberalizzazione e dalla privatizzazione. Il modello di impresa *Stakeholder oriented,* prevalente in gran parte dei Paesi Europei, trovava proprio nel rapporto azienda/banca uno dei principali fattori di guida e di orientamento dell'intero sistema economico, ma inevitabilmente penalizzava sul piano dell'efficienza e dell'economicità le banche stesse.

Liberalizzazione, privatizzazione e globalizzazione hanno imposto agli istituti di credito di promuovere, nel giro di pochi anni, la propria redditività, pena l'esclusione dal mercato o, più spesso, la loro acquisizione da parte di concorrenti più efficienti. Questo ha determinato una decisa attenzione al rendimento degli impieghi con riduzione dei finanziamenti ad aziende incapaci di produrre ricchezza in misura adeguata, ovvero con un innalzamento dei tassi rispetto a quelli "di favore".

Tale tendenza si è ulteriormente rafforzata con il Nuovo Accordo di Basilea II sui requisiti patrimoniali delle aziende di credito, che impone alle banche di perseguire un'appropriata coerenza tra la politica dei prestiti, il controllo dei rischi ed il *pricing* dei finanziamenti concessi.

La valutazione delle aziende. Teoria e pratica dei Paesi avanzati a confronto, Egea, Milano, 1994, pag. 53 e segg.

[8] In Italia, dopo un lungo dibattito parlamentare, nel 2004 è stata emanata la legge n. 243/2004 volta ad incentivare la previdenza complementare.

Allo stesso tempo sono via via aumentate le società di piccole e medie dimensioni, molto spesso operanti in settori emergenti e/o ad alta tecnologia, che si affacciano sul mercato borsistico[9].

Un ulteriore fattore che concorre a modificare la logica e le modalità di funzionamento dei mercati finanziari e conseguentemente degli indicatori di *performance* aziendali da prendere come riferimento per una corretta gestione delle aziende, è rappresentato dalla maggiore frequenza con cui le aziende coinvolgono *manager* e/o dipendenti nella proprietà del capitale azionario, mediante piani di *Stock option* ovvero con emissioni ad essi riservate.

Tali strumenti, finalizzati a promuovere l'impegno e l'efficienza degli uomini che a vario titolo partecipano alla vita aziendale, introducono nei mercati finanziari, e nella logica di gestione aziendale, un nuovo punto di vista che in qualche modo contribuisce a ridefinire il sistema delle relazioni azienda/capitalisti[10], traducendosi conseguentemente in una forte "pressione" sul *manager*.

L'impatto sull'assetto istituzionale delle imprese è notevole, si accentua infatti l'esigenza di esprimere una forte competitività sui mercati finanziari, e tutto questo finisce per modificare le logiche gestionali, i principi alla base dei processi decisionali, le modalità di composizione dei vari interessi convergenti nel fenomeno aziendale. Più in particolare l'attenzione aziendale tende a focalizzarsi maggiormente sulle attese degli azionisti, in particolare di quelli esterni alla gestione, che guardano all'azienda come investimento finanziario o come oggetto di possibile scalata. L'affermarsi dell'ottica dell'azionista, modifica la prospettiva di riferimento per la conduzione aziendale, in quanto l'impresa viene giudicata e valutata nelle sue *performance* dal punto di vista del mercato dei capitali, in funzione della sua capacità di rispondere alle attese in termini di rischi e rendimenti.

---

[9] Questo grazie a vari interventi normativi che hanno incentivato la quotazione in borsa anche di aziende di piccole dimensioni.

[10] I rapporti tra l'azienda e i capitalisti costituiscono uno dei principali profili del sistema delle relazioni azienda/ambiente. U. Bertini, *Il Sistema d'azienda,* Giappichelli, Torino, 1990, pag. 94

Oggigiorno, infatti, l'impresa deve esprimere la propria competitività, non solo sui mercati "reali" dei fattori specifici e dei prodotti, ma anche su quello dei capitali.

Deve essere in grado, quindi, di attrarre e trattenere capitali, proponendosi quale occasione di investimento conveniente sotto il profilo della combinazione rischio/rendimento, rispetto ai possibili impieghi alternativi.

I.1.1 Effetti sul rapporto azienda/ambiente

Il rapporto azienda/ambiente viene tradizionalmente strutturato su due versanti: da un lato il versante del sistema competitivo, dall'altro quello del sistema degli interlocutori sociali. Questa visione alla luce di quanto precede, si viene ad ampliare di una nuova dimensione, infatti l'azienda viene a porsi al centro anche di un terzo sottosistema, il sistema dei mercati finanziari, che vede l'azienda stessa in competizione non solo con i propri concorrenti diretti, ma con tutti i prenditori di capitali e con questi interrelata al mondo dei finanziatori e dei capitalisti.

Figura 1.1

Il rapporto azienda / ambiente.

Fonte: M. Galeotti, *op. cit.,* pag.11.

Questa nuova situazione impone alle aziende di offrire agli investitori rendimenti, in generale più elevati che in passato, aderenti alle loro aspettative economiche, così come queste risultano definite dal confronto con gli impieghi alternativi presenti sui mercati[11].

Di fronte alla maggiore pressione proveniente dai mercati finanziari, le imprese percepiscono chiaramente che le possibilità di sviluppo e di sopravvivenza, dipendono dalla loro capacità di creare valore per il mercato finanziario, remunerando al meglio il capitale fornito dagli investitori.

L'affermarsi dell'ottica dell'azionista nelle scelte aziendali, porta a ridefinire in continuazione il portafoglio strategico e gli obiettivi di *performance*, in linea con gli interessi degli azionisti. La spinta sempre più avvertita dalle imprese ad attuare processi di ristrutturazione, di aggregazione e di scorporo, sono in buona parte l'effetto della rilevanza assunta dalle attese degli azionisti che influenzano significativamente l'operato e le decisioni delle aziende.

La pressione competitiva proveniente dai mercati finanziari non si manifesta solo in termini di rendimenti, ma anche di crescente richiesta di informazione economico - finanziaria[12], associata a trasparenza amministrativa e affidabilità dei sistemi gestionali[13].

---

[11] Questa nuova tendenza trova conferma nell'aumento della quota di utili che le imprese destinano a dividendi.

[12] Si accentua anche l'esigenza di utilizzare *standard* contabili e di bilancio uniformi ed accettati a livello internazionale; questo permette infatti alle aziende di migliorare la propria trasparenza nei confronti degli investitori e di facilitare la raccolta di capitali nei vari mercati finanziari. Proprio per questo motivo la Commissione UE nel 1995 ha adottato una strategia di armonizzazione contabile (con la Comunicazione 14 novembre 1995, n.508) avviando, con la successiva Comunicazione 13 giugno 2000, n. 359, il processo di transizione ai Principi Contabili Internazionali. Il Regolamento Europeo n 1606/2002 del luglio 2002 ha poi reso obbligatorio per tutte le società quotate, a partire dal 2005, l'adozione dei principi contabili IAS per la redazione del Bilancio Consolidato. Inoltre, con le Direttive n. 2001/65/CEE del settembre 2001 e n. 2003/51/CEE del giugno 2003, è stata avviata la modifica della normativa interna dei singoli Stati in materia di bilancio per adeguarla agli stessi principi IAS. M. Galeotti, *Ambito di applicazione dei principi contabili internazionali,* Giappichelli Editore, Roma, 2003.

[13] "La decisione degli investitori in materia di allocazione dei capitali da loro gestiti…tengono conto non solo di valutazioni economiche, ma anche dei livelli di affidabilità e di *accountability* del

In particolare, si tratta di un'informazione volta a consentire una migliore comprensione delle prospettive aziendali e che investe quindi direttamente, oltre agli equilibri economici/ finanziari/ patrimoniali/ le strategie, il posizionamento competitivo nei vari settori di attività, il grado di coerenza dei piani, le potenzialità di sviluppo.

In questo senso, all'azienda, non basta più disporre di punti di forza e di strategie vincenti; occorre pure saperle comunicare ed essere capace di farle apprezzare all'esterno, anche in virtù della fiducia che gli investitori ripongono nella struttura di governo dell'azienda.

Chiarite le ragioni e gli effetti dell'azione esercitata dai mercati finanziari sulle aziende e la conseguente maggiore pressione sulla gestione aziendale, occorre esaminare gli strumenti con cui questa si esprime. Essi sono essenzialmente i seguenti[14]:

a. il disinvestimento azionario;
b. la minaccia di scalate ostili;
c. l'attivismo societario degli investitori istituzionali;
d. l'evidenza del costo del capitale.

Il disinvestimento azionario e quindi la vendita delle azioni costituisce il modo tradizionale con cui gli investitori esprimono il proprio dissenso sulla gestione aziendale. La vendita delle azioni indebolisce l'azienda sul piano dell'autonomia e della capacità finanziaria in quanto si traduce in un abbassamento dei costi azionari, e, di conseguenza, nell'indisponibilità da parte del mercato a sottoscrivere nuovi aumenti di capitali, ovvero nella maggiore onerosità degli stessi. In questo modo si inaridiscono le fonti di finanziamento a disposizione dell'azienda, con pregiudizio per le sue capacità di sopravvivenza e di sviluppo.

---

sistema normativo e della gestione delle singole società". Comitato per la *Corporate Governcance* delle Società Quotate, *op.cit*., Rapporto pag. 1.

[14] M. Galeotti, *op. cit.,* pag.14.

Per evitare questo l'azienda deve attuare una gestione delle quotazioni, tale da garantirne un andamento costante, ed anzi incrementarle, creando le condizioni perché gli investitori acquistino le azioni sostenendo i costi. Ciò presuppone che l'azienda interpreti correttamente le attese degli investitori in termini di rischio e rendimento, così da attuare una gestione che consenta di formulare strategie che garantiscono solide prospettive di redditività e di sviluppo, le comunichi in modo efficace, sia credibile e goda della fiducia del mercato quanto a capacità e trasparenza gestionale.

La minaccia di scalate ostili si è sviluppata a partire dagli primi anni 80' in America, tale pratica prevede di acquisire il controllo di aziende quotate mediante "scalate" (*take over*) attuate senza l'accordo con i vertici delle aziende stesse (per questo definite ostili[15]). Tale pratica si è progressivamente diffusa nei maggiori mercati finanziari ed ha investito pure i mercati più chiusi quali quelli dell'Europa continentale, del Giappone e dell'Italia[16], in cui gli assetti del controllo aziendale, tradizionalmente molto stabili, cominciano a dare segni di cedimento[17].

La riuscita dell'operazione presuppone che l'azienda *target*, oltre ad essere contendibile sul mercato dei capitali, esprima un valore economico al di sotto delle proprie possibilità, a causa di una cattiva gestione, dell'eccesivo peso dei costi di coordinamento tra ASA, ovvero perché formata da un portafoglio strategico privo

---

[15] Le scalate prevedono dapprima il rastrellamento di azioni sul mercato, quindi il lancio di un'offerta pubblica di acquisto sulla maggioranza del capitale azionario. Spesso la scalata viene finanziata con operazioni di *leverage (Leverage Buy-Out o Management Buy-Out*) che si basano, sotto il profilo delle garanzie, sugli assets dell'azienda target. Una volta acquisito il controllo, l'operazione normalmente procede con l'incorporazione del *target* e lo smembramento (*break-up*) delle attività acquisite; il che consente di ripianare, almeno in parte, i debiti contratti per la scalata, di concentrare l'attività sul *core-business* e di valorizzare le possibili sinergie. In caso di scalata esclusivamente speculativa l'operazione si conclude con la cessione del pacchetto di controllo, realizzando così un consistente *capital gain.*

[16] In Italia l'acquisizione di Telecom da parte di Olivetti, effettuata nel 1999, costituisce il primo caso importante di scalata ostile.

[17] Gli assetti proprietari stabili tendono a perdere la loro forza sotto la spinta, da un lato, dello sviluppo dei mercati finanziari, dall'altro, delle esigenze di crescita che le aziende oggigiorno manifestano nell'economia globale e che, spesso, non possono essere sostenute finanziariamente da una ristretta base azionaria.

di sinergie, o perché guidata da un *manager* e/o da una proprietà incapaci di valorizzare pienamente le opportunità di investimento e le potenzialità di sviluppo.

Solo in questi casi, infatti, dopo avere acquisito il controllo, è possibile, con adeguati interventi sul *manager* e sulla gestione, far crescere il valore del capitale economico e realizzare un guadagno monetizzabile in termini d *capital gain*.

La minaccia di subire scalate, si traduce così in una maggiore pressione sul *manager* e sul capitale di comando[18], costringendoli continuamente a gestire l'azienda in modo efficiente ed efficace, a ricercare e sfruttare tutte le opportunità di sviluppo, a potenziare le prospettive economiche formulando valide strategie di crescita, a valorizzare al massimo gli *assets* aziendali analizzando il valore che questi potrebbero assumere in altre combinazioni aziendali.

Tutto questo per far sì che il valore di mercato della società tenda costantemente ad allinearsi a quello potenziale, togliendo spazio ad ipotesi di scalate ostili.

In alternativa al disinvestimento azionario, si va diffondendo tra gli investitori istituzionali anche un atteggiamento più interventista nei confronti delle società che non conseguono *performance* soddisfacenti[19].

---

[18] Il *gap* di valore "inteso come differenza tra quanto un'impresa effettivamente vale e quanto potrebbe valere… sta mettendo progressivamente sotto pressione il management d'impresa: se il mercato… si convince che il valore potenziale di questa è superiore a quello in essere, la posizione dle management di quell'impresa diventa a rischio, in quanto qualcuno (gli attuali azionisti , o nuovi azionisti invogliati proprio dalle inadeguate prestazioni dell'impresa a conseguirne il controllo) si attiveranno per sostituirlo". G. Donna, *La creazione di valore nella gestione dell'impresa,* Editrice Clueb, Bologna, 1999, pag. 205.

[19] Secondo alcuni la propensione ad un atteggiamento pro-attivo degli investitori istituzionali nei confronti delle aziende sarebbe dovuto al fatto che lo sviluppo dei mercati finanziari ha aumentato enormemente la liquidità che essi sono chiamati ad investire. Questo ha ridotto, in termini relativi, la possibilità di trovare, in tempi brevi, validi impieghi alternativi cosicché la via del disinvestimento risulta oggigiorno molto meno praticabile e conveniente. A. Black – P. Wright – J.E. Bachman, *La ricerca del valore nelle imprese. Analisi e gestione dei fattori di successo della performance,* Giuffrè, Milano, 1999, pag. 227.

Tale atteggiamento si sostanzia in un ruolo più attivo, che tende a condizionare le scelte strategiche ed i processi decisionali, che può arrivare anche a promuovere la sostituzione dei vertici societari e/o del capitale di controllo[20].

I punti salienti in cui si articola tale comportamento prevedono innanzitutto che gli investitori istituzionali, facendo leva sulla forza che gli deriva dal possesso di quote rilevanti del capitale, instaurino un rapporto diretto con il *top manager* dell'azienda, in modo da migliorare la qualità e la quantità delle informazioni sulla gestione e per indirizzare l'attività dei vertici aziendali verso il perseguimento degli interessi e delle attese degli azionisti.

Secondariamente gli investitori, in questa nuova logica, partecipano regolarmente ed attivamente alle deliberazioni degli organi sociali, indirizzando la nomina degli amministratori, in particola di quelli non esecutivi, verso soggetti di chiara professionalità e indipendenza[21]. Anche in questo caso, l'azione dei mercati finanziari va nel senso di una maggiore valorizzazione del capitale azionario da parte dell'azienda.

Il capitale di rischio investito nell'azienda costituisce una risorsa che, al pari degli altri fattori (generici o specifici)[22], deve trovare adeguata remunerazione nella gestione; in questo senso si parla di costo del capitale proprio.

---

[20] Nei mercati finanziari evoluti, come quello Statunitense, i fondi d'investimento hanno oramai consolidato un ruolo decisivo nel decretare la sostituzione del *top management* delle principali società quotate. T. Copeland - T. Koller- J.L. Murrin, *Il valore dell'impresa,* Il Sole 24 Ore, Mialno,1998, pag. 30. In Italia le prime dimostrazioni di questa nuova tendenza si sono avute in occasione della scalata di Olivetti a Telecom e nella successiva bocciatura del piano di ristrutturazione originariamente formulato. Cfr. "il Sole 24 Ore" del 20 gennaio 2000.

[21] I mercati finanziari hanno in effetti sempre condizionato la gestione aziendale; oggi, però, si nota un'evoluzione sul piano qualitativo: mentre in passato i condizionamenti provenienti dai finanziatori si manifestavano essenzialmente in occasioni di crisi aziendali (quando diventa pressante il timore della mancata restituzione di prestiti concessi), ora provengono dai finanziatori a titolo di capitale di rischio e si attivano quando i rendimenti sono insoddisfacenti.

[22] Il denaro e i mezzi equipollenti costituiscono fattori produttivi generici potendo essere agevolmente convertiti in beni e sevizi reali. I fattori specifici sono invece rappresentati da quei beni e servizi che l'azienda impiega, combina, a volte in senso fisico - tecnico, al fine di ottenere prodotti o sevizi di *output*. L. Marchi, *Introduzione alla contabilità d'impresa,* Giappichelli, Torino, 1995, pag. 4.

Tale costo non è misurato da un tasso esplicito, come accade per i finanziamenti, piuttosto esso va inteso come un costo – opportunità, in quanto risulta determinato dal rendimento che i mezzi finanziari in questione potrebbero ottenere in forme di impiego alternative, tenuto conto del relativo rischio; in questo modo esprime la redditività minima che giustifica l'investimento nel capitale dell'impresa.[23]

Il costo del capitale trova dunque quantificazione nel confronto con il rendimento ritraibile sul mercato da investimenti sicuri, maggiorato in funzione della rischiosità cui tale capitale è soggetto in quanto investito in attività d'impresa[24], ed in particolare in quella specifica impresa[25].

---

[23] Il rischio incide sulla valutazione di un investimento in virtù dell'avversione nei confronti del rischio stesso che impronta il comportamento degli operatori economici. Essa si traduce n un effetto riduttivo sul valore odierno attribuito ai flussi prospettici di ricchezza prodotti dall'investimento; tale effetto cresce all'aumentare dell'intensità percepita del rischio. In linea con questa impostazione, il costo – opportunità del capitale di un'azienda risulta determinato dalla somma di due elementi: 1) il rendimento che il mercato riconosce agli impieghi di capitale "sicuri"; 2) il premio per il rischio, la cui entità varia in funzione delle condizioni di variabilità / incertezza proprie della specifica impresa; sul tema A. Ceccherelli, *Le funzioni professionali del dottore commercialista,* Vallardi, Milano, 1953, pag. 179, M Massari, *Il valore di mercato delle aziende,* Giuffrè, Milano, 1984, pag. 10. Il costo del capitale proprio dell'azienda viene anche calcolato con procedimento matematico – statistico, il cosiddetto CAPM (*Capital Asset Princing Model*).

[24] L'azienda è per natura un fenomeno rischioso: i suoi risultati sono, infatti, incerti e solo in parte determinati da fattori sotto il pieno controllo dei responsabili della gestione. Su questa condizione influiscono, da un lato, il dinamismo ambientale, dall'altro, i limiti che inevitabilmente si incontrano nel formulare previsioni sugli accadimenti futuri. Esistono diverse interpretazioni del rischio aziendale. Una prima impostazione lo riconduce alla variabilità potenziale dei flussi prospettici; il concetto viene inoltre inteso come la possibilità di non conseguire gli utili sperati e di perdere il capitale investito; infine gli studi di finanza concepiscono il rischio in termini di elasticità del rendimento della specifica azienda rispetto alle variazioni nel rendimento medio del mercato azionario: le attività più rischiose sono quelle che risultano molto sensibili alle fluttuazioni del rendimento medio del mercato azionario, mentre le attività poco rischiose si caratterizzano per rendimenti poco correlati al mercato stesso. In effetti le diverse concezioni non sono in contrasto fra loro, ma vanno piuttosto intese come profili differenti del medesimo fenomeno. Sull'argomento E. Giannesi, *Appunti di economia aziendale,* Libreria scientifica Giordano Pellegrini, Pisa, 1970, pag. 90. F. Dezzani, *Rischi e politiche d'impresa,* Giuffrè, Milano, 1971, pag. 24.

[25] I fattori che incidono sul rischio d'impresa sono numerosi e di varia natura. Essi vengono solitamente classificati nelle seguenti tre categorie: 1) condizioni generali dell'ambiente socio – economico, in quanto l'intensità del rischio, risente degli andamenti congiunturali e strutturali del sistema in cui l'azienda è inserita, 2) condizioni settoriali, perché la struttura del settore e, soprattutto, le sue evoluzioni nel tempo, possono inficiare la stabilità dei flussi prospettici dell'impresa; 3) condizioni specifiche dell'azienda, in quanto il rischio riflette anche la composizione quali – quantitativa degli investimenti, la particolare fase della vita aziendale, il combinarsi di punti di forza e di debolezza, le scelte gestionali operate. G. Ferrero, *La valutazione*

Anche il costo opportunità del capitale costituisce un mezzo con cui si manifesta la pressione dei mercati finanziari. A differenza degli altri tre elementi, i quali agiscono sul governo e gestione dell'azienda in modo immediato e diretto ponendosi come fattori attuali o potenziali di modifica delle condizioni operative dell'azienda[26], il costo del capitale ha un'azione più sfumata, ma non per questo meno rilevante.

Esso infatti viene usato come base di giudizio in riferimento alla convenienza economica sia sovra aziendale[27], sia interna all'azienda[28]. Tale effetto non è certamente nuovo, essendo già stato evidenziato in dottrina da lungo tempo. Solo di recente, però, ha iniziato ad influire pienamente sui processi decisionali.

Oggigiorno, infatti, il costo – opportunità del capitale è ben visibile in quanto viene continuamente misurato dal mercato in termini di guadagni conseguibili dall'investimento azionario, a titolo di dividendo e di *capital gain*, è ampiamento noto e pubblicizzato per la diffusione raggiunta dall'informazione economico – finanziari, è facilmente accessibile, grazie allo sviluppo degli intermediari finanziari e delle tecnologie informatiche e in tempo reale sul mercato azionario.

Trova così avvio un fondamentale e al tempo stesso irreversibile cambiamento di mentalità che, attraverso una più chiara distinzione di ruolo tra portatore e gestore

---

economica del capitale d'impresa, Giuffrè, Milano, 1996, pagg. 132 – 133. Osservando queste variabili nell'ottica dell'azienda si possono riconoscere nel rischio due componenti: la prima, di tipo generale, legata all'evolversi delle condizioni ambientali e segnatamente agli effetti prodotti da tale evoluzione sul settore di appartenenza; le seconda, di tipo specifico, legata alle caratteristiche peculiari della singola azienda ed alle particolari circostanze in cui si svolge la gestione.
I moderni studi di finanza sostituiscono questa classificazione con quelli tra "rischio sistematico non diversificabile" e "rischio non sistematico diversificabile": l'intensità del rischio varia, da impresa ad impresa, riflettendo il diverso modo di combinarsi dei fattori sopra richiamati; per lo stesso motivo varia nel tempo la rischiosità di una specifica azienda. I. Marchini, *Le gestioni straordinarie,* Isedi, Milano, 1981, pag. 12

[26] Come ad esempio riduzione dei flussi di finanziamento, maggiore onerosità dei capitali di credito, modificazione dei soggetti che controllano l'azienda, condizionamento delle scelte; Fonte: M. Galeotti, *op. cit.,* pag. 21.

[27] Relativi cioè alle scelte di investimento / disinvestimento di mezzi finanziari nell'azienda da parte dei soci.

[28] Riguardanti le scelte d'investimento, la formulazione delle strategie, ecc.

del capitale, prelude a comportamenti imprenditoriali più razionali, fondati sulla consapevolezza dell'entità e del valore economico del capitale impiegato nell'azienda.

È importante sottolineare che la misura del costo del capitale non riflette valutazioni di carattere soggettivo[29], ma trova, oggigiorno, apprezzamento oggettivo nel mercato, quindi all'esterno dell'azienda e fuori dal suo diretto controllo.

Per questo si traduce in uno strumento di pressione sulla gestione, perché l'azienda "subisce" il costo opportunità del capitale fissato dal mercato in funzione della relazione rischio / rendimento, e deve proporsi di risultare competitiva conseguendo un rendimento e un profilo di rischio adeguati rispetto a tale costo.

È importante sottolineare che, mentre il disinvestimento azionario, la minaccia di scalate ostili e l'attivismo societario degli investitori istituzionali riguardano solo le aziende quotate e contendibili, l'azione esercitata dal costo del capitale investe tutte le aziende.

Infatti, anche nei casi di proprietà chiusa e di capitale non contendibile, il confronto con i rendimenti di mercato rende inevitabilmente più critica ed esigente la valutazione della *performance* aziendale, inducendo gli azionisti a considerare sempre come attuale anche l'opzione del disinvestimento dal capitale dell'azienda, in vista di impieghi alternativi più vantaggiosi.

---

[29] In passato i giudizi di convenienza relativi alle scelte di investimento e disinvestimento di capitali, nell'azienda e/o da parte dell'azienda, mancavano in concreto di obiettivi parametri di riferimento, finendo per riflettere valutazioni soggettive, spesso influenzate anche da considerazioni personali di natura extra – economica. Questo anche perché risulta difficile separare il doppio ruolo che spesso coesiste nella figura dell'imprenditore: quello di azionista e quello di gestore; anzi generalmente era il secondo punto di vista a prevalere nelle valutazioni. Scrive Donna, con riferimento alla realtà italiana, che l'imprenditore "non è stato mai nel profondo dell'anima un capitalista, ma piuttosto un intraprendete e spesso geniale artigiano o tecnico o investitore. Anche se il successo spesso straordinario lo ha portato ad impegnare nella propria impresa un capitale ingente, questo non ha trasformato la natura. In qualche misura egli è ancora portato ad associare il reddito che la sua impresa gli genera al suo contributo di lavoro, idee e personalità ben più che al capitale che in quell'impresa ha nel tempo investito, e della cui entità non è perfettamente consapevole". G. Donna, *op. cit.*, pag. 57.

I.2 Evoluzione ed implementazione

La nuova centralità dei mercati finanziari, finisce per modificare gli assetti istituzionali delle imprese, i cosiddetti modelli di *Corporate Governance*[30]. La *Corporate Governance* si fonda su una prospettiva di analisi che considera l'azienda come al centro di molteplici rapporti ed interessi che le gravitano attorno[31].

A partire da questa concezione, la *Governance* rappresenta il sistema di governo, vale a dire le modalità e gli strumenti (tecnici, di mercato, istituzionali, normativi) secondo cui: si forma il potere all'interno dell'azienda, si assumono le principali scelte gestionali, operano i meccanismi che guidano l'azione degli organi sociali, viene controllata l'attività amministrativa[32].

---

[30] Con il termine *Corporate Governance* si fa riferimento al "sistema di direzione e controllo delle aziende e cioè a quell'insieme di istituzioni e regole, giuridiche e tecniche, finalizzate alla realizzazione di un governo dell'impresa che sia non solo efficace ed efficiente, ma anche corretto, ai finni della tutela degli azionisti (anche quelli di minoranza, i cosiddetti *sleeping partners*) e di tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa (cosiddetti *stakeholders*)". Sul piano del diritto societario la *Corporate Governance* riflette due diverse concezioni dell'impresa: quella istituzionalista, che considera l'impresa come "agente economico autonomo e con interessi distinti rispetto ai soggetti che lo compongono" e quella contrattualista, tipica del mondo anglosassone, che considera l'impresa come un "contratto con cui diverse categorie di soggetti (gli *stakeholders*) si associano per realizzare, attraverso una comune attività, ciascuna il proprio interesse (distinto da quello delle altre parti)". Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, *Aspetti generali della riforma del Corporate Governance: profili comparatistici,* 1998, pag. 5- 19.

[31] Scrive Bertini che "ciascuna azienda presenta un proprio insieme di relazioni con il sistema sociale con caratteristiche diverse da quello di un'altra. Pure nell'ipotesi di variazione di tale sistema relazionale è possibile tuttavia individuare alcuni punti intorno ai quali ruotano le complesse serie di rapporti di tutte le svariate classi di aziende presenti sul mercato… Il sistema delle relazioni azienda / ambiente si ritiene pertanto che possa significativamente articolarsi nei seguenti sottosistemi: a) sottosistema delle relazioni azienda / fornitori; b) sottosistema delle relazioni azienda / clienti; c) sottosistema delle relazioni azienda / banche; d) sottosistema delle relazioni azienda / capitalisti; e) sottosistema delle relazioni azienda / lavoratori; f) sottosistema delle relazioni azienda / concorrenti; g) sottosistema delle relazioni azienda / comunità" U. Bertini, *op. cit.,* pag. 59.

[32] Il controllo è qui inteso in senso ampio e riguarda quindi l'utilità, la convenienza economica, la legittimità e più in generale la correttezza della gestione.

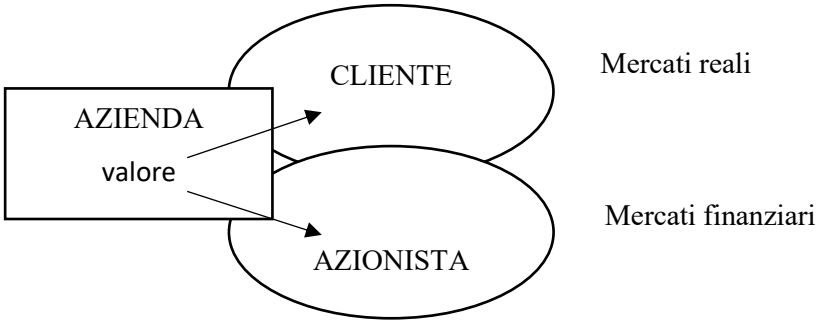
Il nuovo scenario risultante dallo sviluppo dei mercati finanziari, modifica gli equilibri tra gli *stakeholders*, ridefinisce le priorità gestionali, e determina una nuova prospettiva in cui maturano e sono fissati gli obiettivi aziendali.

Si evolvono così le logiche gestionali, che si orientano alla creazione del valore per gli azionisti; i principi alla base dei processi decisionali, tra cui vengono ad assumere grande rilievo la trasparenza gestionale ed il rispetto dell'interesse dell'azienda; le modalità di composizione dei vari interessi convergenti nel fenomeno aziendale, che determinano un articolato sistema di organi, ruoli, responsabilità, meccanismi operativi e sistemi di controllo.

Queste modifiche trovano riflesso anche sul piano normativo. L'istituzione di un valido sistema di *Corporate Governance* costituisce, infatti, un fattore chiave per la competitività delle imprese sul mercato dei capitali e, al tempo stesso, un requisito essenziale per sviluppare e rendere più efficiente tale mercato[33].

Figura 1.2

Le direttrici del valore.



Fonte: M. Galeotti, *op. cit.,* pag.144.

Le direttrici del valore seguono percorsi e logiche diverse in parte comuni e in parte specifiche, nel complesso si intersecano e si alimentano reciprocamente.

[33] "In un contesto di crescente competitività le imprese italiane e le società quotati sei mercati italiani per mantenere ed incrementare il ruolo e l'importanza acquisiti nel tempo, devono continuamente confrontarsi con i modelli di organizzazione societaria sviluppati dai sistemi economici più evoluti". Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, *op. cit.,* Rapporto pag. 1.

La regolamentazione della *Corporate Governance* diventa così anche uno strumento di concorrenza normativa nella competizione tra i diversi paesi per attrarre capitali e investimenti[34].

Al riguardo è relativamente recente in Italia l'introduzione della normativa sui mercati finanziari (D. Lgs. n. 58/1998 noto come Legge Draghi) e sulla tutela del risparmio (la cosiddetta Legge sul Risparmio n. 262/2005) con cui si sono affermate le regole – cardine per promuovere lo sviluppo, la trasparenza e l'efficienza del mercato dei capitali d'impresa e per modificare, parallelamente, la *Governance* delle società quotate[35].

Accanto alle norme aventi forza di legge, assumono poi un ruolo importante, in materia di *Corporate Governance*, anche i principi di comportamento emanati da organismi istituzionali autorevoli. Tali disposizioni si configurano come un modello di *best practices*, idoneo a contemperare, nel nuovo scenario dei mercati finanziari, le esigenze organizzative e funzionali delle imprese con quelle degli investitori[36].

---

[34] "La crescente globalizzazione dei mercati, la maggiore libertà o totale liberalizzazione nella circolazione dei capitali, la sempre più istantanea ed intensa comunicazione / comunicabilità tra mercati … hanno determinato lo svilupparsi di una vera e propria concorrenza normativa tra i diversi ordinamenti nazionali. Infatti, i flussi di capitali resi disponibili dal mercato attraverso un'efficace normativa, sistemi di mercato e di relazioni societarie sufficientemente attraenti, alimentando così il flusso delle risorse finanziare indirizzato al proprio sistema produttivo." Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, *op. cit.,* pag. 6. La concorrenza tra paesi si svolge anche sul piano fiscale, burocratico - amministrativo, infrastrutturale, del costo del lavoro, ecc.

[35] Viene sottolineato come sia "opportuna la scelta di trattare contestualmente le norme su intermediari e mercati finanziari e quelle relative al governo societario: la qualità dei sistemi di governance adottati dalle imprese è, infatti, un importante elemento di competitività nei mercati finanziari, in quanto da essa scaturisce una significativa quota di valore, incorporata nei prodotti finanziari emessi dalle imprese stesse". In questo modo si "vuole contribuire in modo incisivo alla crescita degli scambi delle azioni e degli altri strumenti finanziari e creditizi, ed innescare un circolo virtuoso, che renda più attraente per le imprese la quotazione nei mercati regolamentati". Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, *op. cit.,* pag. 7.

[36] Il Codice di autodisciplina predisposto nell'ottobre 1999 e rivisitato nel luglio 2002 dal Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate (costituito per iniziativa della Borsa Italiana Spa), formula un sistema articolato di principi di comportamento volti ad assicurare un proficuo e corretto rapporto tra le società stesse e il mercato. A livello europeo l'iniziativa analoga più significativa è quella promossa da *Eurosharehoiders*, gruppo che riunisce le associazioni di tutela degli interessi degli azionisti di minoranza di otto Paesi (Francia, Germania, Belgio, Spagna,

Nel complesso i vari interventi qui accennati tendono a ridisegnare i comportamenti e gli assetti giuridici delle aziende, per adattarli all'evoluzione dei mercati finanziari ed alle modificate relazioni in essi intrattenute dalle aziende stesse. In proposito emergono alcune tendenze che assumono rilievo nella trattazione qui svolta e che possono essere ricondotti a tre nuclei fondamentali:

1. il ruolo dell'azienda nel sistema economico – sociale e finanziario;
2. la correttezza, l'efficacia e la trasparenza gestionale;
3. la partecipazione degli *stakeholder* al governo dell'azienda.

Riguardo al primo aspetto si affermano i seguenti tre principi. La centralità del mercato dei capitali di rischio: un efficiente mercato finanziario si pone alla base del sistema economico; allo stesso tempo l'accesso al mercato dei capitali costituisce uno dei fattori primari per la competitività aziendale. La contendibilità del capitale aziendale, o quanto meno una maggiore apertura degli assetti proprietari, è indispensabile alla creazione ed all'efficiente funzionamento del *market for corporate control*; come tale essa diventa una priorità da sostenere, favorendo i processi di acquisizione mediante offerte pubbliche[37].

L'azienda come centro di interessi e portatore di un interesse proprio: l'azienda costituisce un bene da tutelare, sostenendone la nascita, la crescita e la competitività, in essa convergono molteplici interessi che devono essere opportunatamente contemperati, sia fra loro sia con l'interesse proprio dell'impresa.

Danimarca e Svezia) la quale nel febbraio 2000 ha presentato al Commissario UE al Mercato Interno e dalle maggiori società europee quotate in borsa, le proprie raccomandazioni sulla *Corporate Governance*.

[37] In questo senso si muove la recente normativa italiana nel disciplinare le offerte pubbliche di acquisto (OPA) e di scambio (OPS) all'insegna della competitività e della trasparenza¸ in particolare quando prevede la possibilità di lanciare offerte in aumento e/o concorrenti; vieta (salvo espressa autorizzazione dell'assemblea) operazioni tese esclusivamente a contrastare il buon esito di offerte in corso; regolamenta il comportamento dei soggetti e degli organi societari coinvolti nell'offerta; disciplina all'insegna della massima trasparenza i flussi informativi, obbligatori e facoltativi, che si sviluppano in questa delicata fase della vita aziendale cfr. artt. da 102 a 104 D. Lgs. N. 58/1998 e artt. da 35 a 44. Regolamento Consob adottato con delibere n.11971 e n. 12475. Nella stessa direzione va anche la Direttiva sull'offerta pubblica di acquisto europea approvata nel giugno 2000 dalla Commissione Ue.

Per quanto concerne il secondo aspetto, le innovazioni tendono ad interessare soprattutto l'organo amministrativo, i sistemi di controllo ed i flussi informativi interni ed esterni all'azienda.

Con riferimento all'organo amministrativo gli aspetti più rilevanti riguardano[38] gli obiettivi dell'azione di governo, che vengono espressamente individuati nella creazione del valore per gli azionisti e nel primato dell'interesse societario su quelli dei vari *Stakeholders*[39]; il suo ruolo, che emerge come centrale, avendo il compito di formulare gli indirizzi strategici ed organizzativi, di esprimere le linee guida dell'attività corrente.

Infine, monitorare gli andamenti aziendali controllando l'implementazione delle strategie ed i risultati della gestione operativa; le condizioni per un efficace svolgimento di questi compiti, ricondotte alla composizione di tale organo[40], ed alle

---

[38] In materia di organizzazione dell'assetto societario sono presenti, in ambito internazionale due diversi sistemi: il primo prevede un solo organo di amministrazione (*one – tiers structure*) con un ampliamento alla struttura dualistica verticale, il secondo prevede due organi (*two – tiers structure*), uno di direzione incaricato della gestione sociale, l'altro incaricato del controllo dell'organo amministrativo (cosiddetto *supervisory board*). Questo secondo modello prevede, oltre alla separazione delle cariche di *Chairman* e di *Chief Executive Officer*, la formazione di comitati di direzione (*board commitees*), interni al Consiglio di Amministrazione, con il compito di sorvegliare l'andamento aziendale in settori vitali quali la finanza, il bilancio, le nuove tecnologie; all'interno di questi comitati un ruolo fondamentale è svolto dagli amministratori indipendenti e senza poteri gestionali (*non executive*), cui è demandato il controllo costante sull'attività del Consiglio di Amministrazione e sulla gestione. Commissione di studio unione nazionale giovani Dottori Commercialisti, *Linee evolutive di una possibile riforma del diritto societario delle società non quotate,* 1999, pag. 10.

[39] Cfr. Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, *op. cit.,* Rapporto par. 4 e 5.1 e Codice di autodisciplina par. 1.3. Nello stesso si esprimono le raccomandazioni sulla *Corporate Governance* promosse dalla *Euro shareholders*.

[40] A tale scopo deve comprender un numero adeguato di amministratori "indipendenti" qualificati ed autorevoli. Per questo il Consiglio deve combinare in modo equilibrato amministratori sia esecutivi (titolari di deleghe gestionali o investiti di funzioni direttive) che non esecutivi; e comprendere, inoltre, un numero adeguato di amministratori "indipendenti" (per l'assenza di relazioni economiche "condizionanti" con gli amministratori delegati e/o con i soci di controllo); in particolare questi assumono un ruolo decisivo in quanto deputati ad esprimere, nella dialettica interna al C.d.A., la massima autonomia di giudizio. È quindi fondamentale che gli amministratori indipendenti si caratterizzino per la propria autorevolezza e competenza. Cfr. Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, *op. cit*., Rapporto 5.1 e codice di autodisciplina par. 1.3, 2, 3 anno 2002.

modalità di funzionamento, che devono favorire la partecipazione consapevole dei vari membri al processo decisionale e di controllo[41].

I.2.1 Sviluppo di nuovi modelli di *Governance* aziendale

Per quanto riguarda i sistemi di controllo, questi risultano articolati su vari livelli, affidati ad una pluralità di organi e si orientano sempre più a travalicare il profilo formale e della correttezza legale, per investire quello sostanziale della convenienza e della correttezza economica dell'attività aziendale.

È inoltre necessario conferire a tutti gli organi di controllo autonomia e indipendenza di giudizio, nonché un'adeguata competenza tecnica e professionale.

Inoltre, sotto il profilo degli strumenti, della tipologia, dei contenuti e dell'affidabilità risulta particolarmente articolata e innovativa la regolamentazione dei flussi informativi.

Con riferimento al primo aspetto, i mezzi tradizionali di comunicazione quali bilancio, note relative, relazione semestrale, dichiarazioni ufficiali rese nel corso di assemblee, ecc., vengono affiancati da altri strumenti quali i piani e i programmi aziendali[42], i prospetti informativi diffusi in vista della quotazione[43], gli studi

---

[41] Gli amministratori esecutivi devono fornire periodicamente un'adeguata informativa al C.d.A. sulle attività svolte in funzione delle deleghe conferite, sulle operazioni atipiche, più significative e/o con parti correlate, nonché sulle principali novità legislative e regolamentari relative alla società. È prevista anche l'articolazione del C.d.A. in comitati interni. Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, *op. cit*., e Codice di autodisciplina par. 1.4, 4, 5, 7, e 10. Nello stesso senso si esprime l'art. 2381 c.c. novellato dalla riforma della società.

[42] La domanda di ammissione alla quotazione deve contenere, fra l'altro, i seguenti documenti formalmente approvati dal C.d.A.: il *budget* economico – patrimoniale – finanziario dell'anno in corso, il piano economico - patrimoniale - finanziario per i successivi due esercizi, l'illustrazione delle ipotesi e degli elementi posti alla base della loro formulazione. Borsa Italiana Spa, "Istruzioni al Regolamento dei mercati organizzati e gestiti dalla Borsa italiana S.p.a."1997, sez. IA.1.1. tav. 1.

[43] La quotazione in borsa richiede la pubblicazione di un prospetto informativo, redatto secondo le prescrizioni della Consob, contenente quanto necessario agli investitori per formulare un giudizio fondato sulla situazione patrimoniale e finanziaria, sui risultati economici e sull'evoluzione della società. D. Lgs. n. 58/1998, art. 94.

periodicamente elaborati dagli analisti finanziari[44], la divulgazione di informazioni nel corso degli incontri istituzionali sistematicamente tenuti con gli investitori e in genere con la comunità finanziaria[45], le formali comunicazioni al pubblico di notizie cosiddette *price – sensitive*[46].

In linea con la tendenza ad una maggiore trasparenza gestionale all'esterno, nel secondo aspetto, si rileva come l'informativa rafforzi significativamente la sua portata con la diffusione degli strumenti ora richiamati (prospetti informativi, piani e programmi, analisi finanziarie, ecc.).

Anche per quanto riguarda la comunicazione interna, principalmente in riferimento agli organi coinvolti nella *Governance* aziendale, a supporto dell'efficacia e della correttezza amministrativa[47], viene istituzionalizzato un importantissimo flusso di informazioni.

---

[44] In particolare, del cosiddetto "*sponsor*" della quotazione, vale a dire da una banca o da un altro intermediario finanziario chiamato a collaborare con la società emittente nel corso della procedura di ammissione alla quotazione. Tale soggetto, che assume anche il ruolo di garante nei confronti della società di gestione del mercato, ha tra i propri compiti quello di curare la pubblicazione di almeno due analisi finanziarie all'anno concernenti i risultati della società quotata. Le analisi devono contenere, oltre alla presentazione e al commento dei dati più recenti disponibili, una previsione circa l'andamento della società stessa e un confronto con le stime precedenti. Lo *sponsor* deve inoltre curare la pubblicazione di brevi analisi in occasione dei principali eventi societari. Cfr. Borsa Italiana Spa, *op. cit.,* 2005, artt. 2, 3, 4.

[45] È previsto anche che all'interno dell'azienda venga individuato un responsabile e costituita un'apposita struttura di *Investor Relations* cui demandare il compito di mantenere su base continuativa un dialogo con gli investitori istituzionali e gli azionisti. Cfr. Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, *op. cit*., Rapporto par. 5.5 e Codice di autodisciplina par. 12.

[46] Le società quotate devono informare il pubblico sui fatti che accadono nella loro sfera di attività idonei a influenzare sensibilmente i corsi azionari. D. Lgs. *op. cit*., art. 114 e Consob (1999 a) art. 66.

[47] Al fine di favorire il controllo da parte del C.d.A. sugli andamenti della gestione e sull'esercizio delle deleghe, gli amministratori esecutivi devono riferire allo stesso C.d.A. predisponendo: 1) un resoconto periodico di carattere generale sull'attività svolta in virtù delle deleghe conferite; 2)un'informativa episodica su specifiche operazioni "critiche" e ad elevata incidenza sulla situazione economico – patrimoniale dell'azienda; 3) un'informativa apposita e puntuale su operazioni, infragruppo, con parti correlate, atipiche o inusuali. Cfr. art. 2381, comma 5 e Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, *op. cit.,* 2002. Codice di autodisciplina par. 5. Gli amministratori nella loro collegialità devono riferire periodicamente al collegio sindacale sull'attività svolta, sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale e sulle operazioni in potenziale conflitto di interessi. Il collegio sindacale e la società di revisione devono scambiarsi dati e informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti. Inoltre, i preposti al Sistema di controllo interno aziendale devono riferire al collegio sindacale. Cfr. D. Lgs. *op. cit*.,

I flussi informativi, sul piano dei contenuti, tendono ad arricchirsi in modo sostanziale, focalizzando maggiormente l'attenzione sugli obiettivi e sulle prospettive economico – finanziarie dell'azienda, sulle variabili critiche della gestione, sulle strategie deliberate e sugli assetti proprietari che qualificano il capitale azionario. Inoltre, tramite il rafforzamento dei controlli contabili interni ed esterni[48], aumentando l'affidabilità dell'informativa aziendale, si tenta di sanare l'esigenza di istituire e consolidare il rapporto fiduciario con i mercati finanziari.

Risalta, infine, la propensione a ricercare una più attiva partecipazione degli *stakeholder* al governo dell'azienda. Questa tendenza si rivolge in particolare ai soggetti riconducibili al sistema dei mercati finanziari, vale a dire gli investitori istituzionali e le minoranze azionarie. Al fine di instaurare con questi un dialogo continuativo, in riferimento alla prima categoria di soggetti, si va affermando la prassi di tenere periodici incontri istituzionali con gli investitori.

Tali incontri, assumono un ruolo centrale ai fini dell'informativa esterna, in quanto prevedono che l'azienda comunichi al sistema dei mercati finanziari non solo gli andamenti ed i risultati conseguiti, ma anche le strategie in atto, i piani di sviluppo e le prospettive economico – finanziarie della gestione, risultando fondamentali per ottenere dai finanziatori attuali e potenziali il consenso e le risorse necessarie.

---

art. 150. Infine il collegio sindacale deve formulare all'assemblea le proprie valutazioni in ordine 1) ad aspetti connessi alla redazione del bilancio (completezza delle informazioni fornite dagli amministratori nella relazione sulla gestione; operazioni, infragruppo, con parti correlate, atipiche o inusuali; rilievi e richiami espressi dalla società di revisione, proposte di distribuzione dei dividendi; 2) ad aspetti connessi al controllo sull'amministrazione (adeguatezza ed efficacia del sistema di controllo interno, frequenza e numero delle riunioni dell'organo amministrativo e di controllo; ex art. 2048 c.c.). Consob, "Relazione per l'anno 2000", Roma, 2001, par. 2.

[48] In particolare, la Legge sul Risparmio, oltre a prevedere un inasprimento delle sanzioni legate all'informativa delle società quotate, fissa norme più stringenti per garantire l'autonomia a l'indipendenza dei Revisori Contabili (art.18) e prescrive che il Direttore Amministrativo e Finanziario della società attesti la veridicità del bilancio; allo stesso Direttore è anche attribuito il potere/dovere di predisporre adeguate procedure amministrativo – contabili per la redazione del bilancio (art. 14, Sezione V – bis).

L'importanza di tale prassi impone all'azienda di farsi interprete delle aspettative degli investitori, e di orientare la gestione in tale ottica con le dovute attenzioni. Qualora ciò non avvenga, gli incontri in discorso finiscono per diventare la sede in cui gli stessi investitori istituzionali possono assumere un ruolo attivo nei confronti della gestione, facendo pressione per l'adozione o l'abbandono di determinate scelte strategiche e in situazioni limite, anche per la sostituzione dei vertici aziendali[49]. L'orientamento a coinvolgere le minoranze azionarie nella *Governance* aziendale riguarda sia il momento decisionale sia la fase del controllo.

Per favorire la partecipazione del capitale controllato ai principali processi decisionali di competenza dell'assemblea[50], per quanto riguarda il momento decisionale, si stanno diffondendo nuovi dispositivi tecnici quali il voto per corrispondenza, la possibilità di costituire associazioni di azionisti e la raccolta di deleghe da parte di intermediari finanziari. In riferimento al controllo, emerge la presenza diretta dei soggetti rappresentati il capitale controllato negli organi amministrativi e di controllo, la riduzione dei vincoli posti all'avvio di azioni di tutela così da rafforzare gli strumenti a disposizione della minoranza.

Di conseguenza, queste innovazioni, scaturiscono nell'esigenza per tutte le imprese siano esse aziende quotate e non quotate, *public company*, imprese

---

[49] Viene anche auspicato che gli investitori istituzionali riconoscendo formalmente l'importanza delle regole di *Corporate Governance* ed assumendo un atteggiamento pro-attivo nei confronti della gestione, contribuiscano ad una diffusione di tali regole nella prassi operativa delle imprese. Cfr. Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, *op.cit.,* Rapporto par. 5.5.

[50] La nuova normativa introduce la possibilità di esercitare il diritto al voto in assemblea anche per corrispondenza; cfr. D. Lgs., n. 58/1998 art. 127, Regolamento Consob n. 11971 e n. 12475, artt. 45, 139 e segg. È inoltre previsto che gli intermediari finanziari possano sollecitare il conferimento, da parte degli azionisti, della rappresentanza per l'esercizio del voto nelle assemblee; la raccolta di deleghe è consentita anche ad associazioni di azionisti appositamente costituite; cfr. D. Lgs. *op. cit*., art. 136 e segg., e Consob (1999 a) art. 134 e segg. Viene anche sottolineata l'opportunità che le aziende incoraggino e facilitino la partecipazione degli azionisti alle assemblee, anche mediante l'adozione di un regolamento che consenta un ordinato e funzionale svolgimento delle assemblee stesse, e che a queste partecipino, ove possibile, tutti gli amministratori, al fine di rinsaldare e vivificare il rapporto tra gli azionisti e gli amministratori stessi. Comitato *op.cit*. e Codice par. 13.

consociative e imprese padronali, società chiuse e società aperte[51], di una gestione allineata, in riferimento ai risultati, rischi e rendimenti, con gli andamenti espressi dai mercati finanziari.

Le grandi società quotate in borsa, le quali sono sottoposte alle forze competitive presenti nel mercato dei capitali d'impresa, risultano inevitabilmente investite dalle modifiche riguardanti la *Governance* e più in generale nelle logiche gestionali.

Infatti, nell'aziende a capitale diffuso, la necessità di adottare una gestione che sia congrua alle caratteristiche espresse dai mercati finanziari, trova immediata e diretta applicazione, essendo il controllo societario concretamente messo in discussione nel caso di *performance* insoddisfacenti.

Anche le imprese minori, a proprietà chiusa e con capitale non contendibile, sono soggette alla forza esercita dai mercati finanziari, ciò si verifica principalmente per due motivi[52]:

- perché il costo del capitale è uno strumento di pressione avente portata generale;
- inoltre, gli assetti proprietari delle aziende tendono progressivamente ad una maggiore apertura.

Tale pressione passa attraverso il cambiamento di mentalità, tramite la presa di coscienza della distinzione di ruolo tra portatore e gestore del capitale,

---

[51] È utile ricordare in proposito che il sistema economico italiano è formato in grandissima prevalenza da imprese di piccola dimensione con ristretta base proprietaria. Il 91% del totale (circa 4,3 milioni su 4,7 milioni di unità attive) è composta da imprese individuali (72%), società di persone (17%) e altre forme (2%). Solo il 9% del totale (circa 420.000 circa) ha la forma giuridica di società di capitali. Di queste solo 200/300 sono quotate in borsa, solo l'8% ha un capitale sociale superiore a 1 miliardo (circa 33.000 unità), mentre il 73% (circa 305.000 unità) hanno un capitale sociale inferiore a 100 milioni e l'82% (circa 340.000 unità) sono sprovviste di un organo di controllo societario quali il collegio sindacale (dati riferiti al primo trimestre 1998.) Commissione di studio unione nazionale giovani Dottori Commercialisti, *op.cit.,* 1999, pag. 20 e segg. Tali indicazioni trovano conferma anche sul piano della dimensione economica; infatti il 98% delle imprese italiane contava, sempre nel 1998, meno di 10 addetti.

[52] Fonte: M. Galeotti, *op. cit.,* pag. 40.

cambiamento che porta ad accettare, come possibili, soluzioni in precedenza impensabili, quali l'apertura del capitale di controllo a terzi investitori per favorire lo sviluppo aziendale, come pure il disinvestimento mediante liquidazione o cessione dell'azienda ad altro soggetto economico, in vista del reimpiego dei mezzi così ottenuti in altre forme disponibili sui mercati finanziari[53].

Oggigiorno dunque, la globalizzazione dei mercati reali e le evoluzioni "trasversali" delle tecnologie, inducono le aziende ad intraprendere processi di sviluppo rapidi, intensi e in prevalenza condotti per linee esterne.

Questo si riflette sugli assetti proprietari, che, per quanto originariamente stabili, tendono progressivamente a perdere la loro coesione sotto l'impulso di queste spinte interne alla crescita, sostenibili finanziariamente solo con un allargamento della base azionaria[54].

La tendenza verso assetti del capitale di controllo più aperti si lega poi anche dal fatto che molti dei settori oggi emergenti richiedono la disponibilità di risorse e competenze formate in diversi comparti economici, possedute da soggetti aziendali diversi. Si determina così l'istituzione di imprese rette da un capitale di controllo composito, le quali "per costituzione" si orientano verso i nuovi modelli di *Governance*.

---

[53]Osserva Donna in proposito: "spesso l'imprenditore dimentica di essere l'azionista o freudianamente preferisce dimenticarlo: ragionare…da azionista…lo obbligherebbe a prendere in considerazione scelte scomode e sgradevoli (l'apertura del capitale a soci ingombranti, la fusione con un concorrente agguerrito, la sostituzione di eredi o parenti con manager professionali, addirittura … il licenziamento di sé stesso). Sotto la spinta della globalizzazione, quest'atteggiamento e questa mentalità stanno subendo un'evoluzione irreversibile che non è azzardato definire epocale, in forza della quale sempre più imprenditori e azionisti di controllo apprenderanno a ragionare appunto come azionisti consapevoli del capitale impegnato e interessati a che la gestione crei per loro valore. Sarà costretto a farlo l'imprenditore che, per sviluppare nuove opportunità o per ridurre il grado di indebitamento o per diversificare meglio il proprio patrimonio, dovrà inevitabile ricorrere al mercato dei capitali e si rivolgerà alla Borsa o a operatori finanziari, e sarà indotto a farlo l'imprenditore che subirà la tentazione di allettanti offerte di acquisto della propria azienda da parte di imprese ben più grandi e robuste… Il cambiamento sta ancora movendo i primi passi…ma appaiono sempre più evidenti i segnali di un processo che si è avviato e si sta progressivamente consolidando". G. Donna, *op. cit.,* 1999, pagg. 57 – 58.

[54] Fonte: M. Galeotti, *op. cit.,* pag. 41.

I.3 Importanza del Budget

Il *budget* tradizionale, inserito in un processo di programmazione e controllo, presenta numerosi vantaggi per la direzione, ma evidenzia anche lacune che in parte appartengono allo strumento in sé, in parte sono connesse alle modalità di utilizzo del *budget* e al processo di *budgeting*[55].

I cambiamenti avvenuti nello scenario economico globale hanno interessato anche il concetto di *budget* tradizionale, il quale ha perso progressivamente la sua rilevanza sia come strumento di direzione aziendale[56], sia per la funzione di supporto alla valutazione delle prestazioni dell'impresa e dei singoli responsabili.

Le considerazioni critiche intorno al *budget* tradizionale prendono avvio dal suo essere stato considerato sostanzialmente un "piano di profitto".

Proprio questa logica del *profit plan* ha progressivamente oscurato la dimensione originaria e autentica del *budget*, inteso come espressione di una volontà programmatica dell'azienda, strumento di guida e di responsabilizzazione per i dirigenti con le correlate funzioni di motivazione per le persone e di coordinamento inter - funzionale[57].

Sul piano teorico e alla luce delle applicazioni prevalenti in azienda, al *budget* "tradizionale" vengono attribuiti i seguenti aspetti critici:

- è basato esclusivamente su misure economiche, ciò conduce a una rappresentazione parziale del fenomeno gestionale, poiché vengono sottovalutati

[55] Il *budget* attiva un processo di acquisizione e diffusione delle informazioni funzionale al processo decisionale del management, "In relazione alla sempre maggiore complessità che la gestione presenta, sia sul piano tecnico- produttivo, che su quello delle relazioni azienda/ambiente, la gamma delle informazioni utili per la razionale conduzione dell'azienda si è estesa praticamente all'infinito" U. Bertini, *op. cit.,* Torino, 1990, pag. 135.

[56] Il *budget* è un documento di sintesi di programmazione e controllo che rende espliciti gli obiettivi perseguiti, le scelte compiute circa le modalità per conseguirli ed i risultati attesi e che ha importanti riflessi sull'organizzazione aziendale, poiché motiva le persone a finalizzare il proprio operato, a proiettare il proprio pensiero al futuro, a interagire e discutere con gli altri.

[57] S. Marasca, *Sistemi avanzati per il controllo di gestione,* Knowità, Fano, 2018, pag. 28.

tutti quegli aspetti e quei segnali che non sono direttamente connessi all'andamento economico – finanziario dell'azienda;

- è orientato al breve periodo e non è in grado di accogliere cambiamenti e opportunità di tipo strategico come pure il valore creato dall'azienda;
- è considerato un "bilancio di previsione" e, come tale, le indicazioni dei dirigenti per la sua costruzione appaiono spesso legate a percezioni del futuro andamento aziendale. Tali indicazioni non sono fondate su elementi di valutazione inerenti al sistema o i sub – sistemi gestionali e non sono legate da una relazione causale rispetto al dato finale da fornire[58];
- è un sistema chiuso al cambiamento e non è in grado di recepire innovazioni di tipo strategico;
- è poco flessibile, perché tutto il processo di elaborazione e rivisitazione è complesso e costoso.

Inoltre, il processo di costruzione ed elaborazione del *budget* evidenza come, nella maggior parte dei casi aziendali analizzati, questo non tenga in considerazione delle principali prassi e accorgimenti[59], che risultano al contrario di notevole importanza nella dottrina di riferimento.

Fra le diverse considerazioni riportate dalla dottrina e che un'azienda deve tenere sempre a mente per una corretta redazione del *budget*, emergono le caratteristiche principali che questo strumento deve avere, tra cui la sua ampia

---

[58] Ad esempio, il valore delle vendite da inserire a *budget* non sempre è un dato realmente programmato e quindi un vero obiettivo di vendita, più frequentemente è un dato che il direttore commerciale estrapola dall'esperienza passata e che può sottoporre a verifica con il consentivo in tempi non più compatibili con una azione correttiva.

[59] Prendendo in considerazione la dimensione statica del *budget* e la strumentazione tecnica a supporto si rileva, ad esempio, un impiego discutibile del concetto e della funzione dei centri di responsabilità. È infatti prassi diffusa identificare il centro di responsabilità essenzialmente con il tipo specifico del centro di costo, mentre risultano utilizzati poco e male i centri di ricavo, di profitto, di investimento, etc. Un'altra situazione di diffuso riscontro empirico, che non rientra in nessuna corretta indicazione dottrinale, si riferisce alla confusione ed errato utilizzato, del concetto di centro di costo e centro di spesa, per cui l'espressione "centro di costo" è usata indifferentemente , finendo per significare qualsiasi aggregazione contabile di voci di costo nell'ambito del *Responsibility Accounting*.

articolazione, sia per intervalli di tempo che per sottosistemi gestionali, ma anche per progetti, attività e processi.

Altra caratteristica tipica di tale strumento è la globalità, cioè l'adozione del processo di *budgeting* esteso a tutta l'azienda, a tutte le unità organizzative e a tutte le aree gestionali, inclusa l'area finanziaria, la politica degli investimenti etc., caratteristica che produce, come riflesso tecnico – documentale, il così detto *master budget*.

Relativamente a tale strumento, analizzando le aziende italiane, ed in particolare quelle che provvedono alla redazione di tutti i documenti che compongono il *master budget*, emerge come solo una piccola minoranza di esse le compili in maniera completa.

Con maggiore frequenza sono redatti il *budget* delle vendite e dei costi di produzione ai quali, in numerosi casi, si aggiungono delle previsioni di spesa per i così detti costi discrezionali, arrivando a completare la sequenza dei *budget* operativi e ad articolare un preventivo di conto economico, limitatamente alla gestione caratteristica. Il *budget* degli investimenti e il *budget* finanziario figurano nel *master budget* di un numero contenuto di aziende[60].

Il processo di *budgeting* viene ultimato attraverso l'elaborazione del *budget* patrimoniale[61], ma quest'ultimo documento viene redatto da un numero molto ridotto di aziende.

---

[60] Nella prassi si riscontrano comportamenti diversi rispetta a quanto suggerito dalla dottrina per quanto riguarda alcuni documenti che rientrano nel processo di *budgeting:* fonti e impieghi, budget di tesoreria, valutazione degli investimenti. Il *budget* fonti e impieghi non viene generalmente compilato, il *budget* degli investimenti con le relative tecniche di analisi viene fatto solo nelle grandi aziende, il *budget* di tesoreria viene elaborato nelle grandi aziende, mentre nella gran maggioranza delle aziende piccole e medie diventa poco più che uno scadenzario condotto con sistemi artigianali, spesso utilizzando supporti *software* di tipo foglio elettronico. S. Marasca, *op. cit.*, pag. 31.

[61] Quest'ultima notazione non configura una particolare criticità della prassi, in quanto il *budget* patrimoniale costituisce più una sorta di completamento del "modello di bilancio preventivo", che non la rappresentazione di definiti obiettivi affidati alla responsabilità di qualcuno.

I.3.1 Evoluzione del Budget

Emerge quindi la necessità di apportare alcune migliorie al concetto di *budget* "tradizionale", rendendolo così un efficace e utile strumento adottabile dalle aziende nell'attuale contesto economico[62].

Alcuni possibili interventi da attuare, per sanare ad alcuni fattori di "obsolescenza tecnica" del *budget* possono essere: l'incorporazione della dimensione finanziaria e quindi introdurre accanto a grandezze di tipo economico anche misure di tipo finanziario, che consentano di orientare l'azione della direzione attraverso strumenti quali la leva finanziaria, l'analisi dei flussi finanziari a preventivo, l'EVA o altre misure espressive della creazione di valore per area di *business*[63], etc.

Inoltre, è necessario ricercare e perseguire maggiore flessibilità. La flessibilità implica disponibilità e capacità di adattamento al cambiamento strategico e organizzativo da parte dell'azienda e delle persone che vi operano.

Partendo da specifiche e diversificate ipotesi riguardanti variabili critiche quali il posizionamento competitivo, i volumi di produzione/vendita, l'efficienza operativa, i costi di politica e i costi discrezionali e il costo del capitale, si giunge

---

[62] In un contesto come quello delineato il *budget* si prefigura sempre più come uno strumento di tipo deterministico che, per le modalità di elaborazione e di utilizzo, con difficoltà si presta a prevedere e recepire l'evoluzione del mercato nel breve periodo. L'adattamento alle dinamiche evolutive dell'ambiente e interne all'azienda appare sempre più affidato all'intuito del *manager* o dell'imprenditore e alla sua capacità di adattamento tempestivo, piuttosto che al supporto derivante da un efficace e flessibile strumento di programmazione

[63] È opportuno rivalutare il *budget* fonti impieghi o l'analisi dei flussi finanziari a preventivo, con una tecnica di aggiornamento sistematico. Al variare di condizioni o di decisioni che influenzano in modo significativo i principali flussi, si dovrebbe così disporre tempestivamente di informazioni per valutare revisioni delle politiche di investimento o finanziamento. Inoltre, si potrebbe procedere all'analisi preventiva del *cash – flow* (l'ammontare delle risorse finanziarie nette prodotte dall'impresa in un anno, come differenza tra tutte le entrate e tutte le uscite generate.) da tenere costantemente aggiornata. Infine, si dovrebbe compilare il *budget* di tesoreria per macro – saldi con la stessa periodicità dei *budget* operativi, con approfondimenti per periodi più brevi, in genere il mese.

all'elaborazione del *budget* flessibile. L'idea è quindi quella di elaborare un *budget* differente per ogni differente ipotesi[64].

Introdurre un *budget* a scenari multipli, il quale viene elaborato ipotizzando diversi scenari ambientali e i relativi effetti sulla gestione dell'azienda, predisponendo così *budget* diversificati poiché tutte le variabili quantitative ed economiche interne assumono valori differenti in relazione all'impatto delle variabili esterne ipotizzate sul sistema aziendale.

Ricorrere al *revised budget*, aumentando la frequenza delle revisioni, che permette così di cogliere i mutamenti significati sopraggiunti, riguardati sia l'ambiente esterno che interno all'azienda. Con tale strumento, se l'impatto dei cambiamenti su quanto programmato è forte, si rimettono in discussione anche gli obiettivi che l'azienda si era prefissata, conducendo le persone a ragionare sul futuro e a prendere atto dei cambiamenti[65].

Ampliare l'orizzonte temporale di riferimento, incorporare tendenzialmente altre dimensioni della *performance*, quali obiettivi di qualità, tempestività, efficacia, e quindi elaborare un *budget* integrando in esso misure quantitativo – fisiche[66] e un *budget* orientato al cliente[67].

---

[64] Sotto il profilo organizzativo i *budget* flessibili creano sensibilità agli effetti del cambiamento, attraverso una analisi dei diversi risultati economici dovuti alle diverse ipotesi, e una disponibilità ad accettare il cambiamento. A. Bubbio, *Il budget. Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa. Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale,* Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.

[65] In caso di mutamenti ambientali profondi è quanto mai importante procedere a una revisione del *budget*, superando anche le naturali resistenze al cambiamento che questi processi creano. L'aggiornamento "canonico" a scadenze predeterminate non è più utile in quanto incoerente con la velocità dei cambiamenti e il livello di turbolenza ambientale. L'unica tempistica di revisione del budget efficace è ormai "quando necessario", se ricorrono i presupposti, anche più di una volta l'anno.

[66] Le misure quantitativo – fisiche alle quali si fa riferimento non sono solo quelle già presenti tradizionalmente nei prospetti di *budget* quali le quantità programmate di vendita o gli *standard* di impiego delle risorse produttive, bensì misure legate a obiettivi operativi e strategici predefiniti, quali ad esempio la quota di mercato, il tasso di rispetto dei tempi di consegna o dell'esattezza degli ordini evasi, il numero di reclami, i tempi di *set-up* dei macchinari, etc.

[67] Un *budget* orientato al cliente rappresenta la concreta attuazione, in fasi di programmazione, dell'orientamento dell'impresa al cliente. La centralità del cliente nella gestione aziendale comporta un impegno costante nell'individuazione delle sue necessità e preferenze traducendole in un'offerta di valore che ne permetta di acquisire la fedeltà, naturalmente in coerenza con gli equilibri aziendali.

Ovviamente sul piano pratico non è pensabile che un'azienda implementi questi interventi tecnici "in blocco" per ovviare ai principali limiti del *budget* tradizionale, in quanto l'impatto sui costi e sull'organizzazione vanificherebbe i considerevoli benefici a livello di efficacia e flessibilità dello strumento e di processo di redazione del *budget*[68].

L'azienda intenzionata a riqualificare funzione e capacità di supporto del *budget* può scegliere, alla luce delle caratteristiche tecniche specifiche, quella proposta o quel *mix* di proposte che meglio risponde alle proprie esigenze, con un occhio sempre vigile sui costi e sull'impiego di energie organizzative correlate[69].

Un *bean counter* può anche accontentarsi di lavorare con un *budget* impostato con la logica del *profit plan* e sviluppare il processo di redazione tipico. Un *business analyst* deve approfondire le implicazioni strategiche, deve conoscere in profondità il *business*, deve gestire uno strumento di programmazione e controllo evoluto, deve sviluppare un processo di redazione e di aggiornamento del *budget* in stretta correlazione all'evoluzione strategica e alle capacità di adattamento dell'impresa.

Non bisogna dimenticare, che per una corretta gestione del programma di *budget*, è necessario implementare una strategia a monte conosciuta e condivisa; inoltre, nella elaborazione del *budge*t, è fisiologico ricorrere a previsioni e stime che non devono tuttavia costituire un fine ma strumenti da utilizzare per raggiungere un fine.

È necessario contrapporre, al processo di *budgeting,* inteso come rituale formale basato su una logica di tipo incrementale, una nuova idea di *budget* più aderente

---

Tale approccio non dovrebbe trovare accoglimento solo nel *budget* commerciale, ma dovrebbe incidere anche sugli altri prospetti del *master budget*, ad esempio prevedendo dei *budget* economici intestati ai clienti chiave o un *budget* della produzione che preveda una politica delle scorte idonea a soddisfare l'obiettivo di tempestività delle consegne.

[68] S. Marasca, *op. cit.*, pag. 34.

[69] I limiti emersi dall'analisi critica del *budget* tradizionale e del suo impiego nella prassi delle imprese non conducono al suo abbandono né alla eliminazione del processo di *budgeting* ma suggeriscono la necessità di correggere la prospettiva di approccio al *budget*, di modificare alcuni aspetti tecnici dello strumento e di riconsiderare alcune finalità e modi di impiego del *budget* alla luce dell'evoluzione ambientale e dei mercati.

alla sua natura di strumento programmatorio, teso al cambiamento e più coerente con la strategia aziendale perseguita.

Per far sì che ci sia questo cambiamento e adattamento al nuovo scenario economico, viene richiesto, da parte della direzione e dei soggetti coinvolti nella elaborazione del *budget*, una presa di coscienza delle strategie aziendali, che comporta necessariamente un'analisi dei punti di forza e di debolezza del sottosistema gestionale di cui essi hanno la responsabilità[70].

Questo ponendo sempre la dovuta attenzione agli obiettivi generali perseguiti dall'organizzazione, ai ruoli svolti da ciascun soggetto nell'ambito dell'attività operativa di programmazione e controllo[71].

Risulta dunque necessario implementare una tipologia di *budget* evoluto, che superi le criticità descritte e che rispetti alcuni presupposti fondamentali; tra cui: la migliore percezione della dimensione strategica e massima integrazione fra strategia e azione, in quanto il *budget* migliora la propria efficacia se correlato alla strategia e se inserito in un processo logico integrato che contempli in modo pressoché contestuale tre momenti: la strategia, le azioni e le misure.

---

[70] L'analisi in parola riprende e applica, a livello di specifico sottosistema gestionale (centro di responsabilità, processo, sequenza di attività, progetto inter-funzionale, etc.), strumenti ordinariamente utilizzati a livello aziendale, ad esempio l'esame delle variabili più critiche per la *performance* del sottosistema, i parametri espressivi della soddisfazione del cliente (interno o esterno a seconda delle attività caratterizzanti il sottosistema), il miglioramento continuo, etc.

[71] Una proposta di rivisitazione del *budget* viene dal gruppo europeo del *Consortium for Advanced Manufacturing-International* (CAM-I) che suggerisce di andare oltre il *budget* e di adottare modalità di gestione della *performance* più flessibile e adattabile alla variabilità ambientale. Il suggerimento si compendia in alcune linee guida che consentono di superare i limiti del *budget* attraverso: l'adozione di una forma organizzativa "evoluta" – con delega ai *manager* operativi di facoltà decisionale e di responsabilità sui risultati, accesso alle risorse, organizzazione in *team*, orientamento al cliente – la creazione di un clima di *performance management* – che prevede un confronto continuo con la concorrenza ed un sistema informativo accessibile, chiaro, che consente un livello di conoscenze omogeneo – l'adozione di incentivi *performance-based.* A.M. Arcari, *Il controllo direzionale,* McGraw-Hill, Milano, 2007, pp. 351 – 352.

I.3.2. Monitoraggio *performance*

Il complesso di idee, valori, convincimenti e atteggiamenti che appartengono agli attori chiave[72] dell'azienda, vanno a modificare e a definire l'orientamento strategico dell'azienda, la quale opera in un'ottica di *Performance Measurement*[73].

Sempre in riferimento a tali obiettivi, analizzando le azioni che sono state individuate per raggiungerli, emerge l'importanza cruciale dell'individuazione e del monitoraggio di parametri e indicatori di *performance*, tali da consentire all'azienda di verificare il corretto svolgimento dell'attività e di eventuali punti di debolezza della strategia attuata, apportando le opportune modifiche[74].

Il *budget* evoluto si presenta dunque come frutto di un ciclo denominato programmazione, il quale risulta in stretta correlazione con il ciclo di pianificazione strategica, concettualmente separato, ma operativamente sempre più integrato.

Si assiste dunque, contrariamente a quanto riportato nella obsoleta impostazione della dottrina tradizionale, a un indebolimento dei confini fra i così detti cicli di pianificazione: panificazione strategica, programmazione e preparazione del *budget.* Il processo di *budgeting* dovrà quindi integrare i contenuti del piano strategico con i contenuti del *budget*[75].

---

[72] V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa,* Utet, Torino, 1988.

[73] Emerge la centralità dei processi e attività per la misurazione della *performance* aziendale e per la gestione della stessa. Un processo è un insieme di "attività, appartenenti a professionalità diverse e legate fra loro da flussi significativi di informazioni, sulla base di un rapporto collaborativo del tipo 'cliente-fornitore' per realizzare un specifico obiettivo rilevante per l'impresa". M. Vitali, *Sottosistemi delle micro-decisioni e delle macro-decisioni*, Giappichelli, Torino, 2003, pag. 24.

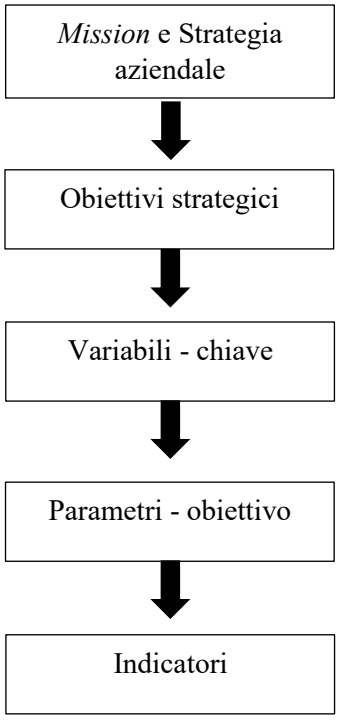
[74] Queste ultime traducono le strategie in scelte operative, che formalmente vengono poi descritte nel *budget*, alla luce dei fattori critici di successo dell'azienda, cioè degli aspetti rilevanti sui quali essa intende puntare per raggiungere la posizione ricercata sul mercato.

[75] K.A. Merchant – A. Riccaboni, *Il controllo di gestione,* McGraw-Hill, Milano, 2001, pag. 157, ove si riportano i dati di un'indagine sull'incremento di specifici obiettivi di *budget* non finanziari per i *manager*. I risultati si riferiscono all'industria statunitense nella seconda metà degli anni 80' ed evidenzia alte percentuali del campione che utilizzano obiettivi inerenti: sviluppo di nuovo prodotti/servizi, qualità, quota di mercato, rapporti con i clienti e con i fornitori, sviluppo delle risorse umane e attitudini dei dipendenti, etc.

Un altro aspetto fondamentale risulta essere quello dell'utilizzo di modelli tesi a ricostruire e mappare il sistema di relazioni di causa - effetto per le principali dinamiche gestionali e i relativi riflessi economico - finanziari.

Figura 1.3

Il processo di progettazione del sistema di misurazione delle *performance.*



Fonte: M. Galeotti, *op. cit.,* pag. 79.

Partendo dalle macro – variabili economiche e finanziarie d'azienda, è necessario costruire una serie di "mappe" che esplicitino i legami fra fenomeni gestionali, e consentano di individuare altre variabili, le quali si collocano, da un punto di vista logico, a monte rispetto ai risultati economico – finanziari[76].

[76] Il sistema operativo a livello aziendale e i più importanti sub-sistemi operativi, articolati in funzione delle peculiarità strategiche e organizzative d'impresa, sono riportati ad una "rete" di variabili gestionali e di correlazioni logiche e determinati esplicative che fanno da sfondo all'impostazione dei programmi budgetari.

Per una corretta costruzione del *budget*, è necessario focalizzare l'attenzione sulle variabili causali che conducono a grandezze finali, le quali possono essere misurate in termini economico-finanziarie, anziché sulle grandezze finali stesse.

Tale approccio ha importati punti di forza, in quanto consente oltre la possibilità di implementare un processo efficace di anticipazione temporale delle misure, anche una maggiore controllabilità dai dati e degli eventi che si verificano nel mercato, ciò richiede comunque una ricostruzione delle determinazioni quantitative del *budget* a partire dalle loro origini.

Nel complesso, gli interventi suggeriti, che evidenziano l'importanza di monitorare le variabili causali delle misure e la loro determinazione anticipata, aprono l'azienda e i responsabili dei processi di controllo a una mentalità di tipo strategico[77].

Altro aspetto importante, che deve rispettare il *budget* evoluto è il concetto di massima anticipazione, in senso temporale, del "momento" della misurazione ai fini del *budgeting* e *reporting*[78].

Occorre cioè risalire dalla misurazione economico – finanziaria a indicatori correlati, che colgono il fenomeno gestionale sotteso in una fase cronologicamente precedente, così da avere informazioni sull'evoluzione gestionale in divenire e amplificare possibilità di intervento ed efficacia potenziale delle decisioni.

---

[77] Il primo *budget* operativo da quale prende avvio il processo di *budgeting* è solitamente il *budget* delle vendite. Il responsabile commerciale viene chiamato a esprimere delle grandezze quantitative (unità da vendere, prezzi di vendita) da inserire nel programma che, a *budget* approvato, dovranno rappresentare un obiettivo di vendite da perseguire. Tali quantità/valori, spesso, vengono forniti sulla base di proiezioni di dati storici oppure di stime e previsioni che finiscono per rappresentare un fine e non un mezzo per esprimere una grandezza programmata. Misure così congegnate non solo derivano da previsioni più o meno affidabili, ma sono valori che possono essere riscontarti in tempi che non consentono più manovre di intervento correttive. A titolo di esempio conoscere ad aprile, che il dato del fatturato programmato per il primo trimestre dell'anno non è stato raggiunto non consente di recuperare nulla del fatturato ormai perso ed è di utilità, in proiezione futura, unicamente per i mesi restanti. Cfr. S. Marasca, *op. cit.*, pag. 38.

[78] Per anticipazione del momento temporale della misurazione si intende la ricerca di indicatori che siano cronologicamente collocati in una fase antecedente rispetto all'indicatore di risultato finale.

Si rende dunque necessario la ricerca di fattori, dei dati, degli indicatori che precedono temporalmente il risultato di fine processo e che soddisfano contemporaneamente il nesso di causalità e l'anticipazione temporale[79].

L'individuazione di misure, variabili causali e di soggetti responsabili, se integrati nella logica e nella prassi di *budgeting*, consente di sviluppare un processo di elaborazione e di utilizzo del *budget* che si colleghi alla dimensione strategica dell'azienda, ponendo la dovuta attenzione alle scelte compiute circa l'utilizzo delle proprie risorse per il conseguimento degli obiettivi prefissati[80].

Ai fini di un'implementazione strategica coerente con la cosiddetta strategia deliberata, è necessaria un'approfondita analisi delle azioni manageriali e dei programmi gestionali, che vanno a delineare il processo di definizione degli obiettivi, che rientrano nella sfera del processo di *budgeting.*

In conclusone il *budget* rappresenta la visione prospettica di un'azienda collocata in un contesto ambientale mutevole, perturbato e imprevedibile. È espressione di un processo elaborato e complesso, che contrappone i caratteri di una realtà aziendale, fatta di obiettivi, piani, risorse e dinamiche organizzative, con l'ambiente esterno caratterizzato da opportunità, limiti e sollecitazioni.

Il processo di *budgeting* presenta, inoltre, sempre più un'essenziale componente di tipo organizzativo. Una più elevata efficacia dello "strumento" *budget*, oltre che dalle migliorie tecniche, può derivare da un'estesa adozione del metodo budgetario nell'affrontare i problemi gestionali che via via si pongono.

Istituzionalizzare il metodo del *budget*, al di là dei diversi modi di elaborarlo, consente di superare le criticità individuate e di esaltarne le potenzialità.

---

[79] Ad esempio, indicatori riferiti agli ordini ricevuti dai clienti o alle offerte formalizzate a clienti potenziali. Misurare l'andamento degli ordini ricevuti consente di acquisire in via anticipata l'informazione sull'andamento del fatturato; si tratta quindi di parametri che, oltre ad essere di elevata affidabilità, sono caratterizzati dalla tempestività ricercata.

[80] Riguardo a questo ultimo aspetto si rileva una particolare criticità. Ordinariamente si verifica che, tanto più si risale dal valore economico-finanziario che suggella un fatto o un insieme di operazioni gestionali, ai dati disponibili nel sistema informativo aziendale in epoca precedente, tanto più si guadagna in tempestività ma si "perde" in precisione e affidabilità del dato.

Permette, in particolare, di indurre le persone a pensare e a guardare al futuro senza cedere alla tentazione di semplificare, di favorire processi di scelta in contesti complessi e variabili dove non tutto è prevedibile perfettamente.

Inoltre, favorisce il processo di apprendimento e consente di ricomporre in un quadro unitario ciò che è stato valutato separatamente inducendo le persone a ragionare in termini complessivi aziendali. Il metodo budgetario che recepisce logiche e strumenti di tipo strategico è ciò che appare funzionale al governo del sistema azienda anche in contesti turbolenti e complessi, dove risulta preferibile una programmazione più libera, incerta ma creativa[81].

Il *budget* come metodo si prefigura quindi come elemento volto a ricongiungere il piano all'azione rifiutando le semplificazioni suggerite dalla prassi e dalla ritualità, ma capitalizzando invece l'effetto di *feed – back* per governare sistemi gestionali. Il *budget* così inteso favorisce l'apprendimento continuo e sviluppa una cultura manageriale.

[81] "una programmazione paragonata alla navigazione 'a vela' che si contrappone a quella 'a motore' e alla sicurezza dei percorsi già tracciati". E. Morin, *Introduzione al pensiero complesso,* Sperling & Kupfer, Milano, 1993.

CAPITOLO II. STRATEGIA E INDICATORI DI *PERFORMANCE*

II.1 Operare in ottica strategica

Il successo aziendale[1], si fonda sulla "consonanza" dinamica sia tra la struttura dell'impresa ed il sistema economico - sociale di riferimento, chiamata consonanza esterna, sia tra i diversi subsistemi che definiscono i processi operativi propri dell'azienda, che prende il nome di consonanza interna.

La ricerca di tale "consonanza" da parte delle aziende ha richiesto loro, date le numerose mutazioni che via via intervengono nel grado di complessità delle problematiche che le attuali realtà aziendali sono chiamate a rispondere nello scenario economico mondiale, di adottare logiche e strumentazioni evolute e capaci di allineare i processi operativi interni all'impresa con la struttura economico – sociale del mercato esterno.

In passato, per le aziende che si trovavano ad operare in un mercato molto meno dinamico di quello attuale, l'applicazione di un sistema integrato delle politiche funzionali e nella pianificazione a lungo termine, le permetteva di risolvere la gran parte delle problematiche a livello di governo dell'azienda.

Oggigiorno, date le importanti modifiche che hanno riguardato il mercato globale, tale sistema risulta del tutto inadatto e inefficiente, in quanto è necessario, per meglio rispondere alle minacce ed alle opportunità provenienti da un ambiente caratterizzato da crescente dinamicità e complessità, implementare una pianificazione di tipo strategica. In un contesto così instabile, caratterizzato da una forte competitività e discontinuità, la direzione aziendale viene intesa come gestione del cambiamento.

---

[1]Il successo aziendale costituisce "un fenomeno di crescita economica 'a valere nel tempo' e quindi 'non transeunte', in grado di rafforzare durevolmente le basi economiche dell'impresa… il 'successo' presuppone il consolidamento di un sistema articolato di idee vincenti e la loro razionalizzazione in strategie impostate e realizzate in maniera vincente". U. Bertini, *Scritti di politica aziendale,* Giappichelli, Torino, 1995, pag. 96.

La gestione si sviluppa nel sistematico intrecciarsi di idee, decisioni ed operazioni che porta alla creazione del sistema delle idee aziendali, che prende vita operativamente tramite il processo decisionale, il quale permette di rendere concretamente applicabile quanto deciso con il sistema delle operazioni[2].

Le idee, le decisioni e le operazioni, che nel complesso formano il processo gestionale, sono coordinate a sistema dal fine comune di creare e mantenere condizioni di equilibrio economico "a valere nel tempo"[3].

Pur nell'unitarietà sistematica della gestione[4], è comunque possibile scindere idee, decisioni ed operazioni in due sottosistemi, riconducibili rispettivamente alla gestione strategica e alla gestione corrente[5].

Le idee, le decisioni e le attività correnti sono quelle che tendono a far funzionare in condizioni di massima efficienza la struttura materiale e organizzativa

---

[2] "il sistema delle idee è relativo alla attività di pensiero che si sviluppa all'interno dell'azienda, al di sopra del sistema delle decisioni; quando viene presa una decisione, infatti, il pensiero ha cessato di essere, avendo lasciato il posto all'azione. Il sistema delle decisioni rappresenta l'anello di collegamento tra il mondo del pensiero e quello dall'azione. La decisione prelude all'azione, ma non è ancora azione; in ogni caso essa segna la fine dell'attività speculativa e l'inizio di quella operativa…Il sistema delle operazioni discende direttamente dal sistema delle decisioni e si realizza mediante un combinato insieme di trasformazioni tecniche, alla cui realizzazione l'uomo partecipa congiuntamente agli altri fattori, materiali e immateriali, della produzione". U. Bertini, *op. cit.*, pag. 4.

[3] E. Giannessi, *Appunti di economia aziendale,* Libreria Scientifica Giordano Pellegrini, Pisa,1970, pag. 28 e segg.

[4] Scrive Ferrero che "le operazioni economiche il cui insieme costituisce la gestione sono fra loro complementari; le relazioni che le compongono in unità d'insieme o, come anche si dice, in complesso o in sistema sono relazioni di interdipendenza, che sogliono pure denominarsi relazioni di complementarietà. In virtù di queste relazioni, le singole operazioni della gestione non hanno significato economico autonomo e la gestione medesima si presenta unitaria e perciò inscindibile". G. Ferreo, *Istituzioni di economia aziendale,* Giuffrè, Milano, 1968, pag. 115.

[5] Il sottosistema delle micro-decisioni "riguarda problemi che non hanno carattere determinante agli effetti degli indirizzi fondamentali della gestione…Di solito hanno natura ripetitiva, gli investimenti richiesti presentano entità poco elevata e si proiettano nel breve andare. Gli aspetti quantitativi prevalgono con maggior frequenza su quelli qualitativi…" il sottosistema delle macro-decisioni riguarda invece masse operative ed investimenti considerevoli e rivolti al periodo medio-lungo. Essi si caratterizzano per "la ridotta e spesso costosa reversibilità in tempi brevi; nell'analisi e valutazione degli obiettivi, delle alternative e conseguenze attese coesistono aspetti quantitativi e qualitativi, ma in moltissimi casi i secondi prevalgono sui primi.". M. Vitali, *op. cit.*, pag. 79 e segg.

esistente ed insieme al modello d'interazione con l'ambiente caratterizzano l'azienda in quella fase della sua vita[6].

La gestione strategica riguarda la determinazione dei caratteri di fondo del processo d'interazione dell'azienda con l'ambiente, nonché di realizzare la struttura materiale ed organizzativa idonea a fornire il miglior supporto a tale processo[7].

Questa gestione tratta di tutti quei processi d'investimento, d'innovazione e di apprendimento mediante i quali vengono nel tempo accumulate le risorse e le competenze[8] alla base del sistema strutturale delle condizioni operative e competitive aziendali. A tale tipologia di gestione, quindi, si riferiscono tutte le idee, decisioni e operazioni tese direttamente a definire, creare e modificare il sistema strutturale delle condizioni operative e competitive interne ed esterne all'impresa[9].

Il collegamento tra la gestione strategica e quella corrente è rappresentato dal sistema strutturale delle condizioni operative/competitive, il quale risulta come risultato della gestione strategica e come premessa di quella corrente.

In tale relazione, la gestione strategica può essere intesa come il processo di conversione dei fattori soggettivi aziendali nel sistema strutturale di condizioni oggettive operative/competitive, su cui fondare le attività di programmazione,

---

[6] L'efficienza, misurata dal "rapporto tra *output* e *input* effettivi", costituisce l'obiettivo della gestione operativa mentre l'efficacia, intesa come "grado di rispondenza degli *output* effettivi agli *outp*ut desiderati", si pone concetto guida della gestione strategica. W. Hofer – D. Schendel, *La formulazione della strategia aziendale,* Franco Angeli, Milano, 1984, pag. 22.

[7] R. Normann, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1987, pag. 27.

[8] Osserva Coda che "le risorse tutte, tangibili e intangibili – costituenti il patrimonio tecnologico, commerciale, organizzativo, finanziario, direzionale, umano e sociale dell'azienda – implicano…dei fenomeni di accumulazione, grazie ai quali le risorse stesse si riproducono e si accrescono… Tali fenomeni… si esplicano: gli investimenti specificamente rivolti ad accrescere tale patrimonio…; nella predisposizione e nel funzionamento di appositi meccanismi di apprendimento dell'esperienza, di accumulo della conoscenza che man mano viene sviluppata…; in politiche e pratiche gestionali attente a cogliere le opportunità per approfondire e allargare il patrimonio di conoscenza, coesione e credibilità dell'azienda". V. Coda, *Il problema della valutazione della strategia,* Etas, Milano, 1991 pag. 101 e segg.

[9] La gestione strategica si fonda su un processo di cambiamento che coinvolge non soltanto la posizione dell'azienda sul mercato, ma anche la struttura organizzativa interna". U. Bertini, *op. cit.*, pag. 74.

produzione e controllo, inoltre, monitorare costantemente le relazioni di scambio con l'ambiente esterno.

La gestione strategica, per essere correttamente implementata, necessita di idonei modelli e parametri di analisi, sia a consuntivo sia a preventivo. La valutazione delle strategie si basa su queste due configurazioni, dove le direttrici di indagine analizzano rispettivamente: la prima l'aspetto qualitativo, mentre la seconda quello quantitativo.

La prima si propone di valutare la strategia in termini di: chiarezza, analizzando la visione aziendale e gli obiettivi perseguiti; coerenza interna, in quanto gli obiettivi per essere raggiunti necessitano di una coerenza fra obiettivi, piani d'azione e struttura; coerenza esterna, è necessario tenere sempre a mente quelli che sono i punti di forza dell'azienda, ponendo attenzione alle minacce e alle eventuali opportunità che si manifestano nell'ambiente[10]. Un ulteriore elemento analizzato dall'approccio qualitativo è la fattibilità, in riferimento a risorse disponibili, tempi di realizzazione e profilo di rischio.

Invece, l'approccio quantitativo, è volto a misurare l'impatto economico della strategia. Per questa valutazione assume importanza fondamentale il capitale economico ed il valore della strategia, questi due elementi permettono di confrontare la variazione incrementale che l'attuazione della strategia produce sul valore del capitale economico[11].

---

[10] Costituiscono esempi di condizioni operative interne le competenze e la motivazione del personale impiegato, le tecnologie utilizzate, la capacità produttiva disponibili, la flessibilità degli impianti installati, ecc.; esempi di condizioni operative esterna sono, invece, la rete di vendita esistente, la quota di mercato controllata, i rapporti instaurati e consolidati con fornitori e finanziatori, l'ubicazione, le connesse eventuali economie nell'acquisizione dei fattor produttivi o nel collocamento dei prodotti, la notorietà dei marchi posseduti, la reputazione commerciale, ecc. Sono queste peculiari circostanze che rendono la singola azienda un fenomeno unico, irripetibile e differente dalle altre aziende, pur inserite in un medesimo contesto ambientale e competitivo. Le situazioni di fatto qui esaminate non sono suscettibili di radicali e rapidi mutamenti. Esse hanno natura strutturale e si pongono, quindi, come premessa e come vincolo alle future *performance* aziendali. U. Bertini, *op. cit.,* 1995, pagg. 88 – 89.

[11] In questo senso la strategia si lega al valore economico dell'azienda e ne diviene il principale presupposto.

Oggigiorno, per attuare tale valutazione, nella dottrina vengono usati e analizzati molteplici schemi e strumenti che consento di evidenziare e studiare i connessi processi di creazione del valore.

In particolare, assumono rilievo i seguenti strumenti[12]:

- la teoria del vantaggio competitivo, quale presupposto per la creazione del valore sui mercati reali;
- la *Resource Based View* ed i processi emergenti di gestione strategica;
- le sinergie, nei processi di creazione di valore sulla dimensione multi-*business*;
- le opzioni strategiche, quale componente della creazione del valore.

II.1.1. L'effetto della competitività aziendale

In riferimento alla teoria del vantaggio competitivo, quest'ultima sottolinea come la redditività aziendale ha due componenti fondamentali: l'attrattiva del settore ed il posizionamento dell'impresa all'interno del settore.

L'attrattiva esprime la redditività intrinseca del settore[13], ossia il rendimento di lungo periodo che conseguono mediamente le aziende in esso operanti.

Quest'ultima risulta essere mutevole nel tempo e differente da un settore all'altro, deriva dall'interazione di un insieme di forze esterne all'impresa e proprio

[12] Il primo fornisce il modello generale di riferimento; gli altri costituiscono degli approfondimenti complementari, utili per comprendere le basi del vantaggio competitivo (la *Resource Based View*), per chiarirne il processo di formazione (la strategia come processo emergente), per estendere il concetto di vantaggio competitivo sulla dimensione multi-*business* (le sinergie), infine per inquadrare nella loro completa estensione i risultati economici delle strategie (le opzioni strategiche). M. Galeotti, *op. cit*., pag. 50.

[13] L'attrattiva è "una variabile riassuntiva determinata da una serie di fattori, ad esempio, la dimensione del segmento, il suo tasso di crescita, il grado di concentrazione dei competitori, l livello di remuneratività che lo caratterizza, il livello di barriere all'entrata e così via: è cioè una variabile qualitativa di grossa sintesi, un concetto tanto utile quanto lato, che spetta al singolo analista mettere a fuoco". L. Zan, *Strategia d'impresa: problemi di teoria e di modello,* Cedam, Padova, 1985, pag. 26.

per questo risulta scarsamente controllabile dall'azienda e che determina la cosiddetta "struttura del sistema competitivo".

Queste forze competitive[14] fissano la redditività del *business* in quanto incidono sulle principali determinanti[15] di costo e di ricavo.

Queste influenzano l'entità del valore creato globalmente dalle imprese del settore e le modalità secondo cui il valore viene ripartito con le altre unità economiche, poste a monte (fornitori) e a valle (distributori e/o consumatori finali)[16].

In riferimento al posizionamento, che rappresenta la caratteristica principale del rapporto quali – quantitativo d'interazione strategicamente instaurato dall'azienda con il sistema competitivo di appartenenza, che quindi va ad influire sulla *performance* economica della singola azienda, facendo registrare possibili divari rispetto alla media del settore.

---

[14] Come noto Porter individua le seguenti cinque forze competitive: le barriere all'entrata e all'uscita, la minaccia di prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori, il grado di rivalità tra i concorrenti. M.E. Porter, *Come le forze competitive modellano la strategia,* Il Sole 24 Ore, Milano, 1993, pag. 24 e segg.

[15] I prezzi / ricavo di vendita dei prodotti, i prezzi / costi di acquisto dei principali fattori produttivi, l'ammontare degli investimenti strutturali, i volumi operativi.

[16] Le forze competitive determinano la redditività media strutturale del settore in quanto ne condizionano sia lo spazio economico sia lo spazio operativo. Tali forze influenzano "alcune delle quantità economiche delle imprese del settore, quali, ad esempio, il livello dei prezzi-ricavo / prezzi-costo, l'ammontare dei costi fissi (e segnatamente dei costi di struttura, dei costi di politica e degli ammortamenti), l'importo degli investimenti e così via. Vengono di conseguenza a prodursi ampliamenti o riduzioni nei margini unitari ottenibili dalle imprese; innalzamenti o abbassamenti dei volumi richiesti per giungere a un risultato di pareggio e, conseguentemente, dei risultati operativi raggiungibili in caso di pieno utilizzo della capacità produttiva; incrementi o decrementi nell'importo del capitale investito necessario per operare. Tutto ciò, in ultima analisi, accresce o riduce ciò che potremmo chiamare lo 'spazio economico' delle attività svolte. In secondo luogo, la configurazione assunta dalle forze concorre alla determinazione dell'estensione orizzontale e verticale dell'ambito occupato dal settore, ossia di ciò che potremmo chiamare il suo 'spazio operativo'. In termini orizzontali l'estensione dello 'spazio operativo' coincide con il volume della domanda complessivamente soddisfatta dalle aziende del settore, tale dimensione viene a dipendere anche dalla quantità dei bisogni soddisfatti, eventualmente a scapito dei produttori di beni sostitutivi o nell'intento di bloccare possibili accessi ai potenziali entranti; dal numero di canali cui le imprese del settore riescono ad avere accesso e così via. In termini verticali, l'estensione dello 'spazio operativo' viene a coincidere con il numero di fasi mediamente svolte dalle imprese operanti nel settore". P. Mazzola, *La strategia d'impresa: definizione, contenuti e caratteristiche,* Egea, Milano, 1999, pag. 151 e segg.

Le condizioni operative / competitive vanno a delineare le caratteristiche del posizionamento dell'azienda, la quale gestisce variabili esterne ed interne adottando un approccio strategico, cercando di aumentare la sua competitività nel mercato.

Ogni azienda, in funzione del suo sistema di condizioni operative / competitive interne ed esterne, assume una propria fisionomia e identità, delineando anche le specifiche potenzialità concorrenziali e reddituali. Tali condizioni assumono rilievo strategico se si traducono in vantaggio competitivo, ossia se le attribuiscono significativi punti di forza[17] rispetto ai fattori critici di successo[18], che le consentono di accrescere il rapporto tra il valore dei prodotti ed i relativi costi di produzione.

Il vantaggio competitivo esprime, dunque, una situazione di superiorità nelle condizioni di svolgimento della gestione che si traduce in una redditività maggiore e dalle basi più solide. Per ottenere tali risultati è necessario sviluppare una capacità d'interazione con l'ambiente in modo più efficiente e/o gestire l'azienda in un'ottica strategica, che le consenta di emergere e di assumere una posizione di dominanza rispetto alle altre realtà presenti nell'ambito competitivo.

Ciò permette all'azienda di realizzare uno stesso valore percepito dal mercato consumando una minor quantità di *input*, ovvero che riesce a valorizzare in misura maggiore gli *input*, al punto che il mercato è disposto a pagare un prezzo più elevato.

---

[17] I punti di forza di un'impresa sono i settori interni nei quali eccelle, essi sono determinati dalle conoscenze riservate, dalle capacità distintive e dalle risorse esclusive possedute, nonché dalle particolari modalità di loro impiego nella combinazione aziendale. G. Pellicelli, *Strategia e pianificazione delle imprese,* Giappichelli, Torino, 1981, pag. 81.

[18] I fattori chiave di successo sono variabili sulle quali il *manager* può agire con le sue decisioni, che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un ramo d'industria. Si tratta di fattori che variano da un ramo all'altro ma che nell'ambito di un particolare ramo d'industria risultano dall'interazione di due serie di variabili: da un lato, le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel ramo d'industria (ad esempio, la segmentazione, le motivazioni all'acquisto, il grado di differenziazione del prodotto), e dall'altro gli strumenti competitivi sui quali le varie imprese operanti in quel ramo hanno costruito la propria strategia (ad esempio, una organizzazione di vendita efficace, vantaggi peculiari e agevolazioni offerte ai migliori clienti, qualità relativa del prodotto). W. Hofer – D. Schendel, *op. cit.,* pag. 108.

La situazione di vantaggio competitivo si riferisce principalmente a due ipotesi fondamentali; il vantaggio sul fronte dei costi o *leadership* di costo e il vantaggio in termini di ricavo connesso alla differenziazione del prodotto[19]. Il primo si verifica quando l'azienda realizza a costi strutturalmente più contenuti prodotti percepiti dal mercato come simili a quelli della concorrenza, in questo modo accresce il differenziale ricavi / costi tipico del settore.

Invece, il vantaggio competitivo da differenziazione si verifica quando l'impresa riesce ad attribuire ai propri prodotti caratteri di superiorità / unicità, conseguendo così un maggior ricavo. Poiché differenziare richiede dei costi, il vantaggio competitivo da differenziazione va accertato sul piano economico, verificando l'esistenza di un disavanzo positivo tra i maggiori ricavi ed i maggiori costi, solo in questo caso la differenziazione accresce la redditività dell'impresa.

Tabella 2.1

Misurazione dell'entità del vantaggio competitivo.

Vantaggio di costo unitario	= Minor costo per unità di prodotto (al netto dell'eventuale *discount – price*)
Vantaggio di costo di ASA	= Vantaggio di costo unitario X Vol. vendite
Vantaggio di differenziazione unitario	= *Premium – price* - Costi unitari di differenziazione = Margine % di differenziazione
Vantaggio di differenziazione di ASA	= Vantaggio unitario di differenziazione X Vol. vendite

Fonte: M. Galeotti, *op. cit.,* pag. 167, 172.

[19] Accanto alla *leadership* di costo e della differenziazione Porter identifica una terza posizione di vantaggio competitivo, la focalizzazione (o specializzazione) su particolari segmenti di mercato. Essa può essere distinta in focalizzazione sui costi, che fa leva sul particolare comportamento dei costi in alcuni segmenti, e focalizzazione sulla differenziazione, che sfrutta specifiche esigenze di clienti in determinati segmenti. I due tipi di focalizzazione costituiscono ipotesi particolari rispettivamente del vantaggio di costo e del vantaggio di differenziazione. M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo,* Edizione Comunità, Milano, 1987, pag. 18 e segg.

La capacità della singola impresa di conseguire un vantaggio competitivo dipende dalla sua attitudine a svolgere le attività operative in modo più efficiente ed efficace rispetto ai concorrenti, cioè a costi più contenuti, oppure realizzando un *output* di maggior valore[20]. Questo maggior valore / utilità offerto ai propri clienti costituisce per l'azienda, la condizione che le consente di creare maggiore valore / ricchezza per sé stessa[21].

II.1.2. *Resource - Based View*

Alla teoria del vantaggio competitivo si lega strettamente la cosiddetta *Resource - Based View*[22], la quale permette di capire le motivazioni delle asimmetrie di *performance* tra concorrenti. Infatti, questa permette di approfondire e comprendere le basi del vantaggio competitivo, le peculiarità del processo con cui questo si forma, nonché i meccanismi da attuare i quali consentono la sua sostenibilità in una prospettiva di lungo periodo.

Secondo il pensiero della R*esource - Based View*, il sistema strutturale delle condizioni operative / competitive aziendali riflette i caratteri di unicità della specifica impresa sotto il profilo delle risorse e delle competenze possedute.

---

[20] Grant parla al riguardo di strategie innovative (*new game strategies*) consistenti nella ridefinizione (ricostruzione e risistemazione) delle attività della catena del valore. Mediante questo cambiamento nelle "regole del gioco" l'impresa trae vantaggio dalle proprie competenze distintive, cogliendo di sorpresa gli avversari e innalzando barriere di protezione al vantaggio acquisito. R. M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali,* Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 222.

[21] Il vantaggio competitivo nasce fondamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo. M.E. Porter, *op. cit.,* pag. 9.

[22] I tratti fondamentali della R*esource – Based View* sono così sintetizzati: l'impresa è un portafoglio di risorse e competenze, ogni impresa è unica, in quanto unico è il suo profilo di risorse e competenze, l'eterogeneità delle *performance* delle imprese e il conseguimento di rendite sono spiegabili dall'esistenza di meccanismi di isolamento; il vantaggio competitivo di un'impresa dipende dalla diversa dotazione di risorse e competenze e dalla capacità di costruire, combinare e gestire tali risorse e competenze. M. Bruni – A. Garzoni, *Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo,* Egea, Milano,1999, pag. 335.

Le risorse sono costituite dai fattori produttivi disponibili o controllati dall'azienda e da questa utilizzati strumentalmente per lo svolgimento delle varie attività. Le risorse vengono classificate[23] in: risorse tangibili, relative al patrimonio fisico e finanziario dell'azienda; risorse intangibili, relative alla tecnologia, alla reputazione e alla cultura aziendale; risorse umane, relative ad abilità, attitudini, conoscenze e motivazioni proprie del sistema umano aziendale.

Invece, le capacità e le attitudini dell'impresa nello svolgere una particolare attività impiegando, combinando e sviluppando le proprie risorse definiscono le competenze, le quali scaturiscono da una complessa combinazione di attività, persone e processi[24].

Le competenze vengono distinte in: competenze specifiche, relative al saper fare operativo, ulteriormente articolare in competenze di funzione e competenze di processo; competenze generali, relative alla capacità dell'azienda di sviluppare un sistema di controllo capace di cogliere i mutamenti che si verificano nel mercato, che permetta quindi di percepire i nuovi bisogni della clientela, di coordinare e di adattarsi alla mutevolezza ambientale e di sperimentare nuove soluzioni migliorative[25]. Combinando insieme competenze e risorse, l'azienda riesce ad attingere ad una ulteriore fonte di vantaggio competitivo, in quanto da tale combinazione può diversificarsi rispetto ai concorrenti aumentando la sua competitività sul mercato e conseguentemente anche la sua redditività.

---

[23] Esempi di risorse tangibili: capacità produttiva, flessibilità e localizzazione degli impianti, riserve di materie prime, liquidità, flussi di cassa e capacità e credito. Risorse intangibili in riferimento alla tecnologia: brevetti, segreti industriali, *copyright* e *know-how*; alla reputazione (presso clienti, fornitori, finanziatori, dipendenti e istituzioni pubbliche; alla cultura aziendale: valori e convincimenti sviluppati e condivisi all'interno dell'impresa. R.M. Grant, *op. cit.*, pag. 148 e segg.

[24] D.J. Collins – C.A. Montgomery, *Corporate Strategy,* McGraw – Hill, Milano, 1999, pag. 36.

[25] Le competenze specialistiche si dividono in: competenze di funzione, che si riferiscono alle conoscenze specifiche necessarie ad attivare in modo efficiente ed efficace le specifiche aree operative aziendale; competenze di processo, cioè abilità nel coordinare i processi inter-funzionali. M. Bruni – A. Garzoni, *op.cit.*, pag. 336.

La *Resource-Based View*, oltre a indicare le ragioni di fondo del vantaggio competitivo, chiarisce anche le condizioni per la sua sostenibilità nel tempo a fronte all'azione erosiva che la concorrenza conduce con comportamenti imitativi e innovativi.

II.1.3. Risorse e competenze distintive

Un risultato positivo si ottiene dalla combinazione di risorse/competenze che vengono chiamate distintive[26], le quali risultano peculiari della specifica impresa.

Le risorse/competenze diventano distintive per effetto di una complessa interazione tra l'azienda e il sistema competitivo, che le fanno assumere caratteristiche che le rendono di importanza cruciale in quanto risultano essere di: rilevanza strategica, poiché concorrono in modo determinante a creare il valore per il cliente, influendo significativamente sulle specificità del prodotto; scarse, se sono possedute in via esclusiva dall'azienda oppure difficilmente replicabili, creando quel *gap* importante rispetto alle imprese concorrenti; privativa di sfruttamento, se l'azienda riesce effettivamente ad appropriarsi del valore economico che esse producono.

In questi ultimi anni è cresciuta la criticità delle risorse intangibili e umane, nonché delle competenze, i cosiddetti *Intangibles*, che assumono spesso un ruolo chiave nella gestione strategica, accreditandosi quali elementi indispensabili per il successo competitivo[27].

---

[26] Le competenze distintive di un'impresa sono le capacità operative che qualificano l'identità dell'impresa rispetto a quella dei suoi concorrenti e che hanno rilevante importanza per il successo competitivo nei settori e nei mercati in cui l'impresa agisce. Una competenza distintiva è meglio definibile come capacità operativa, vale a dire come la capacità di ottenere un risultato differenziale rispetto alle imprese concorrenti attraverso la selezione e la successiva organizzazione dei servizi ottenibili da un complesso di risorse disponibili. S. Faccipieri, *Competenze distintive,* Utet, Torino, 1998, pagg. 81 – 82.

[27] Le risorse invisibili sono la vera fonte della forza competitiva e il fattore chiave nell'adattabilità dell'azienda per tre ragioni: esse sono difficili da accumulare, sono suscettibili di molti usi

Sul piano dell'utilizzo, gli *Intangibles* sono normalmente suscettibili di più usi simultanei in differenti ambiti operativi e possono, quindi, moltiplicare il proprio contributo al vantaggio competitivo, a differenza delle risorse tangibili che, invece hanno una capacità e una durata limitate.

Particolare attenzione bisogna porre in riferimento ai processi di acquisizione di tali risorse in quanto, mentre le risorse tangibili possono essere generalmente acquistate all'esterno mediante normali operazioni di scambio, quelle immateriali tendono ad essere autoprodotte all'interno dell'azienda, mediante processi complessi, lenti e spesso non pienamente controllabili[28].

La criticità degli *Intagibles* ai fini del vantaggio competitivo fa assumere rilievo strategico a questo processo interno di autoproduzione delle risorse e competenze, che viene svolto simultaneamente a quello di produzione dei beni per il mercato, in modo autonomo ma non indipendente[29], richiede pertanto adeguati strumenti di gestione, misurazione e controllo.

A tal proposito le caratteristiche che devono essere analizzate in riferimento alle risorse/competenze per valutare la loro capacità di produrre un vantaggio competitivo durevole nel tempo sono: la durevolezza, la quale esprime l'intensità, maggiore o minore, con cui il processo di decadimento/rinnovamento derivante dall'evoluzione del mercato, si manifesta e va a modificare le risorse/competenze

---

contemporaneamente e sono sia risorse (*input*) sia risultato (*output*) dell'attività imprenditoriale e lavorativa. H. Itami, *Le risorse invisibili,* Isedi Petrini editore, Milano, 1988, pag. 36.

[28] Le risorse immateriali si possono formare in due modi: una via diretta, consiste nel compiere azioni specifiche per raggiungere lo scopo (ad esempio investimenti pubblicitari per aumentare la notorietà della marca); in via indiretta, come sottoprodotto delle operazioni giornaliere (ad esempio l'apprendimento tecnico accumulato con la ripetizione nel tempo di processi produttivi. H. Itami, *op. cit.,* pag. 52.

[29] Molto spesso le risorse immateriali derivano dall'accumulazione di informazioni, conoscenze e convincimenti (all'interno dell'azienda o presso suoi interlocutori esterni) costituente un sottoprodotto delle normali attività operative giornaliere. Si pensi, ad esempio, alla reputazione presso la clientela indotta dall'acquisto e utilizzo di prodotti dell'azienda; alla fiducia da parte del mercato finanziario consolidata dal corretto svolgimento di precedenti rapporti; all'apprendimento tecnico accumulato con la ripetizione nel tempo di processi produttivi, etc. H. Itami, *op. cit.,* pag. 43.

distintive; la mobilità e la replicabilità, che riflettono invece la possibilità per i concorrenti di imitare il vantaggio competitivo, procurandosi la disponibilità di risorse/competenze su cui esso si fonda.

Per tale motivo l'azienda deve assumere, nella gestione delle risorse, una prospettiva duale, finalizzando la sua azione, da un lato al rafforzamento ed alla difesa del vantaggio competitivo "presente", dall'altro, alla creazione del vantaggio competitivo "futuro"[30]. A tal proposito il *manager* delle risorse, in particolare nello sviluppo delle *core-competencies* aziendali, svolge un ruolo decisivo nella gestione strategica[31], in quanto si può scorgere un fondamentale processo di creazione di valore/ricchezza all'interno dell'azienda, la quale, essendo volta ad arricchire la successiva produzione e offerta di valore/utilità ai clienti, risulta orientata al futuro.

Lo sviluppo delle *core-competencies* aziendali si pone al centro dei processi strategici dell'impresa e dato che per effetto della continuità della gestione strategica nonché per la dinamicità dell'ambiente e dei sistemi competitivi, il sistema strutturale delle condizioni operative, dal quale dipende anche la gestione strategica, si modifica nel tempo. Per tale motivo il processo di gestione strategica può essere descritto come frutto di successivi stati di avanzamento di tre momenti: il primo è il profilo strategico attuale che costituisce la situazione effettiva, o identità reale dell'impresa; il secondo prevede la strategia in atto che rappresenta la situazione evoluta, esprime cioè cosa l'impresa ha concretamente intenzione di fare; infine, il sistema delle idee strategiche, che si pone come la rete concettuale che definisce la strategia in atto e che sovra-ordina le attività tendenti a conformare a quest'ultima la situazione attuale.

---

[30] La Strategia duale è stata teorizzata da Abell, per affermare che la gestione strategica dell'impresa deve sdoppiarsi in modo da sviluppare congiuntamente sia le problematiche di governo delle attuali condizioni operative/competitive, sia quelle relative alle future sfide competitive.
D.F. Abell, *La strategia duale,* Il Sole 24 Ore, Milano, 1994.

[31] Sottostante il livello della concorrenza tra prodotti, vi è un altro e più importante livello; quello delal competizione tra imprese per il controllo delle competenze e delle connesse capacità operative le quali, alla luce della prevedibile evoluzione dell'ambiente tecnologico, rivestiranno il ruolo di fattori chiave di successo competitivo. S. Faccipieri, *op.cit.,* pag. 82.

Tali momenti, però, non sono legati fra loro da semplici relazioni di causa/effetto o da sequenzialità, ma ognuno di essi interferisce con gli altri influenzandoli ed essendone influenzato. Per tale motivo viene spesso evidenziato come la gestione strategica assuma un complesso carattere circolare ed iterativo, in cui l'approccio deliberato coesiste con quello emergente[32].

L'esistenza di una componente emergente, spesso molto rilevante, che si combina con quella deliberata, sposta l'attenzione dai contenuti delle strategie ai percorsi di maturazione e implementazione delle stesse[33]. Risulta così opportuno indirizzare l'attenzione ai processi operativi, perché è qui che si forma la strategia, è necessario creare in essi le condizioni migliori per far emergere le strategie più valide e le risorse/competenze più appropriate. Inoltre, è necessario predisporre in essi un insieme di indicatori "strategici" capaci di rilevare il grado, la direzione e l'intensità con cui queste evolvono ed è fondamentale assecondare l'apprendimento dell'imprenditore favorendo così il miglioramento incrementale[34].

Tutto questo anche per coprire il divario di prospettiva tra la visione di lungo termine, propria della fase di formulazione della strategia, e quella di breve termine, propria della fase di attuazione.

Mediante le sinergie la teoria del vantaggio competitivo si estende alla dimensione *multi-business*.

---

[32] Questa concezione della strategia riflette, da un lato, l'esigenza di rendere maggiormente flessibile i meccanismi gestionali, per adeguarli alla maggiore turbolenza ambientale; dall'altro, l'idea che la strategia stessa sia il risultato di un processo di apprendimento imprenditoriale "guidato da una 'visione strategica' che man mano si sviluppa, si precisa, si rinnova, si consolida". A. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa,* Utet, Torino, 1988, pag. 63.

[33] M. Galeotti, *op. cit.,* pag. 75.

[34] Un'efficace gestione strategica è una qualche combinazione dell'approccio tradizionale (di formazione di strategia deliberata) e dell'approccio basato sull'apprendimento organizzativo (di formazione di strategie emergenti). E il compito del *management* è di combinare la formulazione e il controllo strategico con la flessibilità e l'apprendimento organizzativo, preoccupandosi più che altro 1) di creare il contesto organizzativo e la cornice strategica entro cui possano svolgersi i processi di apprendimento organizzativo ovunque vi siano persone in grado di apprendere per il fatto stesso di essere in contatto con la situazione; 2) di osservare, vagliare e, se del caso, sostenere fattivamente i modelli strategici emergenti. A. Coda, *op. cit.,* pag. 68.

La presenza dell'azienda in più spazi competitivi, dovuta dall'esistenza di una pluralità di combinazioni prodotto/mercato/tecnologia, determina effetti economici positivi che portano alla creazione delle interrelazioni strategiche tra le diverse aree d'affari[35]. I collegamenti tra le diverse aree operative aziendali consentono di ridurre i costi, incrementare i ricavi, contenere l'ammortamento dei capitali investiti e limitare il fabbisogno finanziario così da migliorare le condizioni di redditività delle singole unità strategiche o dell'azienda nel suo complesso.

Tutto questo può generare la creazione o il rafforzamento di posizioni di vantaggio competitivo sinergico, che incrementa la capacità dell'azienda di creare valore sul mercato dei beni reali. Le sinergie possono essere distinte in sinergie operative, finanziarie e fiscali. Le prime si creano con la condivisione di risorse e competenze, tangibili e intangibili, tra diverse aree d'affari della stessa impresa.

Le interrelazioni tangibili sono legate all'esistenza di attività operative comprese nella catena del valore di due o più unità di *business* che condividono risorse o processi fisicamente identificabili[36]. Queste possono generare un vantaggio sinergico da costi, quando la comunanza di attività permette di condividere oneri di gestione e fattori strutturali, determinando una riduzione di tali costi per effetto delle economie di scala.

---

[35] Il portafoglio strategico di un'impresa è costituito dall'insieme di ASA in cui l'impresa stessa compete, il grado di articolazione di tale portafoglio può essere modificato solo decidendo di entrare in un'ASA che attualmente non ne fa parte o, all'apposto, di uscire da un'ASA che vi è attualmente compresa. Sul piano organizzativo, un portafoglio strategico diversificato può corrispondere ad assetti strutturali molto diversi: una pluralità di ASA può in certi casi essere rintracciata anche in strutture organizzative funzionali, nelle quali ASA non trova riferimento organizzativo specifico, ma condivide con le altre le stesse risorse e strutture (commerciali, produttive, ecc.); le diverse ASA possono invece corrispondere a divisioni facenti capo ad un'unica impresa; le diverse ASA possono avere la forma di società, possedute interamente o controllata da una società capogruppo che assicura il presidio delle relative sinergie ed interrelazioni. Infine, in gruppo molto complesso, con portafogli molto articolati, le ASA possono trovare momenti di unificazione e coordinamento a più livelli successivi, dando luogo ad una struttura sia strategica che organizzativa corrispondente ad una piramide più o meno estesa in senso verticale. G. Donna, *La valutazione economica delle strategie d'impresa,* Giuffrè. Milano, 1992, pag. 272.

[36] Ad esempio, reti di vendita, impianti produttivi, laboratori di ricerca, acquisto di materie prime, ecc.

Inoltre, possono generare un vantaggio competitivo da differenziazione quando consentono di aumentare i caratteri di unicità/superiorità dei prodotti offerti, oppure quando riducono l'incidenza degli oneri di differenziazione, grazie alla loro ripartizione su un numero più elevato di prodotti[37].

Le interrelazioni intangibili sono connesse alla possibilità di sfruttare medesime capacità e conoscenze esclusive da un'unità di *business* all'altra, consentendo di incrementare il *know-how* tecnico e manageriale, determinando dei benefici in termini di costo e/o di differenziazione[38]. Le sinergie finanziarie sono legate alla manifestazione di andamenti complementari nei flussi reddituali-monetari che risultano dalle diverse aree d'affari[39].

Queste sinergie producono la riduzione del rischio aziendale, come risultato principale della diversificazione, grazie alla quale i flussi economici complessivamente prodotti dall'impresa tendono a stabilizzarsi, rendendo la stessa meno aleatoria[40].

Inoltre, si assiste a una diminuzione del costo dei finanziamenti in quanto, un'azienda articolata in una pluralità di *business* presenta un minore rischio

---

[37] Un esempio riconducibile al primo caso è il *premium – price* conseguibile grazie alla maggiore notorietà di un marchio comune a più linee di prodotti, oppure alla maggiore qualità dei servizi di assistenza post-vendita resa possibile dalla sua condizione tra più prodotti. Un esempio riferibile al secondo è la minore incidenza delle spese pubblicitarie connesse al lancio ed al sostegno di un marchio condiviso da più linee di prodotti. M. Galeotti, *op. cit.,* pag. 78.

[38] Le interrelazioni intangibili riguardano la possibilità di integrare elementi *soft* dall'una all'altra delle catene di valori consimili, quali le capacità e competenze tecnico-manageriali (*skils),* nonché di integrare le culture e gli stili aziendali. G. Zanda – M. Lacchini – T- Onesti, *La valutazione delle aziende,* Giappichelli, Torino, 1992, pag. 230.

[39] Costituiscono esempi di tali andamenti complementari l'affiancamento di unità operanti in settore maturi, dotate quindi di forte liquidità, ad unità operanti in settori emergenti o in sviluppo che, invece, richiedono consistenti investimenti; la contemporanea presenza in settori caratterizzati da stagionalità inversa; la concomitante applicazione di strategie di mietitura (che producono elevati *cash flow*) in alcune aree d'affari; in altre di strategie di rafforzamento della posizione competitiva; la congiunta presenza in settori inversamente legati agli andamenti congiunturali. M. Galeotti, *op. cit*., pag. 80.

[40] Gli studi più recenti sul tema hanno notevolmente ridimensionato la portata di questo effetto di diversificazione, argomentando che lo stesso effetto potrebbe essere raggiunto direttamente, e anche più economicamente, dall'investitore mediante un'opportuna diversificazione dei propri impieghi di capitale. M. Massari, *Questioni di metodo a proposito della misurazione del rischio ai fini della valutazione delle aziende,* Giuffrè, Milano, 1987, pag. 12.

d'insolvenza, rispetto a quello che manifesterebbero i singoli *business* separatamente. La presenza operativa dell'azienda in più attività, caratterizzate da andamenti complementari dove il *cash flow* combinato tende ad equilibrarsi, consente di ridurre il fabbisogno globale di capitali potendo finanziarie internamente alcuni settori aziendali con i flussi in eccesso generati da altri[41].

Questa complementarietà di flusso consente anche di aumentare e migliorare la capacità di credito dell'azienda, incrementando la sua operatività nel reperimento e nella gestione delle risorse finanziarie, come pure maggiori capacità di investimento e di crescita[42].

Un'azienda *multi-business* riesce anche a conseguire sinergie fiscali che sono connesse ai possibili benefici tributari. Tali benefici si legano essenzialmente alla possibilità di compensare fiscalmente gli utili imponibili conseguiti da un'unità operativa con le perdite subite da un'altra. Per un'azienda operante in diversi paesi dove sono presenti regimi di tassazione diversi, questa opportunità le consente di estendere dove necessario i risparmi fiscali ad altre unità aziendali[43].

Tutte queste sinergie concorrono a variare, ognuna con peso e meccanismi differenti, le condizioni reddituali dell'azienda e la loro realizzazione fa aumentare la rilevanza economica del portafoglio strategico dell'azienda. In particolare, si assiste a una riduzione degli oneri globali dell'azienda grazie all'implementazione di sinergie finanziarie e fiscali, le quali hanno un impatto a livello di *Corporate*, mentre si assiste ad un miglioramento a livello delle singole unità di business (ASA)

---

[41] Si parla di autofinanziamento di gruppo. P.E. Cassandro, *I gruppi aziendali,* Cacucci, Bari, 1982, pag. 232.

[42] Gli effetti sinergici qui descritti non discendono automaticamente dalla semplice esistenza di un portafoglio diversificato di attività, ma presuppongono una gestione finanziaria accentrata, che conferisca sistematicità, ai flussi delle diverse ASA. Solo così, infatti, l'impresa riesce a valorizzare, nei rapporti di finanziamento, la diversificazione realizzata, traducendola in una riduzione dei costi, in un contenimento del rischio per i finanziatori, in una migliore operatività sul mercato dei capitali. M. Galeotti, *op. cit*., pag. 82.

[43] Va segnalato in proposito che l'ordinamento tributario dei paesi economicamente più sviluppati tende progressivamente a ridurre la possibilità di conseguire tali forme di risparmio fiscale.

tramite l'attivazione di sinergie operative, che ne aumentano la redditività operativa con conseguente riduzione dei costi e/o aumento dei ricavi.

I cambiamenti avvenuti nello scenario globale hanno interessato anche la concezione tradizionale in riferimento le problematiche connesse alla diversificazione, le quali venivano affrontate scomponendo in senso verticale l'organizzazione strategica dell'azienda. Oggigiorno si è affermata la necessità d'introdurre una visione orizzontale del problema, per rispondere all'esigenza di una coordinata gestione sia del portafoglio di risorse/competenze aziendali, sia delle interrelazioni operative tra le aree d'affari[44].

Tali interrelazioni sono in grado di migliorare le condizioni di redditività operativa[45] solo se il portafoglio diversificato di ASA trova coerenza e unità nel portafoglio di risorse e competenze distintive dell'impresa. In questa visione assumono particolare rilievo le sinergie operative, in quanto costituiscono la base per creare valore nella dimensione *multi-business* essendo basate sul coordinamento di differenti attività e sulla condivisione di un valido portafoglio di risorse/competenze distintive dell'azienda.

---

[44] Nell'impostazione tradizionale la strategia di portafoglio si risolve nel definire le aree d'affari nelle quali operare e nel ripartire fra queste le risorse finanziarie e manageriali a disposizione. Questa impostazione è stata profondamente rivista grazie al contributo di Porter il quale, con il concetto di "strategia orizzontale", ha affermato l'esigenza di una coordinata gestione delle interrelazioni sinergiche tra ASA. Nella visione di Porter la strategia di portafoglio non si pone al di sopra e a monte rispetto alle strategie di ASA, ma attraversa le ASA stesse orizzontalmente, con l'intento di coordinarle in modo di creare ed accrescere il vantaggio competitivo delle singole unità strategiche valorizzando le interrelazioni tangibili e intangibili tra queste esistenti. M.E. Porter, *op. cit.,* pag. 358.

[45] Ai fini di un'espansione efficace per un'azienda *multi-business* è fondamentale la coerenza tra le risorse e le combinazioni prodotto/mercato in cui essa opera. Per analizzare questa relazione può essere utile la matrice risorse/prodotti, che descrive il rapporto che intercorre tra le risorse di un'azienda e il suo portafoglio ASA. Per poter mettere in atto un'efficace strategia di diversificazione è necessario che i due elementi siano compatibili, ovvero che le risorse contribuiscano al vantaggio competitivo dell'azienda in maniera consistente. Ne consegue che un processo di diversificazione non si dovrebbe basare indifferentemente su una risorsa qualunque, ma solo su quelle che possono essere veramente importanti per operare nell'ambito della nuova area d'affari. D.J. Collins – C.A. Montgomery, *op. cit.*, pag. 100.

Negli ultimi anni per la valutazione economica della strategia si sono affermati altri due concetti, ovvero l'opzione strategica e il valore attuale allargato. Le opzioni strategiche si riferiscono all'opportunità di effettuare successivi investimenti che derivano dall'implementazione di un certo disegno strategico[46].

In tal senso si parla di valore attuale allargato della strategia, il quale riflette la variazione indotta sui flussi economico-finanziari prospettici e le potenzialità di sviluppo della formula imprenditoriale risultante dalla strategia, quest'ultimo, dato l'aumento della mutevolezza ambientale, assume oggi sempre maggior peso per le aziende. Le opzioni strategiche di sviluppo sono valutate osservando tre profili qualificanti, il primo si riferisce al carattere potenziale il quale afferma che lo sviluppo aziendale è subordinato all'evolversi delle condizioni esterne e/o interne, in una prospettiva che consente di fare previsioni ma non avere certezze.

Il secondo aspetto è legato all'implementazione delle opzioni strategiche, le quali prevedono per la loro attuazione nuovi investimenti futuri necessari per poter cogliere le opportunità che si presentano nel mercato.

Come ultimo aspetto troviamo il contenuto incerto di tali opzioni, che solo con il trascorrere del tempo risulteranno più chiare e di precisa consistenza. Le opzioni strategiche vengono classificate anche in riferimento alla direzione che consente, sia di sviluppare la formula imprenditoriale in senso essenzialmente qualitativo, sia estendere in senso orizzontale o verticale la formula imprenditoriale[47].

---

[46] Oltre alle opzioni di sviluppo vengono identificate altre tre categorie di opzioni strategiche: 1) le opzioni di differimento, che consistono nella possibilità di rinviare l'intrapresa di un determinato progetto ad un momento successivo senza rischiare di perderne l'opportunità, con l'evidente vantaggio di deciderne l'attuazione nel momento in cui le circostanze si presenteranno migliori;2) le opzioni di abbandono, consistenti nella possibilità di abbandonare un progetto o una strategia nel corso del suo sviluppo, in relazione al verificarsi di mutamenti nello scenario competitivo tali da renderlo non più conveniente; 3) le opzioni di flessibilità, consistenti nella possibilità offerta dalla strategia di adattarsi con relativa facilità al mutamento delle caratteristiche del sistema competitivo. G. Donna, *op. cit.,* Giuffrè, Milano, 1992, pag. 260.

[47] Sono riconducibili alla prima categoria le opzioni di sviluppo connesse alla possibilità di entrare in nuovi mercati geografici, di allargare i confini di quelli attuali, di sviluppare economie di scala o di apprendimento, etc.; in tutti questi casi l'espansione riguarda la dimensione operativa dell'azienda, restando inalterati i caratteri qualitativi. Sono invece riconducibili alla seconda

Inoltre, analizzando livello strategico di manifestazione si possono distinguere le opzioni di area strategica d'affari (ASA), relative a singole *business unit*, dalle opzioni di portafoglio (*Corporate*), che investono l'impresa nel suo complesso.

Il concetto di vantaggio competitivo viene utilizzato come criterio discriminante, in quanto gli investimenti connessi all'esercizio delle opzioni creano valore economico solo se preludono a nuovi vantaggi competitivi, oppure al potenziamento di quelli già esistenti.

Queste opportunità di crescita non sono legate automaticamente ad una diretta creazione di valore economico, risulta infatti necessario che gli investimenti aggiuntivi abbiano un rendimento superiore al costo dei capitali impiegati[48].

L'azienda dev'essere in grado di accumulare risorse e competenze distintive capaci di determinare un differenziale di economicità, derivante da nuove o modificate combinazioni produttive rispetto ai concorrenti. Le condizioni che definiscono la capacità di crescita dell'azienda sono sia oggettive che soggettive.

Quelle oggettive sono legate all'idoneità dell'azienda a sostenere gli investimenti necessari all'esercizio delle opzioni, quelle soggettive sono relative alla sua capacità di percepire e sfruttare le opportunità di sviluppo.

In ultima analisi il valore delle opzioni si risolve nel valore degli uomini che guidano l'azienda, ossia nella loro attitudine ad esprimere un'imprenditorialità che si manifesta, non solo nello sfruttamento delle strategie in atto, ma nella ricerca di nuove opportunità di sviluppo.[49]

---

categoria le opportunità di sviluppo connesse all'ingresso in nuovi business, all'integrazione di attività poste a monte o a valle, al trasferire altri processi, di esperienze acquisite e/o di innovazioni realizzate in singole aree operative dell'azienda, ecc.; per tali casi la crescita presuppone una modifica delle risorse utilizzate, delle competenze necessarie, dei prodotti offerti e dei mercati serviti. M. Galeotti, *op. cit.*, pag. 89.

[48] Lo sviluppo dimensionale non significa necessariamente accrescimento del valore del capitale economico; la crescita dimensionale si associa allo sviluppo del capitale economico se il tasso di profitto, cioè la differenza (ROE – i) è positiva, mentre nel caso contrario la crescita distrugge valore. L. Guatri, *La teoria di creazione del valore. Una via Europea,* Egea, Milano, 1991, pag.66.

[49] Un'ampia gamma di opzioni strategiche può essere garantita solo incrementando le conoscenze aziendali, che costituiscono gli elementi più versatili della complessiva struttura aziendale.

II.2 Il sistema di *reporting*

I notevoli cambiamenti che hanno interessato il contesto economico globale, in particolare l'aumento della complessità ambientale, la concorrenza sempre più intensa, l'evoluzione della tecnologia e della cultura, hanno determinato la richiesta da parte della direzione aziendale di informazioni e di prospetti informativi sempre più tempestivi e selettivi. Per orientare il *manager* alla guida dell'impresa in un'ottica strategica è necessario adottare uno strumento di supporto che permetta, sia di controllare e monitorare la situazione a preventivo mediante l'attività di programmazione, sia durante la gestione che a consuntivo.

Tutte queste analisi e attività rientrano nel sistema di *reporting*[50], il quale risulta essere uno strumento fondamentale per il controllo gestionale e ancor più per il governo razionale ed efficace dell'impresa moderna. Con tale strumento è possibile correlare le informazioni di carattere quantitativo-monetario, raccolte attraverso l'analisi di dati economico finanziari, con le informazioni di natura qualitativa e quantitativa- non monetaria, così da arricchire le informazioni[51] a supporto del processo decisionale dell'alta direzione.

Il sistema di *reporting* è una variabile cruciale[52] del controllo di gestione e rappresenta la sintesi della contabilità direzionale, svolgendo la funzione di

---

A. Quagli, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale,* Giuffrè, Milano, 1995, pag. 163.

[50] L'insieme dei rapporti di direzione che fornisce il mezzo di rappresentazione e di comunicazione delle informazioni elaborate tramite la contabilità aziendale. G. Bruni, *Contabilità per l'Alta direzione,* Etas, Milano, 1990, pag. 153.

[51] I rapporti informativi devono illustrare, in modo sempre più efficace, l'andamento aziendale in termini di prestazioni conseguite e grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, i risultati delle attività svolte, l'andamento corrente, le tendenze in atto, le modalità di svolgimento delle attività e di risoluzione dei problemi, consentendo, in sintesi, la valutazione dei risultati della gestione e la definizione delle linee di sviluppo. A. Mucelli, P. Moretti, *L'Analisi della Gestione Aziendale,* Sistemi Editoriali, Napoli, 2009, pag. 212.

[52] In particolare, la struttura tecnico-contabile svolge il ruolo di tramite tra l'assetto organizzativo e il processo di controllo, garantendo la congruenza tra le diverse componenti del sistema di controllo e gestione. G. Brunetti, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate,* Franco Angeli, Milano, 1979, pag. 61.

collegamento tra *budget* e contabilità analitica, mediante il confronto tra gli obiettivi programmati ed i risultati effettivamente conseguiti.

Il sistema di *reporting*, al fine di permettere alla direzione una conduzione più razionale dell'azienda, è necessario che fornisca in tempi brevi i più significativi avvenimenti riguardanti la gestione, evidenziando gli effetti futuri in termini di vincoli e opportunità. Per sfruttare a pieno tutte le potenzialità di tale strumento è necessario predisporre una figura idonea, il *controller*[53], il quale ha le capacità di leggere ciò che il sistema di *reporting* mette in evidenza e di comunicarlo tempestivamente al *manager*. È dunque necessario stabilire una costante relazione fra queste due figure, garantendo la comune partecipazione alla definizione del contenuto e della forma del *reporting* che per una corretta implementazione, prevede il coinvolgimento indiretto di altre figure appartenenti al tessuto aziendale, tra queste troviamo il programmatore, il *sistem designer* e l'analista di gestione.

Analizzando lo strumento di *reporting* emerge che quest'ultimo deve presentare alcune caratteristiche fondamentali per far sì che manifesti a pieno la sua efficacia ed efficienza. Come primo carattere analizzato emerge l'attendibilità delle informazioni comunicate, in riferimento alla veridicità e correttezza di tali informazioni, includendo necessariamente un certo grado di approssimazione derivante dalla necessità di soddisfare l'ulteriore carattere della tempestività.

Quest'ultimo svolge un ruolo fondamentale per la corretta direzione aziendale, dove il principio di fondo rimane quello di preferire un'informazione tempestiva anche se imprecisa rispetto ad un'informazione certa ma ritardata.

Negli ultimi anni, grazie ai numerosi progressi compiuti nel campo *dell'Information e Communication Technology (ICT)*, si è potuto ridurre questo *trade-off* tra precisione e tempestività, permettendo un controllo immediato dei dati immessi nel sistema informativo.

---

[53] Definito come un architetto che presiede alla progettazione e all'impianto, nonché al funzionamento del sistema di contabilità direzionale. G.H. Hofstede, *The game of Budget Control,* Tavistock Pubblications, Londra, 1968.

Altro aspetto fondamentale e in forte relazione con la tempestività è la frequenza dei rapporti, si riferisce alla periodicità con la quale vengono sviluppati tali documenti. Questa caratteristica è inevitabilmente influenzata sia dalla tipologia delle decisioni che i *manager* devono affrontare, sia dal particolare fenomeno che si deve monitorare.

Un ulteriore requisito richiesto al sistema di *reporting* è la chiarezza delle informazioni in esso riportate, in quanto a seconda della natura dei dati analizzati, quantitativi o qualitativi, è necessario predisporre adeguati strumenti che permettano la completa comprensione di tali dati da parte di tutti i soggetti che ne analizzano l'evoluzione, ne traggono conclusioni e sviluppano strategie.

È di estrema importanza utilizzare un linguaggio comune in azienda, con l'obiettivo di ridurre al minimo il rischio di incomprensioni ed equivoci, creando così un'ambiente dove tutti i soggetti che vi operano siano capaci di esprimersi proponendo idee e soluzioni opportune, in linea con le tematiche oggetto di analisi.

Anche il sistema di *reporting* è stato investito dai cambiamenti intervenuti nello scenario mondiale, ed è stato necessario un suo riallineamento alle nuove esigenze delle logiche gestionali. In particolare, il considerevole aumento dell'instabilità dei mercati unito a una maggiore dinamicità delle principali variabili prese in analisi, ha richiesto al sistema di *reporting* di sviluppare una maggiore flessibilità, in modo tale da poter essere meno soggetto ai mutamenti della realtà interna ed esterna all'azienda.

Un ulteriore qualità richiesta a tale strumento è la sua capacità di sintesi, la quale risulta imprescindibile se si vogliono far coesistere i caratteri costituenti lo strumento di *reporting*. Nello specifico, analizzando un'imponente mole di informazioni si corre il rischio di commettere distrazioni perdendo di vista l'obiettivo prefissato, risulta dunque necessario focalizzare l'attenzione su quelle variabili ritenute più critiche ai fini del processo decisionale, che presentano i caratteri della rilevanza, della selettività e dell'articolazione.

Dato che le esigenze di controllo e gestione nell'organizzazione aziendale possono essere diverse, in riferimento all'area in cui si opera, si sono sviluppate diverse tipologie di *reporting*. Le informazioni relative ad indicatori e valutazioni con particolare riferimento ai fattori di successo aziendali e alle principali caratteristiche della strategia competitiva adottata dall'impresa, sono contenute nel rapporto di controllo strategico. Data l'importanza delle informazioni contenute in esso, quest'ultimo viene trasmesso all'alta direzione, la quale grazie a tale strumento può conoscere la situazione economico-finanziaria dell'azienda, la sua posizione competitiva e di conseguenza formulare una programmazione a medio termine. Le informazioni riguardano caratteri sia interni che esterni all'azienda la cui variazione ha un impatto significativo sulla direzione strategica da adottare per continuare ad operare nel mercato e poter crescere. I caratteri esterni si riferiscono alle peculiarità dell'ambiente specifico in cui l'impresa opera e dell'ambiente generale, mentre i caratteri interni si riferiscono ai valori economici[54], finanziari e patrimoniali dell'azienda[55].

Questo monitoraggio a tutto tondo permette al *top manager* di conoscere con precisione la situazione attuale dell'azienda, inoltre gli consente di attingere ad informazioni sempre aggiornate così da allineare le esigenze aziendali con quelle dell'ambiente e di anticipare i cambiamenti di mercato, mettendo l'azienda in condizioni tali da non farsi trovare impreparata e saper rispondere alle nuove esigenze.

---

[54] In riferimento ai caratteri esterni emergono: il grado di concorrenza attuale e quello prevedibile, in funzione dei concorrenti diretti e indiretti, il complesso delle minacce/opportunità derivanti dal mercato e le peculiarità riferite agli aspetti socio-economico-ambientali critici per l'azienda. In riferimento ai caratteri interni, in particolare gli indicatori di redditività: ROE, ROI, il tasso di crescita sostenibile, la quota di fatturato effettivo e quello di competenza del periodo. A. Mucelli, P. Moretti, *op. cit.,* pag. 219.

[55] Il processo di classificazione dei dati finanziari-patrimoniali è volto a fornire una rappresentazione delle attività e passività secondo un ordine coerente con le finalità di analisi strategica. I più significativi modelli di classificazione-analisi sono quello finanziario e quello di pertinenza gestionale. L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico,* Giappichelli, Torino, 1990, pagg. 99-140.

Una volta attuato un sistema per il monitoraggio delle principali variabili della strategia aziendale, analizzando il mercato con una visione prospettica, è necessario darne attuazione e monitorare la loro corretta implementazione. È in questa fase che subentrano i rapporti di controllo direzionale ed operativo che permettono di governare operativamente la gestione dell'impresa[56].

In particolare, è possibile attingere alle informazioni in riferimento il grado di raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari generali previsti dal *budget* attraverso l'analisi del rapporto di controllo direzionale, mentre con il rapporto di controllo operativo è possibile verificare il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi. Da questa descrizione si evince l'elevato grado di correlazione dei due strumenti e di come i risultati dell'uno dipendono fortemente da quelli dell'altro.

I soggetti addetti alla lettura ed analisi, con successiva stesura delle linee guida a seconda di quanto emerge da tali prospetti sono, in riferimento il rapporto di controllo direzionale, la direzione generale che tramite il bilancio riclassificato, il calcolo degli indici e le verifiche con il *budget* è in grado di giungere a considerazioni in riferimento alla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda in riferimento al passato e nell'immediato futuro. In riferimento all'estrapolazione delle informazioni dai rapporti di controllo operativo, emerge che tale attività spetta ai responsabili delle unità organizzative o dei reparti i quali verificano il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi, evidenziando eventuali scostamenti e le relative cause.

Tali documenti vengono redatti con una frequenza che può essere trimestrale o mensile in alcuni casi particolari anche settimanale o giornaliera, ciò dipende dalle caratteristiche dell'azienda e dalla necessità in atto.

---

[56] Secondo Saita il rapporto di controllo delle politiche aziendali risulta articolato in altri tre rapporti: 1) il rapporto di controllo sull'andamento economico-finanziario-patrimoniale, di tipo tradizionale; 2) il rapporto di controllo di *feed-back* sulle variazioni intervenute rispetto al *budget* o analisi per variante del risultato aziendale; 3) il rapporto di controllo di tendenza o di *feed-forward* sui risultati economici-finanziari e patrimoniali di fine esercizio. M. Saita, *I rapporti di controllo,* in A.A. V.V. *Strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali,* Clueb, Bologna, 1988, pag. 259- 260.

Dal confronto dei risultati conseguiti e programmati possono emergere degli scostamenti e difformità che se presentano un avanzato stato di persistenza non consentono all'impresa di introdurre misure correttive capaci di sanare questo *gap*.

Di conseguenza il contributo del rapporto di controllo in riferimento al monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi aziendali può risultare pressoché nullo ma non è così, infatti, grazie a tale strumento è possibile creare un processo di apprendimento generale d'impresa, che deriva dal meccanismo di *feedback*[57], capace di migliorare la gestione futura dell'azienda e di non commettere gli stessi errori.

II.2.1 Tipologia di *reporting* e dei relativi dati

Con tale strumento l'azienda entra in possesso di una serie di informazioni che, relativamente alla loro quantità, possono essere distinte in *reporting* a confronti impliciti[58], nei quali rientrano i *report* consuntivi, preconsuntivi, di ipotesi alternative o azioni future che differiscono dal periodo di riferimento, e *reporting* a confronti espliciti, dove invece troviamo *report* di varianti dove il confronto avviene analizzando valori passati, correnti, di previsione e obiettivo. Emerge inevitabilmente che a seconda della tipologia dei dati necessari per effettuare il riscontro, ai soggetti responsabili interni all'azienda è richiesta una capacità di lettura del mercato, estrapolazione delle informazioni ed implementazione di un sistema di monitoraggio molto differente, in quanto tale attività di rilevazione risulta essere più complessa in riferimento a dati di previsione e obiettivo rispetto ai più accessibili dati correnti e ancor più quelli passati.

---

[57] Nel linguaggio tecnico e scientifico, processo per cui il risultato dall'azione di un sistema (apparecchio, dispositivo, o meccanismo) si riflette sul sistema stesso per correggerne o modificarne il comportamento.

[58] In cui il confronto, che uno dei perni del processo di retroazione, rimane implicito, e viene quindi lasciato all'utilizzatore delle misure. F. Amigoni, *Misurazioni d'azienda,* Giuffrè, Milano, 1995, pag.552.

Per diminuire la probabilità di errore in tali fasi si analizzano i dati consuntivi rispetto ai dati di confronto tramite una rappresentazione comparativa ponendo maggiore attenzione a quelli che si riferiscono a variabili-chiave controllabili.

Un'ulteriore pratica prevede la definizione preliminare di intervalli di varianza normali, grazie ai quali è possibile rilevare quei dati eccezionali che si discostano significativamente dai valori normali. Attraverso l'analisi di questi dati è possibile verificare il loro impatto nella gestione economica dell'azienda che rende necessario comprendere le relazioni causa-effetto dai quali essi derivano, così da poter avere una corretta interpretazione su tali scostamenti. L'attività di *reporting* basata sugli scostamenti risulta essere uno strumento molto utile per il confronto tra obiettivi prefissati e risultati conseguiti, in quanto individua eventuali scostamenti tra valori attesi ed effettivi, ne analizza le cause e ne definisce le azioni correttive da applicare anche in riferimento alla valutazione delle politiche aziendali nella formulazione del *budget* e alla validità degli obiettivi previsti.

Figura 2.1

Le fasi dell'analisi degli scostamenti.

Fonte: A. Mucelli, P. Moretti, *op.cit.,* pag. 227.

Dall'analisi degli scostamenti si traggono informazioni molto importanti che rappresentano la base per un'ulteriore analisi svolta dall'alta direzione aziendale in riferimento l'individuazione e lo studio delle cause di tali scostamenti.

In particolare, per analizzare la relazione causa-effetto di uno specifico scostamento si effettua una valutazione di fattori riguardanti il mercato, la produzione, i costi fissi di produzione, di vendita, amministrativi e generali.

Gli scostamenti riguardano sia valori proporzionali ai volumi di produzione e vendita nei quali è possibile riscontrare le varie cause delle differenze scomponendo in scostamento di volume, di prezzo e di efficienza, sia valori non proporzionali dove la valutazione può essere fatta solo a livello di scostamento globale non potendo scendere nelle specifiche[59]. La progettazione e l'implementazione di un sistema di *reporting* deve essere preceduta da un'attenta analisi dell'architettura organizzativa dell'azienda, che consenta di individuare i soggetti responsabili nelle diverse aree aziendali.

Definendo i centri di responsabilità è possibile attuare un sistema premiante in riferimento al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Sul piano del sistema di programmazione e controllo è innegabile lo stretto legame esistente tra il sistema di *reporting* e la contabilità direzionale, di come con questi due strumenti è possibile raccogliere ed elaborare dati quantitativo-monetari in riferimento alle *performance* delle attività chiave svolte dell'azienda, potendo monitorarle, valutarle e trarre così decisioni fondamentali per il controllo di gestione.

[59] Nel dettaglio i fattori di mercato da analizzare riguardano variazioni dei volumi di vendita, del mix di prodotti collocati o dei prezzi; di produzione si riferiscono al costo della manodopera, delle materie prime ed accessorie ossia ciò che rientra nella sfera dei costi variabili. Per quanto riguarda i costi fissi di produzioni si analizzano macchinari e impianti; di vendita in riferimento ai trasporti, organizzazione di vendita e pubblicità; amministrativi e generali i fattori riguardanti il personale e prestazione di terzi per i quali è possibile individuare un valore assoluto di spesa per il periodo di riferimento. A. Mucelli, P. Moretti, *op, cit*., pag. 228.

II. 3 Risoluzione problematiche: utilizzo KPI e team inter-funzionali

Per l'azienda i KPI sono fondamentali per tenere sotto controllo l'andamento del *business* e monitorare lo stato di avanzamento verso gli obiettivi prestabiliti.

Questi indicatori di prestazione oltre a consentire la verifica e l'analisi dei risultati, in caso di eventuali difformità da quanto programmato, consentono di adottare le azioni correttive necessarie per raggiungere i *target* prefissati. Ci sono diverse tipologie di KPI tra cui quelli generali, che misurano il volume del lavoro, di qualità che valutano la qualità dei risultati tramite il confronto a determinati *standard*, di costo, di servizio e di tempo i quali misurano il tempo di risposta dall'avvio del processo fino alla conclusione. Il miglioramento delle *performance* è legato alla possibilità di misurare un risultato, inoltre è necessario scegliere i KPI più adatti per valutare un determinata attività o processo. La scelta dei *Key Performance Indicators* da monitorare si basa sulle caratteristiche specifiche dell'azienda, del settore in cui opera e gli obiettivi che si intendono raggiungere. In particolare, questo ultimo aspetto è molto importante in quanto, solo con una chiara definizione degli obiettivi aziendali si può comprendere quali sono gli indicatori di prestazione da monitorare ed implementare così un corretto sistema di valutazione.

Un buon KPI aziendale è misurabile in quanto solo ciò che è quantificabile può essere migliorato, inoltre è di impatto in quanto il suo variare incide significativamente sull'obiettivo di *business* di riferimento, è utile poiché consente di far comprendere all'azienda quali sono i punti critici al raggiungimento degli obiettivi e consente di implementare eventuali azioni correttive. Altro aspetto che rende efficace un KPI, collegato al fatto che le aziende si trovano attualmente ad operare in mercati dove la tempestività[60] è un fattore determinante per il successo, è essere funzionale in riferimento alla sua rapidità di calcolo e conseguente estrapolazione di informazioni necessarie per compiere le opportune verifiche.

---

[60] La tempestività è una caratteristica che deve essere rispettata anche per la creazione di un *budget* efficace, in linea con le attuali esigenze aziendali, come descritto in questo elaborato a pag. 31.

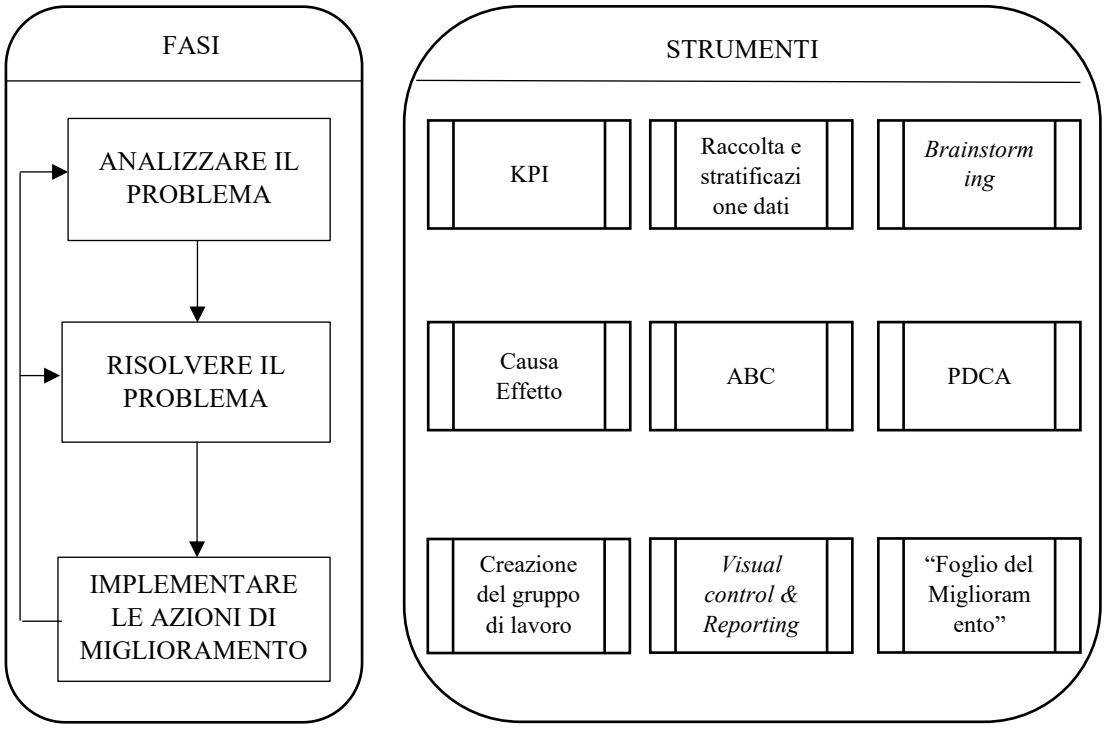
Per poter analizzare correttamente la progressione di un processo è essenziale poter quantificare con esattezza i parametri di valutazione, infatti la caratteristica principale dei KPI aziendali è la sua misurabilità, abbinata a un sistema di misurazione svolto con periodicità prefissate per poter fare confronti efficaci.

Inoltre, per ottenere dei buoni risultati e migliorare è necessario adottare una gestione efficace accompagnata da un controllo accurato, che richiede delle misurazioni affidabili così da poter definire precisamente le azioni da attuare.

Ragionare in un'ottica di miglioramento continuo è fondamentale per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati, stimolando tutte quelle azioni preventive e correttive eventualmente necessarie.

Figura 2.2

Modello di *problem finding* e *solving.*



Fonte: F. Calì, *Il piano strategico degli acquisti,* Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 115.

Successivamente, una volta sviluppata una cultura interna che ragiona in ottica strategica improntata al miglioramento continuo è possibile introdurre la gestione dei problemi tramite un *team* inter-funzionale, il quale monitorizza l'attività aziendale tramite il calcolo e lo studio dei KPI. Prima di attuare un meccanismo di monitoraggio tramite la valutazione dei KPI è importante compiere un'analisi dei costi e benefici questo per due motivi; primo in quanto ogni azione o attività deve essere giustificata economicamente, secondo, permette di aumentare la credibilità e la visione strategica-economica della Direzione Generale e conseguentemente favorisce la sua approvazione. In questa fase si valuta il Roi e *Payback* del progetto calcolato andando a valutare i benefici attesi in termini economici e gli investimenti complessivi per l'implementazione dell'azione/attività[61]. Lo *step* successivo prevede la predisposizione di un *team* composto da soggetti appartenenti a funzioni differenti, tutti coalizzati per raggiungere un obiettivo comune favorendo gli interscambi di informazioni. Raggruppare soggetti con conoscenze e capacità differenti permette di aumentare i punti di vista di un problema e la possibilità di risolverlo in maniera più efficiente e rapida rispetto ad un approccio individuale.

Questa tempestiva individuazione e risoluzione delle problematiche consente anche di diminuire il loro impatto sulla struttura aziendale. È importante predisporre un *manager* adatto alla gestione del *team*, che dimostri capacità, interesse ed orientamento a tale tipo di approccio. Inoltre, deve garantire equità tra i membri al suo interno, fornire risorse adeguare, motivarli tramite la definizione di obiettivi chiari, raggiungibili, misurabili, condivisi e soprattutto con un significato.

Fondamentale per la riuscita è la creazione della *leadership*, promuovere cioè la responsabilizzazione del *team*, in quanto è necessario avere persone competenti, di elevato profilo così da avere autorità interna ed esterna nel prendere decisioni.

---

[61] Roi sta per *Return on Investment* e *Payback* indica il periodo temporale in cui ritorna l'investimento. Per valutare l'economicità del progetto si confrontano i benefici in riferimento la riduzione del prezzo e miglioramento dei termini contrattuali, con gli investimenti necessari in termini di costo, tempi uomo, risorse interne ed esterne utilizzate, etc.

II.3.1. Strumenti utilizzati

In seguito, è possibile dare inizio alla fase operativa del monitoraggio in riferimento ad indicatori di *performance* chiave. Solitamente vengono utilizzati tre strumenti collegati tra loro; il *Plan Do Check Act*, il diagramma Causa-Effetto e il Piano di miglioramento. Il primo passo del PDCA è quello di analizzare e valutare la situazione attuale dell'operato dell'azienda, verificando il sussistere di eventuali problematiche. Se da tale attività emergono delle difformità, si procede alla formazione del *team* tenendo presente le caratteristiche che quest'ultimo deve avere per garantire la sua corretta esecuzione e massima efficacia[62].

Oltre alle caratteristiche qualitative che il *manager* deve rispettare nella formazione del *team*, anche l'aspetto quantitativo legato alla dimensione del *team* ha una valenza notevole. La dimensione ottimale di un *team* è di 5/7 membri in quanto un numero elevato non consente una fluida e veloce comunicazione tra i componenti, inoltre può determinare un aumento dei problemi di gestione e di coordinamento da parte del *manager* e creare confusione all'interno del gruppo.

Una volta formato il *team* è necessario definire gli obiettivi di *performance* sia per poter orientare la direzione da prendere sia per poter misurare i risultati ottenuti.

La fase *Do* consiste nell'implementazione e nel coinvolgimento dei partecipanti, il successo di questa fase dipende dalle capacità e abilità organizzativa nel promuovere l'impegno e bravura del *team* e di sviluppare una strategia appropriata al problema riscontrato. In questa fase per favorire l'impegno personale e del gruppo, l'azienda può predisporre un meccanismo di cambiamento ciclico del *team-leader* e supportare il suo operato mettendo a disposizione le risorse necessarie.

Nella fase *Check* si monitorizza l'avanzamento del processo tramite lo sviluppo di un sistema di controllo dei risultati e di calcolo degli scostamenti rispetto agli obiettivi che si intendono raggiungere, solo così il *manager* ha una visione chiara

[62] Caratteristiche del team inter-funzionale a pagina 69 dell'elaborato.

ed oggettiva dell'esecuzione del processo. L'ideale sarebbe avere un sistema di controllo capace di misurare anche i singoli contributi apportati da ogni membro del gruppo, così da incentivare ulteriormente il conseguimento di obiettivi personali che conducono inevitabilmente a raggiungere anche gli obiettivi del *team*[63].

L'ultima fase, *Act*, prevede tutte quelle pratiche che aiutano a mantenere un elevato livello di prestazione del *team* durante tutto il periodo di esecuzione del progetto, migliorando le sue *performance* e capacità di interazione. Per aumentare la motivazione dei componenti del gruppo spesso vengono affiancati riconoscimenti economici alla valutazione delle *performance.* Inoltre, nel caso in cui l'obiettivo prestabilito si è dimostrato più accessibile rispetto a quanto si era programmato, per evitare che i membri del *team* si "siedono" vedendo risultati soddisfacenti, si cerca di incrementare gli obiettivi da raggiungere così da stimolare al massimo le loro conoscenze e capacità.

Per far sì che l'attività del *team* si concentri sulle variabili che concorrono maggiormente a determinare il sorgere del problema, che risultano quindi essere critiche per il raggiungimento dell'obiettivo, è utile costruire ed analizzare il diagramma Causa-Effetto. Tale strumento consente di evidenziare la relazione esistente tra un effetto e tutte le possibili cause che lo influenzano, spostando l'attenzione sulle cause e non sui sintomi del problema. Individuato il problema è opportuno dare una descrizione dello stesso, identificare le cause fondamentali e raccogliere le idee per la sua risoluzione tramite la tecnica del *brainstorming*.

Questi dati vengono poi raggruppati evidenziando le varie correlazioni e si procede alla costruzione del diagramma. Ora, tramite la corretta interpretazione del diagramma è possibile ricercare le cause più ricorrenti e raccogliere i dati per determinare la frequenza relativa delle diverse cause.

---

[63] F. Calì, *op. cit.,* Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 128.

Il risultato di tale strumento è quello di ottenere informazioni sulle cause principali del problema, potendole pesare in termini di importanza ed elaborare un piano di intervento che tenga presente il diverso grado di priorità.

Infine, tramite la stesura del Piano operativo di miglioramento, alla luce delle cause che maggiormente influiscono a determinare il sorgere del problema, è possibile definire le soluzioni più congrue da attuare e tutte quelle azioni correttive che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Tramite lo studio e l'analisi dei KPI collegati agli obiettivi è possibile monitorare la corretta implementazione delle attività necessarie, verificare il loro stato di avanzamento e nell'eventuale emergere di punti discordati è possibile intervenire prontamente, riallineare l'attività secondo le linee guida che consentano di raggiungere gli obiettivi. Operando in quest'ottica, una volta constatato il risultato positivo anche in termini economici derivante dalle azioni correttive adottate, si crea un meccanismo di capitalizzazione dell'esperienza del miglioramento avuto che consente sia di individuare altre aree dov'è possibile apportare miglioramenti, sia evitare il ripetersi di eventi ed errori che generano il problema.

Tutto ciò porta l'azienda ad operare in un'ottica di miglioramento continuo, evidenziando come il suo successo dipenda da molti fattori, in maniera particolare dalle attività chiave le quali hanno un impatto significativo sull'economia e sulla capacità competitiva dell'azienda. In riferimento a queste attività è necessario porre maggiore attenzione e affiancare un sistema di monitoraggio continuo per verificare che il loro funzionamento sia corretto o meno. La scelta dei *Key Performance Indicators* più rilevanti per l'azienda e per il settore in cui opera è il primo passo verso il raggiungimento degli obiettivi commerciali e di *marketing*, consentendo all'azienda di tenere il passo con le continue innovazioni che interessano il mercato attuale. I KPI aziendali rappresentano la bussola che guida l'attività dell'azienda sulla strada per il successo.

CAPITOLO III: IL CASO SCHNELL

Caratteristiche dell'azienda

La Schnell S.p.A. fu fondata il 2 agosto del 1962 da Alessandro Rupoli e dai suoi soci. L'azienda inizialmente si occupava della produzione di macchine per la lavorazione del ferro da cemento armato. Per rendere l'attività di legatura del ferro più veloce, i suoi fondatori hanno introdotto un'innovativa soluzione che consentiva di ridurre notevolmente i tempi, evidenziando fin da subito il carattere proattivo dell'azienda. L'impatto positivo dell'implementazione di tale soluzione unito alla sua origine tedesca, hanno portato Sandro Rupoli e i suoi soci a chiamare l'azienda "SCHNELL", che in tedesco significa rapido, veloce.

Figura 3.1

SCHNELL GROUP

Fonte: Google Chrome: Schnell Group Immagini.

Successivamente l'azienda amplia la propria attività iniziando ad occuparsi anche della produzione di macchine da cantiere per il taglio e la piegatura dei ferri per cemento armato, affiancando questa attività all'originale produzione di legacci.

L’azienda continua a svolgere tale attività fino al 1987, anno in cui decide di compiere un ulteriore passo entrando nel settore delle macchine automatiche, riuscendo subito a differenziarsi grazie all’introduzione di una macchina per la produzione di gabbie cilindriche, prodotto rivoluzionario per quegli anni.

Continuando ad operare in un’ottica di miglioramento continuo e a ricercare costantemente idee innovative, l’azienda nel 1989 introduce i servomotori elettrici e sviluppa il primo *computer* grafico, quest’ultimo le consente di compiere un importante salto di qualità aumentando notevolmente il *gap* con le altre aziende del settore. In particolare, attraverso l’adozione di tale strumento innovativo, Schnell crea una nuova gamma di macchine da poter offrire ai clienti capaci di svolgere funzioni e di rispondere ad esigenze prima lasciate insoddisfatte. Questa idea innovativa ha notevolmente incrementato l'immagine di Schnell nel mondo, affermandola come un’azienda all’avanguardia, moderna e capace di rispondere adeguatamente ai cambiamenti che interessano il mercato.

Sull’onda dello sviluppo nel 1991 nasce Robomaster il primo impianto in grado di eseguire l'operazione di piega in tutte le direzioni che porta il brevetto di Schnell.

Quest’ultimo ha la capacità di produrre qualsiasi tipo di sagomato in modo automatico, seguendo le logiche dell’automazione, alcuni anni dopo viene sviluppato il primo banco da taglio automatico completamente elettromeccanico.

Schnell operando in un’ottica strategica orientata al cliente e cercando di soddisfare a pieno i suoi bisogni, cerca di sviluppare macchine innovative dal punto di vista del *software* capace di ottimizzare i tempi e contenere i costi. L’azienda presenta un’offerta di macchinari che per caratteristiche quantitative-qualitative risultano essere molto appetibili sul mercato e ciò le consente di crescere molto e di affermarsi come azienda innovativa del settore. Consapevole della validità dei prodotti offerti e forte dei risultati riportati sul mercato nel 1996 decide di fondare Schnell Japan, centro *post*-vendita per la risoluzione di problemi, di installazione e di vendita di nuove macchine.

Verificato il riscontro positivo dell'automatizzazione delle macchine abbinato a uno sviluppo del *software* l'azienda adotta questa logica anche per la produzione di altri macchinari ottenendo risultati positivi sul mercato. Schnell operando secondo una logica di miglioramento continuo incrementa la ricerca e lo sviluppo di *software* capaci di rendere i macchinari sempre più efficaci. Nel 2001 l'azienda sviluppa il *software* Graphico, un sistema flessibile, potente e di facile utilizzo per lo sviluppo dei ferri.

Progettato per le case civili e lavori pubblici, ha trovato fin da subito un riscontro positivo sviluppandosi in tutto il mondo. Questa continua crescita e necessità di essere più vicina ai clienti per offrire servizi di assistenza adeguati, ha portato l'azienda ha creare Schnell *Parts & Services* Inc. in USA, Schnell Brasil e Schnell Gulf fondata successivamente in Hamriya Free Zone, Sharjah, UAE, centri all'avanguardia capaci di rispondere ad ogni esigenza. Lo sviluppo di *software* sempre più all'avanguardia per poter rispondere ad esigenze sempre più articolate può condurre all'azienda a produrre macchinari efficienti ma difficili da utilizzare.

Per ovviare a tale problema l'azienda ha introdotto la tecnologia Sapiens, capace di integrare l'innovazione delle meccaniche con una più semplice interfaccia con gli operatori anche meno esperti. La possibilità di offrire macchine completamente automatiche capaci di prelevare, contare e caricare il banco di taglio porta a dei benefici sia in termini di aumento della produzione e della sicurezza, sia in termini di riduzione dei costi ed aumento della flessibilità. Il caricatore automatico MegaGenius rappresenta il frutto dell'innovazione tecnologica sviluppata in Schnell e che presenta caratteristiche assolutamente nuove che portano numerosi vantaggi. L'attenzione di Schnell al continuo miglioramento del processo organizzativo, alla qualità e alla affidabilità dei suoi prodotti ha portato l'azienda ad ottenere, alla fine del 2007, la certificazione del sistema di qualità secondo la norma ISO 9001, dal prestigioso Organismo di certificazione TUV Italia.

La continua innovazione porta Schnell ad affacciarsi nel 2008 nell'inesplorato settore della lavorazione delle reti con la presentazione della macchina Multi Assembler. Anche in questo settore l'azienda adotta un approccio rivolto all'innovazione e al perfezionamento continuo che le consente nel 2009, grazie alla sua ultima innovativa macchina Spirex, di vincere il "Matexpo Innovation Award" presso la Fiera Internazionale di Bruxelles. Tale riconoscimento è il risultato dei numerosi investimenti in ricerca e sviluppo in cui Schnell ha sempre creduto e che l'ha portata ad essere un'importante realtà nel mercato in cui opera.

Nello stesso anno l'azienda ha ricevuto da Legambiente anche il "Premio all'Innovazione Amica dell'Ambiente 2009" per aver introdotto innovazioni in accordo con le politiche della *Green Economy*. Questo testimonia come Schnell è sì un'azienda che punta al successo e alla continua espansione, ma non dimentica l'importanza di adottare uno stile produttivo il più possibile sostenibile e meno impattante a livello ambientale. Continuando la sua crescita dimensionale e avendo la necessità di aumentare la vicinanza nei mercati emergenti come quello indiano viene fondata Schnell India Machinery a Borivali West a Mumbai, India.

Inoltre, per interagire in maniera profittevole con tutti i mercati dell'Europa dell'Est è stata fondata nel 2015 Schnell Rus a Mosca in Russia, così da comprendere al meglio le necessità dei clienti locali e poter offrire una tipologia di macchinari con caratteristiche capaci di soddisfare tali esigenze e sviluppare al meglio un ruolo importante nel mercato locale.

Sempre in questi anni l'azienda ottiene un ulteriore importante certificazione dall' Operatore Economico Autorizzato *Full* (AEOF), che certifica l'affidabilità dell'azienda nei confronti delle autorità doganali supportandole nell'attività di controllo nel commercio internazionale. I vantaggi di diventare operatore AEOF riguardano la possibilità di avere un più facile accesso alle semplificazioni doganali con una riduzione dei controlli e acquisizione di uno status di affidabilità e di sicurezza con valenza illimitata e comunitaria.

III.1.1 Internazionalizzazione di Schnell

Figura 3.2

SCHNELL NEL MONDO

Fonte: https://www.schnell.it/it/Azienda/Gruppo-Schnell-nel-mondo/

Schnell continua il suo percorso di crescita internazionale consolidandosi e ricercando nuovi segmenti da esplorare in cui affermarsi, con uno sguardo sempre al futuro non ponendosi limiti. In quest'ottica di crescita e miglioramento continuo l'azienda riconosce l'importanza di poter monitorare le attività svolte e verificare la loro corretta implementazione.

Ciò consente anche di intervenire tempestivamente per correggere eventuali distorsioni o malfunzionamenti che possono compromettere la buona riuscita del processo e il raggiungimento di obiettivi prefissati. Gli strumenti che consentono di attuare tale controllo in maniera efficace ed efficiente sono i KPI.

Questi indicatori permettono di monitorare le *performance* delle attività chiave che hanno un impatto significativo sull'economia dell'azienda.

Inoltre, tali indicatori presentano delle caratteristiche che data la conformazione dell'attuale contesto di mercato, risultano essere di fondamentale importanza per aziende che come Schnell cerca di crescere e di offrire prodotti e servizi di qualità ai propri clienti[1].

In particolare, la loro rapidità di calcolo e conseguente estrapolazione dei risultati, abbinata a un sistema di misurazione in riferimento a grandezze quantificabili svolto con periodicità per poter fare confronti efficaci ne testimoniamo l'imprescindibile importanza.

Schnell riconosce l'importanza dell'adozione dei *Key Performance Indicators* per poter controllare l'andamento del proprio *business*, verificare il grado di avanzamento verso gli obiettivi prefissati ed eventualmente adottare azioni correttive necessarie per raggiugerli.

[1] Caratteristiche di tali strumenti evidenziate e discusse in questo elaborato a pag. 67-68.

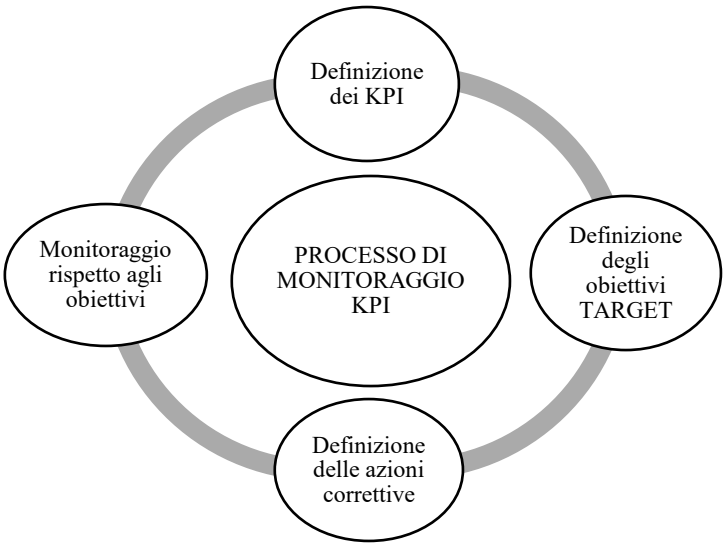
KPI analizzati

Schnell per la scelta dei KPI da monitorare si deve basare sulle caratteristiche proprie dell'azienda, del settore in cui opera e gli obiettivi che intende raggiungere.

L'attività analizzata e descritta in questo elaborato è stata svolta presso gli uffici acquisti dell'azienda, tenendo presente gli accorgimenti da adottare per garantire un buon utilizzo dei KPI. In particolare, il *team* inter-funzionale è composto da quattro *Buyer* ognuno con competenze specifiche in riferimento ai prodotti trattati con i fornitori. I *Buye*r operano sotto le direttive del responsabile aziendale nonché *manager* del *team* Ing. Mirko Bartolucci. Quest'ultimo definisce con chiarezza gli obiettivi da raggiungere, motiva i *Buyer* definendo insieme a ognuno di loro i risultati da ottenere nel corso dell'anno per poter poi raggiungere gli obiettivi prefissati. Si preoccupa inoltre di fornire le risorse adeguate anche predisponendo due o tre soggetti che svolgono attività di supporto ai *Buyer* configurando un *team* che per dimensioni e per condivisione di obiettivi presenta tutte le caratteristiche per un efficace ed efficiente utilizzo dei KPI.

Figura 3.3

Processo ciclico di monitoraggio KPI.



Fonte: F. Calì, *op.cit.,* Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 11

Nel corso dell'analisi sono stati valutati in maniera generale i KPI riferiti allo scostamento del prezzo di acquisto e alla qualità, mentre è stata posta molta attenzione ai KPI riferiti al *Lead Time* e al *Delay Time* per i quali sono stati riscontrati delle lacune ed è stato implementato un processo di miglioramento che ha portato a risultati più che soddisfacenti.

Andando con ordine i primi KPI analizzati riguardano il PPV, ovvero *Purchase Price Variances* che va a calcolare la variazione tra il prezzo effettivo pagato per acquistare un determinato prodotto e il suo prezzo standard, moltiplicato per il numero effettivo di unità acquistate.

$$\textbf{PPV} = (Prezzo\ effettivo - Prezzo\ standard) * Quantità\ effettiva$$

Dalla formula si nota come una variazione positiva corrisponde ad un aumento dei costi effettivi mentre una variazione negativa significa un decremento dei costi effettivi. Variazioni eccessivamente alte o basse evidenziano valutazioni errate ed è quindi opportuno analizzare le cause e ristabilire un prezzo conforme.

Solitamente il prezzo *standard* che l'azienda è tenuta a pagare viene valutato dagli ingegneri, che nel corso della loro valutazione tengono conto sia del livello qualitativo e quantitativo dell'articolo che si sta trattando sia delle tempistiche in cui avviene l'acquisto.

Le possibili cause che possono determinare una variazione del prezzo di acquisto sono:

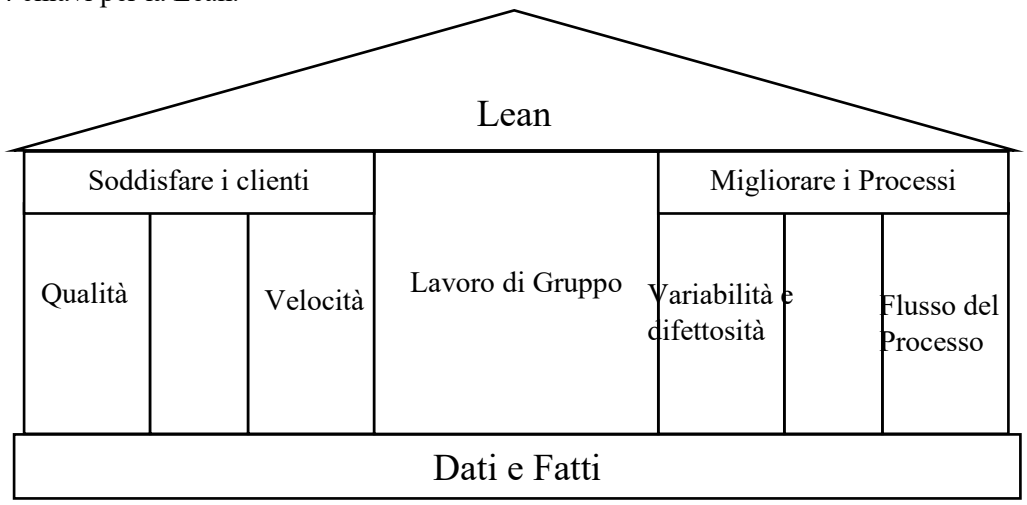
- carenza di materiali: la diminuzione di un articolo di merce in un settore determina conseguentemente un aumento di costo;
- nuovo fornitore: l'instaurazione di una relazione con un fornitore nuovo porta l'azienda a gestire una nuova struttura di costi che necessita di tempo per essere analizzata e per effettuare un opportuno confronto con il prezzo *standard*;

- basi urgenti: data la variabilità del mercato attuale l'azienda potrebbe trovarsi con l'urgente necessità di materiali e chiedere al fornitore la consegna di quanto necessario con poco preavviso sostenendo spese di spedizioni elevate;
- assunzione del volume: la variazione del prezzo di acquisto deriva da una diversa, in particolare inferiore quantità di merce acquistata rispetto a quella che gli ingegneri avevano considerato per la valutazione del costo *standard* e che consentiva all'azienda di ottenere uno sconto.

Normalmente queste sono le cause che maggiormente determinano uno scostamento del prezzo di acquisto e alcune di esse si sono verificate anche in Schnell. Per quanto riguarda i KPI riferiti alla qualità, in particolare in riferimento alla qualità dell'attività di estrazione ed elaborazione dei dati necessari alla creazione dei KPI legati all'andamento dei fornitori in termini di *Lead Time* e *Delay Time*, sono stati usati come indicatori il DPU, DPO e DPMO. Tutti questi indicatori rientrano nell'approccio *Lean* che prevede come principi cardine l'ottimizzazione o il miglioramento di un processo per avere il minor numero di difetti possibile.

Figura 3.4

Le 4 chiavi per la Lean.



Fonte: M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *Che cos'è la lean six sigma?,* Pitagora Editrice, Bologna, 2003, pag. 15.

La prima chiave del *Lean* riguarda la soddisfazione del cliente "V.O.C."[2], presupposto indispensabile per chi come Schnell vuole diversificarsi dalle altre aziende operanti nel settore e attirare la clientela. Per far sì di creare un'offerta più appetibile rispetto ai competitors l'azienda "V.O.B."[3], opera tenendo a mente che è fondamentale coniugare qualità, velocità e basso costo, oltre che conoscere i propri clienti e saper soddisfare pienamente le loro esigenze[4].

Operando con l'obiettivo di incrementare costantemente la qualità dell'intero processo produttivo, risulta necessario diminuire la percentuale di errore e quindi di creare prodotti qualitativamente più elevati. Inoltre, per garantire una maggiore qualità è necessario velocizzare l'intero processo e ciò richiede inevitabilmente di eliminare i ritardi e gli errori. Quest'ottica permette a Schnell di implementare un sistema produttivo più efficace ed efficiente e le consente anche di diminuire il costo del processo, che si riflette su un abbassamento del prezzo del prodotto offerto diventando così più competitivo.

Eliminando la variabilità nella qualità e puntualità, che sono le principali fonti di difettosità, si arriva alla seconda chiave del *Lean* che anche Schnell cerca di seguire e cioè il miglioramento dei processi[5].

Tale attività richiede all'azienda di documentare come viene svolto il lavoro e quindi analizzare le fasi che compongono il processo, esaminare le relazioni tra persone o tra i reparti che concorrono a svolgere il lavoro e infine assicurarsi di fornire conoscenza e linee guida al personale addetto per migliorare continuamente il proprio lavoro.

---

[2] Il *Voice of the Customer* è un termine usato per descrivere il processo di acquisizione dei dati inerenti alle aspettative, le preferenze e le obiezioni dei clienti. È un concetto che racchiude tutto ciò che il cliente desidera o di cui ha bisogno, i benefici e le aspettative associati ad un prodotto o ad un servizio, il livello di soddisfazione del cliente stesso.

[3] Il *Voice of the Business* rappresenta un riepilogo di tutte le esigenze relative a un'azienda e ai suoi *stakeholder*, inclusi redditività, entrate, crescita e quota di mercato. La voce dell'azienda può essere utilizzata per stabilire obiettivi e definire il successo all'interno di una mappa del ciclo di vita.

[4] Uno dei motivi che ha spinto Schnell ad aprire sedi in Paesi del tutto il mondo come descritto nell'elaborato a pag. 76.

[5] M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *op. cit.*, pag. 23.

Così è possibile far emergere eventuali sprechi ed intervenire per recuperare a pieno l'efficienza del sistema. Oltre a istruire il personale e fornire risorse al fine di far esprimere al meglio le proprie capacità e necessario creare un linguaggio comune, stabilire obiettivi condivisi e incentivare il lavoro di gruppo[6].

Quest'ultimo rappresenta una ulteriore chiave del *Lean* che risulta fondamentale nelle organizzazioni di *business*, come nel caso di Schnell, poter contare su persone che lavorano insieme con l'obiettivo di migliorare i processi e risolvere i problemi.

Ciò rende necessario creare un ambiente nel quale le persone siano incoraggiate a lavorare insieme giorno per giorno con entusiasmo, condividendo successi e insuccessi e di apprendere gli uni dagli altri. È necessario sviluppare nelle persone la capacità di ascoltare, di saper discutere ed esprimersi con i termini corretti, raccogliere e organizzare le idee e prendere le decisioni. Ciò consente di rendere più efficace il lavoro di gruppo[7] e migliorare il flusso informativo a beneficio dell'intero sistema produttivo.

L'attuazione dei principi emersi nelle precedenti chiavi del *Lean* consente di apportare importanti benefici all'azienda e le consente di prendere le decisioni su dati quantitativi e fatti concreti[8], che rappresenta l'ultima chiave del *Lean*.

I dati raccolti riguardano: misure di risultato in riferimento all'*out-come*, il risultato di un processo o di una procedura cioè al prodotto o al servizio e di come sono stati ottenuti; misure di processo le quali esprimono cosa accade nel processo mentre l'attività produttiva è in atto.

---

[6] M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *op. cit,* pag. 35.

[7] Punti fermi per un *team* che intende raggiungere con successo i propri obiettivi, come precedentemente analizzato nell'elaborato a pag. 69 – 71: Definire gli obiettivi, attribuire le responsabilità, gestire i conflitti, porre attenzione alla modalità con cui sono prese le decisioni, essere sicuri di condurre efficacemente le riunioni, promuovere l'apprendimento continuo e collaborare con altri gruppi.

[8] M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *op. cit.*, pag. 41.

Il monitoraggio di queste misure consente all'azienda sia di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati sia di evidenziare eventuali lacune del processo ed intervenire per sanarle.

I principali risultati che interessano un'azienda come Schnell, che devono essere quindi monitorati, riguardano: la soddisfazione del cliente, le cui informazioni si raccolgono tramite indagini e interviste "*survey*"; risultati finanziari in riferimento all'utile conseguito, le spese e i costi e tutto ciò su cui hanno impattato le qualità e i problemi riscontrati; puntualità in termini di *Lead Time* e *Delay Time* e infine qualità/difettosità riferita al numero di errori verificati, eventuali difetti del prodotto e tutto ciò che è deleterio per l'azienda. Come precedentemente introdotto, in Schnell in riferimento alla qualità dell'attività di creazione dei KPI legati all'andamento dei fornitori in termini di *Lead Time* e *Delay Time*, sono stati usati come indicatori per calcolare la qualità dell'attività svolta il DPU, DPO e DPMO.

In particolare, il DPU, *Defects* Per *Units*, è usato per calcolare la probabilità di difetti che si possono verificare in un determinato campione. Per difetto si intende tutto ciò che sia al di fuori delle specifiche del cliente "V.O.C." e che quindi non soddisfa i requisiti del cliente in termini di qualità. Il verificarsi di un difetto è molto deleterio per l'azienda, in quanto la soddisfazione del cliente rappresenta la prima chiave del *Lean*[9], fondamentale per aver successo. La non soddisfazione del cliente indica inevitabilmente il fallimento dell'intero processo, prodotto o servizio. Per calcolare il DPU è necessario prima di tutto determinare il numero totale di unità da campionare, dove per unità si intende un elemento della lavorazione.

La dimensione del campione è molto importante per poter svolgere una corretta analisi, risulta quindi necessario selezionare un numero tale di campioni sufficiente affinché la rappresentazione della popolazione possa riportare tutti gli eventi che concorrono nel determinare i difetti nel processo.

[9] Prima chiave del *Lean* pagina 82 dell'elaborato.

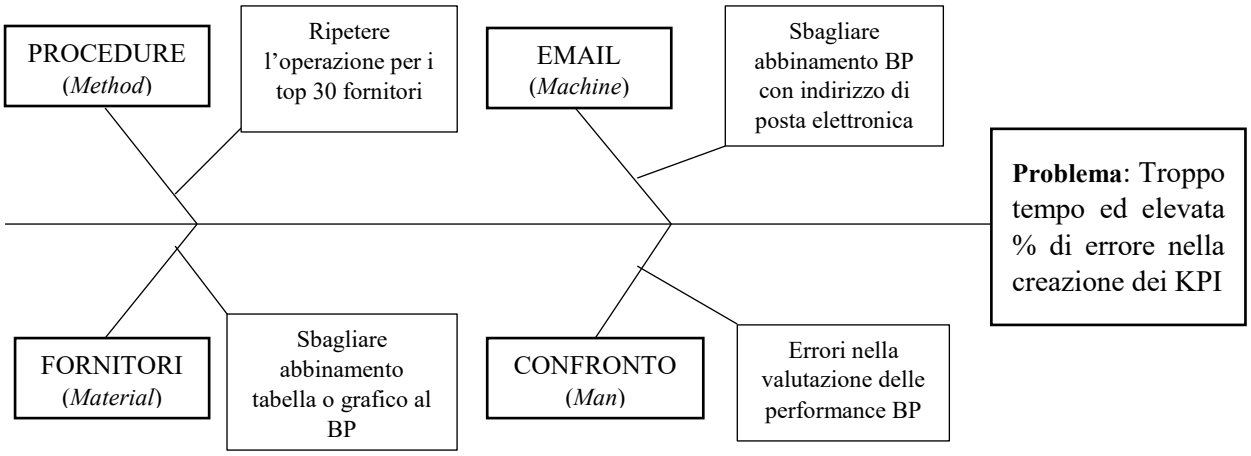
Selezionato il campione si procede a contare il numero di difetti o errori che si riscontrano al suo interno e infine calcolare il DPU che può essere espresso come numero decimale o convertito in percentuale.

$$\mathbf{DPU} = \frac{D}{U} = \frac{Total\ Number\ of\ Defects}{Total\ Units}$$

Nel caso di Schnell si sono riscontrati quattro difetti[10] possibili nell'invio ai fornitori dell'*e-mail* contenente le *performance* relative al *Lead Time* e *Delay Time*.

Figura 3.5

Diagramma Causa-Effetto caso Schnell S.p.A.



Fonte: Schnell Home

[10] Il Diagramma Causa-Effetto anche chiamato diagramma a lisca di pesce o diagramma di Ishikawa è una tecnica manageriale utilizzata nel settore industriale e nei servizi per individuare la/le causa/e più probabile/i di un effetto (o problema). Le cause o i fattori che influenzano un processo produttivo sono spesso organizzate in quattro macro-gruppi, che sono:

- Manodopera (*Man*);
- Macchine (*Machine*);
- Materiali (*Material*);
- Metodo (*Method*).

Come campione per svolgere l'analisi sono state prese come riferimento le 12 estrazioni annue necessarie per poter elaborare ed esaminare i dati così da poter creare le tabelle e i grafici relativi al *Lead Time* e *Delay Time* dei fornitori.

$$\mathbf{DPU} = \frac{D}{U} = \frac{4}{12} = 0{,}3\overline{3} = 33{,}\overline{3}\%$$

Tale indicatore mostra quanto sia efficiente un processo e nel caso di Schnell il risultato è eccessivamente alto e non consente di implementare correttamente l'attività di *Supplier Service Level*.

Prendendo in considerazione anche l'altro indicatore, DPO cioè *Defects* Per *Opportunity* è possibile svolgere un ulteriore analisi in riferimento all'opportunità di commettere errori. Per opportunità si intende la possibilità o la probabilità che nel corso dell'attività si verifichino errori ed esiste un collegamento tra il numero di opportunità e difetti in quanto, maggiore è il numero di opportunità nel processo, maggiore è il rischio di commettere errore nel processo.

Per calcolare il DPO è necessario come prima selezionare il numero del campione da sottoporre all'analisi, determinare il numero totale di opportunità di difetto che si possono riscontrare e contare quante di queste si sono verificate effettivamente all'interno del campione. In fine basta dividere il numero totale di difetti per le opportunità totali riscontrate nel campione esaminato:

$$\mathbf{DPO} = \frac{D}{U*O} = \frac{Number\ of\ Defects}{Number\ of\ Units*Number\ of\ Defects\ Opportunities\ Per\ Unit}$$

Nel caso di Schnell, nelle 12 estrazioni campionate ed analizzare tre di esse hanno presentato problemi di diversa natura in riferimento alle quattro tipologie di difetti riportati nel Diagramma Causa-Effetto. Il risultato è stato il seguente:

$$\mathbf{DPO} = \frac{D}{U*O} = \frac{4}{12*3} = 0{,}1\overline{1} = 11{,}\overline{1}\%$$

Ciò significa che ogni estrazione contiene $11{,}\overline{1}\%$ di probabilità di commettere difetti o errori.

Da tale indicatore è possibile calcolare anche il DPMO, *Defects* Per *Millions Opportunity*, che è un'unità di misura adimensionale ed indica il rapporto di quantità misurate omogenee di un milione a uno.

Quest'ultimo esprime errori di misurazione o tolleranze e si calcolala moltiplicando la quantità assoluta frazionale per un milione (10^6).

$$\textbf{DPMO} = DPO * 10^6$$

In riferimento ai dati estrapolati dopo aver analizzato il caso di Schnell risulta un DPMO pari a:

$$\textbf{DPMO} = 0{,}1\bar{1} * 10^6 = 111{\cdot}111{,}\bar{1}$$

Dall'analisi dello scostamento del prezzo di acquisto in maniera generale e della qualità in riferimento all'attività di estrazione ed elaborazione dei dati relativi si è poi passato ad analizzare in maniera molta approfondita gli indicatori riferiti al *Lead Time* e *Delay Time*.

In particolare, si è monitorato l'attività che porta alla creazione di questi indicatori, dall'estrapolazione dei dati sui quali compiere l'analisi, all'invio ai fornitori dei relativi grafici e tabelle contenenti le indicazioni di *performance*.

III.2.1. *Lead Time* e *Delay Time*

Dal primo giugno 2019 la Schnell S.p.A. ha attivato un sistema per il monitoraggio della Puntualità/Tempi di consegna relativi alla catena di sub-fornitura in riferimento ai principali fornitori dell'azienda in termini di fatturato.

Nello svolgere tale attività l'azienda tiene conto del *Lead Time* del fornitore, che si riferisce allo scostamento di tempo che intercorre fra il momento in cui avviene l'ordine e la data in cui si la merce arriva nello stabilimento, mentre il *Delay Time* esprime la differenza fra la data di consegna confermata dal fornitore e la data di ricevimento della merce effettiva. Tale attività viene svolta da un soggetto appartenente all'ufficio acquisti designato dal responsabile dell'area Ing. Mirko Bartolucci il quale, dato che lo svolgimento e il completamento di tale attività richiede una quantità di tempo notevole, cerca di delegarla a soggetti a supporto dei *Buyer*. Per svolgere tale attività l'operatore deve compiere diversi passaggi riassunti in cinque fasi.

La prima richiede di aprire il *browser*, accedere su SCHNELL GROUP, posizionarsi su REPORTS e poi selezionare la sezione acquisti e attivare il *software*. L'operatore si trova dunque una schermata con diverse caselle e deve selezionare la casella denominata L.T. medio fornitore o Ritardo medio consegne fornitore a seconda se sta ricercando i dati per la generazione dei KPI riferiti al *Lead Time* o *Delay Time*. Successivamente, nella seconda fase, si apre una pagina che chiede di inserire gli estremi della ricerca, in particolare delle date sulle quali si vuol compiere l'analisi e i relativi ordini di acquisto.

Eseguita la ricerca i dati ottenuti vengono estrapolati in un *file* Excel e si entra nella terza fase, che prevede il salvataggio del *file* rinominandolo con le date con le quali si è effettuata la ricerca.

Ora l'operatore, si posiziona rispettivamente su DDB.LT.AVG. e DDB DELAY TIME e copia i dati relativi ai due indicatori facendo attenzione a rispettare la formattazione utilizzata nelle precedenti attività di copiatura, aggiornando il *file* i grafici e le tabelle contenute in esso incorporeranno gli ultimi dati inseriti.

In riferimento al *Lead Time* l'operatore verifica l'andamento del singolo fornitore sia in termini numerici sia in termini grafici andando su L.T. AVG 18-19 (top 30), mentre in riferimento al *Delay Time* tale attività di monitoraggio delle *performance* dei singoli fornitori è effettuata analizzando la tabella DELAY TIME PUT (AVG) e il relativo grafico DELAY TIME (AVG).

Dopo aver estratto ed elaborato i dati l'operatore è in grado di compiere una valutazione relativa alle *performance* di ogni singolo fornitore, in particolare se il dato attuale risulta essere aumentato rispetto al periodo di tempo precedente significa che c'è stato un peggioramento in quanto il numero di giorni relativi al *Lead Time* o *Delay Time* sono aumentanti, viceversa una diminuzione rispetto al periodo precedente testimonia un miglioramento.

Questi dati, positivi o negativi, vengono inviati al fornitore tramite un'*e-mail* che contiene una descrizione dell'attività svolta e alla quale l'operatore allega le tabelle e i grafici relativi e chiede al fornitore di analizzarli. Nel caso di risultati non positivi la Schnell ricorda la sua disponibilità per eventuali incontri per analizzare i dati ed eventuali azioni correttive da implementare. Questo servizio è stato creato proprio per far sì che fra Schnell e i suoi fornitori si crei un linguaggio comune e condiviso così da portare benefici ad entrambi, nell'ottica di un miglioramento continuo. Proprio per l'importanza di tale attività, questo elaborato è andato ad analizzare a fondo il servizio di *Supplier Service Level* offerto da Schnell riscontrando non poche lacune. L'obiettivo di questo elaborato è stato quello di creare una nuova procedura che ha consentito di apportare importanti benefici sia in termini economici che qualitativi al servizio, convincendo Schnell ad implementarla a sostituzione di quella precedente.

III.3. Nuova procedura di creazione e invio dei KPI

Per la creazione della nuova procedura è stata svolta un'attenta analisi sui punti critici che presentava il precedente sistema di creazione e di invio dei KPI. Da tali punti è poi partito tutto l'iter che ha consentito di creare la nuova procedura più efficiente e che ha apportato diversi benefici. L'analisi critica è stata svolta attraverso l'utilizzo del metodo del DMAIC, che fa parte degli strumenti del *problem solving* presenti nel *Lean*.[11] Il metodo prevede 5 fasi: *Define – Measure – Analyze – Improve – Control* e risulta essere tra gli strumenti più efficaci per ottenere miglioramenti duraturi in riferimento a processi aziendali grazie all'utilizzo di dati quantitativi. L'introduzione alla fase di *Define* avviene con l'elaborazione del *Project Charter* nel quale sono indicati gli obiettivi che il progetto deve raggiungere.

Nel progetto descritto nel suddetto elaborato gli obiettivi erano quelli di abbassare notevolmente la possibilità di errore e di diminuire il tempo di gestione manuale per la creazione ed elaborazione dei KPI, con un'ottimizzazione e stabilizzazione dell'intero processo. Inoltre, nel *Project Charter*, oltre a descrivere i risultati che si intendono ottenere sono indicati le persone che lavorano nel progetto, il piano temporale ed altre informazioni chiave che compongono l'essenza del progetto. Ciò ha consentito al gruppo di lavoro di tenere sempre ben presente cosa ci si aspetta da tale progetto e di monitorare l'avanzamento verso gli obiettivi prestabiliti.

Chiariti gli obiettivi che si intendono raggiungere e creato il *Project Charter* è stato possibile dare inizio alla prima fase, *Define*, che ha previsto il confronto tra i membri del gruppo sul come reperire i dati da esaminare relativi al processo, necessari per far emergere le problematiche sulle quali intervenire.

---

[11] M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *op. cit.,* pag. 70.

Con questa fase è stato possibile costruire una mappa di processo, che ha consentito di elaborare un piano di lavoro e le linee guida per il gruppo.

Inoltre, questa attività ha fatto sì di creare fra tutti i soggetti appartenenti al gruppo una maggiore consapevolezza e comprensione condivisa delle priorità del progetto, verificare che il progetto è realistico e constatare il suo reale impatto economico e qualitativo. Questa maggiore consapevolezza è stata acquisita anche grazie alla creazione e all'analisi della *Value Stream Mapping*. Questo strumento ha consentito non solo di mostrare il flusso del processo, ma anche i dati quantitativi grazie ai quali è stato possibile identificare nel processo i punti critici da cui derivano i maggior problemi che determinano il verificarsi di errori o l'eccessivo prolungamento dei tempi richiesti. In particolare, per la costruzione della *Value Stream Mapping* è stato effettuato un accurato cronometraggio delle varie attività svolte dall'operatore, necessarie per la creazione e l'invio dell'*e-mail* relative ai KPI dei fornitori[12]. Dalla costruzione di tale strumento facente parte alla seconda fase, *Measure*[13], nella quale si sono raccolti i dati del processo e ciò ha permesso di comprendere l'attuale livello di qualità del processo. Inoltre, ha consentito ai membri del gruppo di sviluppare un sistema di misurazione che consente sia una maggiore conoscenza del processo e di cosa sia necessario migliorare, sia di basare le decisioni su fatti reali e risultati quantitativi.

Dopo aver raccolto tutti i dati quantitativi relativi al processo è stato possibile passare alla tersa fase del DMACI, la fase di *Analyze*[14]. L'obiettivo è stato quello di utilizzare i dati precedentemente raccolti per individuare i passaggi dai quali scaturivano i maggiori problemi, sprechi di tempo e che abbassavano conseguentemente la qualità totale del processo. Da tale analisi e presa di coscienza delle principali problematiche riscontrare è stato possibile adottare le soluzioni più opportune per sanare tali lacune.

---

[12] *Value Stream Mapping* visibile graficamente a pagina 98 – 99 dell'elaborato.
[13] M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *op. cit.,* pag. 74.
[14] M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *op. cit.,* pag. 79.

III.3.1. Problematiche riscontrate

In particolare, è emerso che i primi problemi sorgevano quando si effettuava l'estrapolazione dei dati necessari per la creazione dei grafici e tabelle relativi ai KPI. Data la massiccia mole dei dati da estrapolare il *software* poteva richiedere svariati minuti e in certi casi poteva bloccarsi e per l'operatore significava sprecare un'elevata quantità di tempo dovendo ripetere la procedura da capo[15].

Continuando con l'analisi delle tempistiche richieste nei vari *step* del processo, altra attività nella quale si concentrava gran parte di tempo era quella dove era necessario copiare i dati estrapolati nel *Link* da dove si analizzano poi i grafici e le tabelle. Anche questa problematica era collegata all'elevato numero di dati da gestire e inoltre dalla necessità di allineare la formattazione dei dati inseriti con quelli che erano già presenti. Infine, l'attività critica dalla quale derivavano maggiori problematiche ed errori è risultata quella nella quale l'operatore doveva creare l'*e-mail* da inviare ai singoli fornitori. In prima battuta l'operatore doveva scegliere fra le due configurazioni possibili di invio dei dati al fornitore.

La prima prevedeva la creazione di un'*e-mail* contenente una breve descrizione dell'attività svolta da Schnell allegando un file PDF contente i grafici e le tabelle relative alle performance del fornitore. Nella seconda modalità l'operatore doveva creare un'*e-mail* senza alcun allegato ma riportando le tabelle nel testo con una spiegazione dai dati contenuti in esse e dei risultati che ne derivavano. Una volta creata l'*e-mail* l'operatore doveva inviarla al fornitore di riferimento facendo attenzione a non commettere errori di abbinamento. I molteplici passaggi richiesti in questa attività dovevano essere ripetuti per i 30 fornitori più rilevanti per l'azienda a livello di fatturato.

---

[15] Com'è possibile notare graficamente a pagina 98 dell'elaborato in riferimento alla procedura «AS IS – GENERAZIONE KPI RIFERITO AL LEAD TIME - MEDIO DEL FORNITORE» e «AS IS – GENERAZIONE KPI RIFERITO AL DELAY TIME MEDIO DEL FORNITORE» nel caso in cui al momento dell'estrazione ciò non avveniva "NO" ed era necessario ripetere l'operazione.

Questo faceva aumentare considerevolmente i passaggi da compiere per ultimare l'attività di invio dei KPI riferiti *al Lead Time* e *Delay Time* dei fornitori e conseguentemente si assisteva anche ad un incremento della probabilità di commettere possibili errori.

Per meglio comprendere l'entità di questi errori e poter individuare le cause è stato necessario costruire il Diagramma Causa-Effetto[16]. Tale strumento ha permesso al *team* di avere una visione più chiara di quali erano i problemi che più incidevano sulla qualità del processo e che necessitavano di interventi correttivi.

Un'ulteriore analisi svolta per verificare la qualità del processo è stata quella di effettuare una distinzione fra le attività che risultano essere a valore aggiunto (V.A.) per l'operatore e quelle che non sono a valore aggiunto (N.V.A.), in riferimento alla sua percezione di interesse nei confronti di una determinata procedura.

Il risultato ha evidenziato come le attività non a valore aggiunto siano maggiori di quelle a valore aggiunto e di come questo evidenzi la necessità di intervento e di correzione del processo, aumentando l'utilità percepita dall'operatore nello svolgere l'attività.

Una volta individuati i problemi e gli errori che più incidevano nel processo determinando un decremento della sua qualità e della motivazione dei soggetti che erano chiamati a svolgere tale attività, è stato possibile individuare una nuova procedura che per le sue caratteristiche risulta essere capace di introdurre soluzioni adeguate e conformi a rispondere alle cause alla base del sorgere delle criticità.

Si entra nella quarta fase del DMAIC, *Improve*[17], nel quale si è implementato il piano d'azione per il miglioramento del processo tramite l'implementazione di un procedimento che consente l'automatizzazione della creazione ed invio dei KPI.

---

[16] Diagramma Causa-Effetto riportato a pagina 86 dell'elaborato.
[17] M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *op. cit.,* pag. 81.

III.3.2 Descrizione *New Process*

Prima di tutto è necessario accedere su Surfer, una piattaforma interna all'azienda, successivamente entrare su anagrafiche clienti – fornitori e selezionare i fornitori che si intendono abilitare per l'invio dei KPI. Questa operazione dev'essere svolta una sola volta e permette già di risolvere alcune problematiche, infatti, abilitando solo i fornitori attivi per l'invio dei KPI al momento dell'abbinamento dell'*e-mail* sarà impossibile commettere errori avendo la possibilità di selezionare solo i fornitori che sono risultati attivi.

Inoltre, l'abilitazione di un fornitore non è vincolante in quanto può essere sempre modificata attribuendola o sottraendola ai vari fornitori. Passando alla fase operativa, la nuova procedura prevede come primo *step* lo stesso che era svolto nella precedente procedura in quanto da tale attività non risultavano emergere complicazioni rilevanti. Si procede quindi ad aprire il *browser*, accedere su SCHNELL GROUP, posizionarsi su REPORTS e poi selezionare la sezione acquisti e attivare il s*oftware.* L'operatore si trova dunque una schermata con diverse caselle, ed è qui che vengono introdotte le prime novità migliorative, infatti a differenza della procedura precedente[18] l'operatore deve selezionare la casella denominata KPI – Lead Time Supplier o KPI – Shipment Delay a seconda se sta ricercando i dati per la generazione dei KPI riferiti al *Lead Time* o *Delay Time*.

Si apre una pagina che chiede di inserire gli estremi della ricerca, in particolare a differenza della vecchia procedura chiede di indicare le date sulle quali si vuol compiere il confronto, i relativi ordini di acquisto e chiede di indicare il fornitore tra quelli che inizialmente erano stati abilitati per l'invio dei KPI. Eseguita la ricerca il risultato è completamente diverso da quello ottenuto precedentemente in quanto l'operatore non si trova a gestire una grande quantità di dati, dalla ricerca vengono creati automaticamente i grafici relativi alle *performance* del fornitore.

[18] Che prevedeva la selezione di altre caselle come descritto a pagina 88 dell'elaborato.

I grafici ottenuti vengono estrapolati in un *file* PDF e si entra nella terza fase che prevede il salvataggio dei *file* estratti relativi al *Lead Time* e *Delay Time* nella cartella relativa al fornitore del quale si sta eseguendo la ricerca. Dopo di che, utilizzando l'opzione ZIP, i due file vengono uniti in un'unica cartella denominata con il nome del fornitore, il BP e il mese corrispondente.

Successivamente accedendo su Surfer, entrando nella sezione Ciclo Passivo 100 e poi selezionando KPI compare una schermata che chiede all'operatore di indicare la data nella quale si sta effettuando la ricerca, di scegliere il fornitore al quale si intende inviare fra quelli abilitati per l'invio dei KPI, inoltre è necessario allegare la cartella precedentemente creata contenente i grafici relativi alle *performance* del singolo fornitore riferite al *Lead Time* e *Delay Time*.

Ultimo *step* è quello di modificare lo stato dell'*e-mail* indicando che sia "da inviare" e poi procedere con l'archiviazione. Alle 7 di mattina del primo giorno di ogni mese l'*e-mail* archiviate verranno inviate automaticamente ai fornitori indicati, come deciso con i membri dell'ufficio dell'*Information Technology* di Schnell, i quali hanno collaborato ed apportato un importante contributo per la realizzazione del progetto.

L'*e-mail* ha una configurazione che prevede una parte costante e una parte variabile. Nella parte costante, indipendentemente dal fornitore al quale si invia l'*e-mail*, viene riportato nell'oggetto l'attività di *Supplier Service Level*; nel testo viene descritta l'attività svolta da Schnell per il monitoraggio delle *performance* riferite alla puntualità e tempi di consegna dove viene anche richiesto di visionare i grafici che riportano i risultati della ricerca e che sono presenti nel *file* allegato.

Nella parte variabile, legata al singolo fornitore e alla specifica ricerca, viene indicato nell'oggetto, in aggiunta alla parte fissa, la data nella quale si è effettuata la ricerca, inoltre l'allegato riporta il *file* contenente i grafici relativi all'andamento delle *performance* dello specifico fornitore.

Al termine della nuova procedura di invio automatico dell'*e-mail* al fornitore si è potuto constatare che le tempistiche e la probabilità di errore sono molto inferiore rispetto a quelle riscontrate nella vecchia procedura, ciò consente di aumentare notevolmente la qualità dell'intero processo.

Il metodo DMAIC prevede come ultima fase quella di *Control*[19], molto importante per garantire che le modifiche migliorative apportate per risolvere i problemi individuati grazie all'analisi dei dati quantitativi, come previsto nelle precedenti fasi, possano essere mantenute nel tempo.

In tale fase si è quindi proceduto ad elaborare un documento nel quale viene riportata la descrizione della nuova procedura con tutte le specifiche e i passaggi da compiere per la sua corretta implementazione. Questo documento è stato condiviso con tutti i membri dell'ufficio acquisti in quanto sono i soggetti chiamati a svolgere tale attività.

L'obiettivo di redigere un documento con la descrizione accurata della nuova procedura e la sua condivisione è quello di agevolare le persone nell'utilizzo della nuova procedura ed evitare incomprensioni che possano ledere la qualità del servizio. Il monitoraggio del corretto svolgimento della nuova procedura viene effettuata dal sistema attraverso un *feedback* che segnala all'operatore, tramite l'invio informatizzato di un'*e-mail*, la presenza di eventuali errori o difformità (*Control Phase*).

Ciò permette di reagire e di intervenire prontamente per correggere gli eventuali problemi che si presentano, così da ridurre al minimo il loro impatto sull'intero processo.

Di seguito vengono riportati le *Value Stream Mapping* che mettono a confronto le tempistiche per la generazione dei KPI richieste nel vecchio procedimento (AS IS) con quelle previste nel nuovo procedimento (TO BE).

---

[19] M. George, D. T. Rowlands, B. Kastle, *op. cit.,* pag. 85.

Figura 3.6

GENERAZIONE KPI PROCEDIMENTO AS IS VS PROCEDIMENTO TO BE

Figura 3.6.1

«AS IS – GENERAZIONE KPI RIFERITO AL LEAD TIME MEDIO DEL FORNITORE»

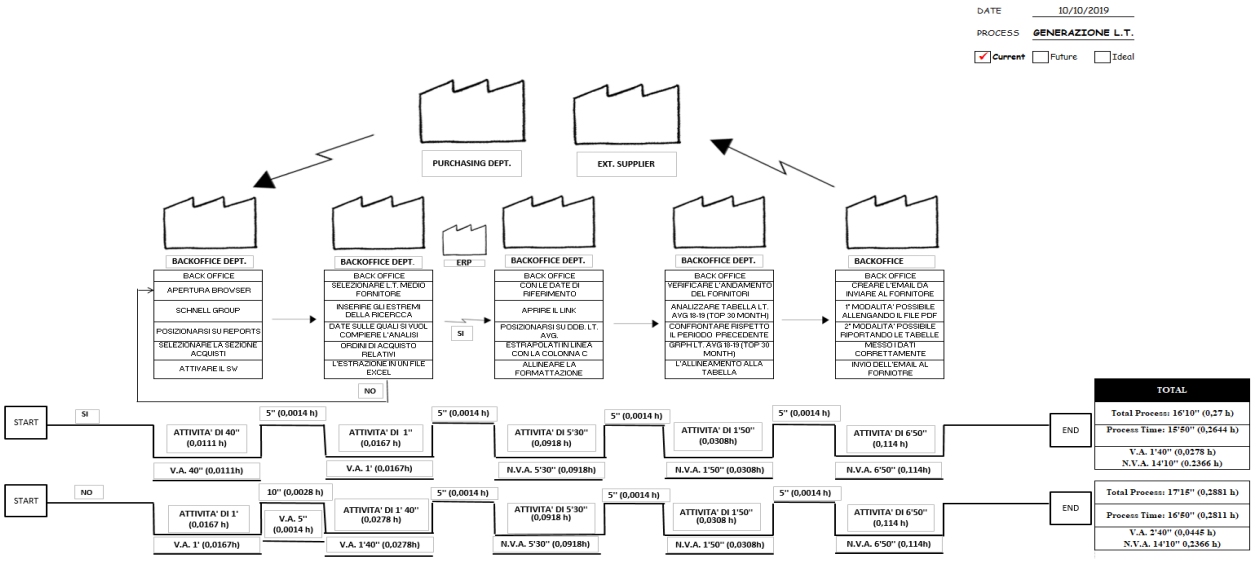


Figura 3.6.2

«AS IS – GENERAZIONE KPI RIFERITO AL DELAY TIME MEDIO DEL FORNITORE»

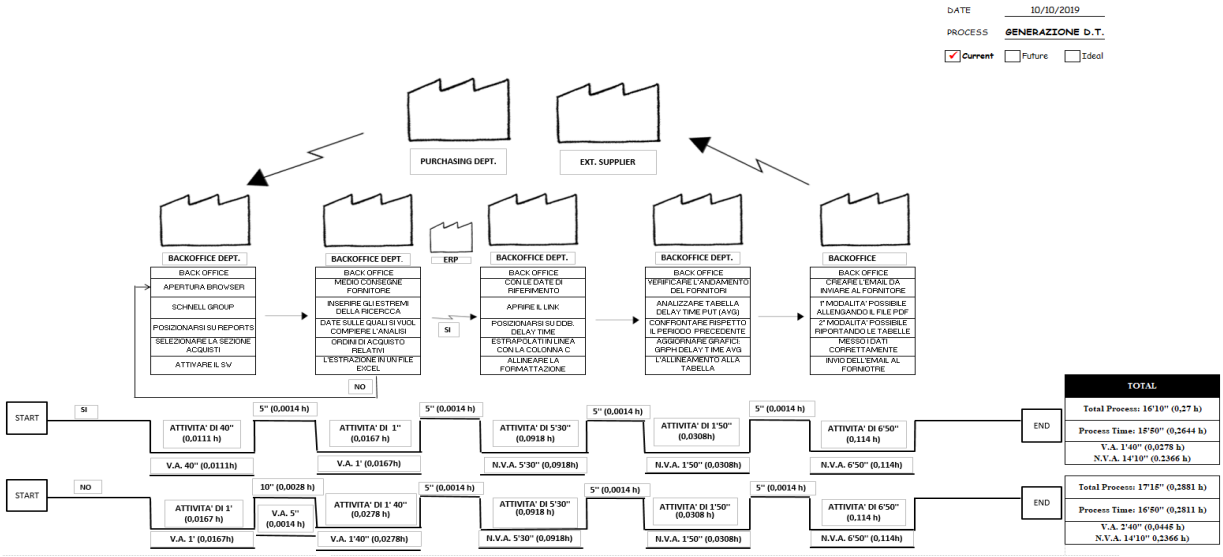


Figura 3.6.3

«TO BE – GENERAZIONE KPI RIFERITO AL LEAD TIME MEDIO DEL FORNITORE»

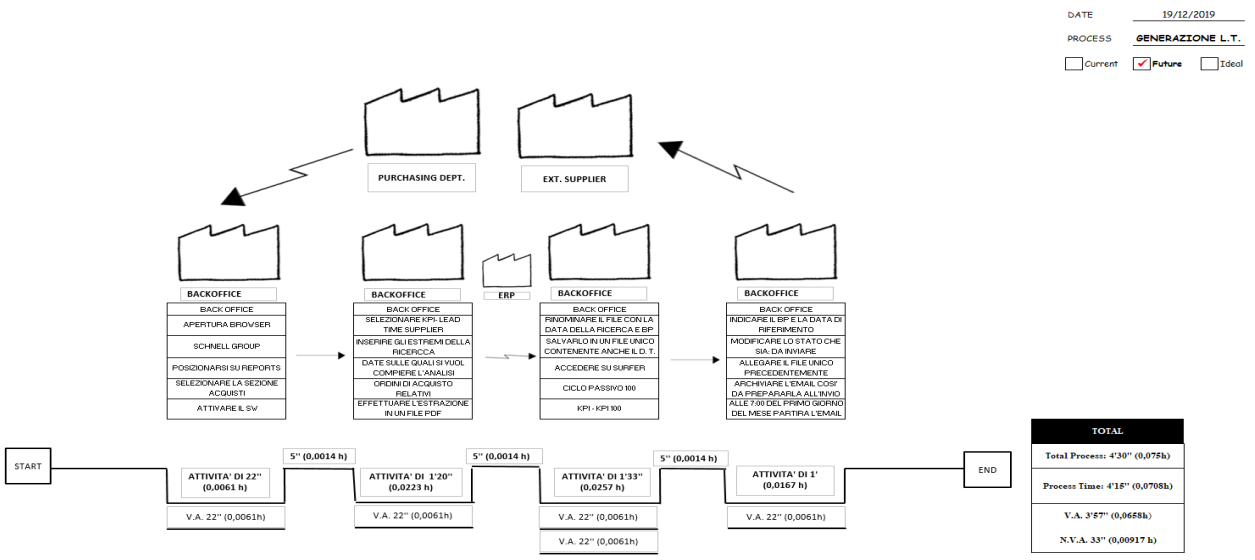
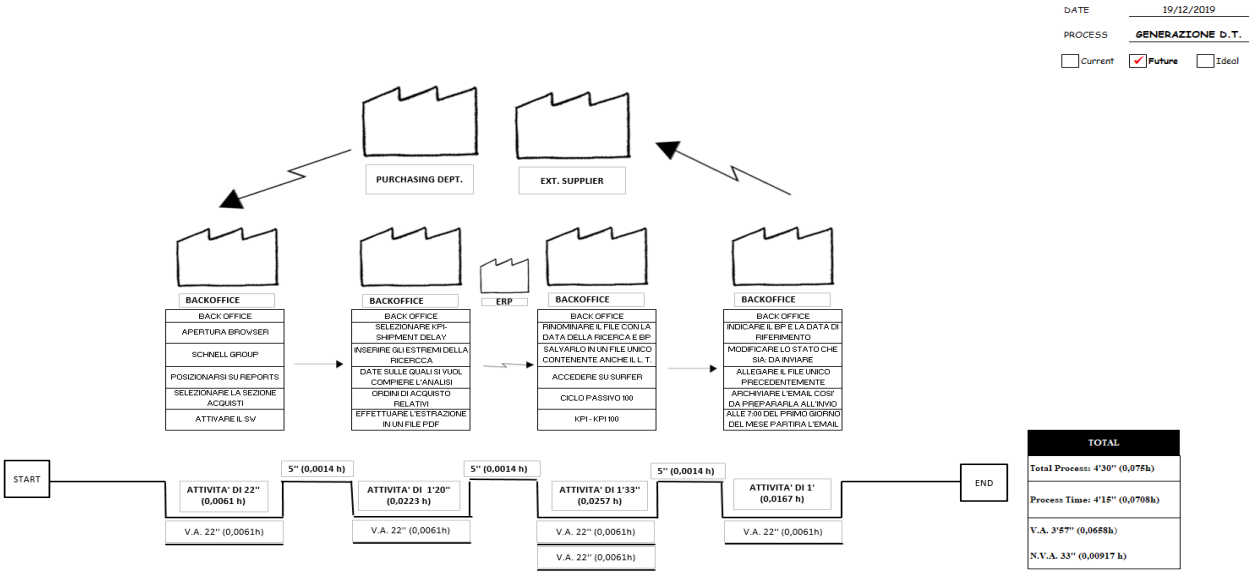


Figura 3.6.4

«TO BE – GENERAZIONE KPI RIFERITO AL DELAY TIME MEDIO DEL FORNITORE»



Fonte: Schnell Home

III.3.3. Benefici quantitativi - qualitativi

Il nuovo processo consente di ridurre notevolmente i tempi per la generazione dei KPI, inoltre viene eliminata la possibilità di un blocco del sistema al momento dell'estrapolazione dei dati che portava come risultato a ripetere il procedimento da capo con un ulteriore allungamento dei tempi.

In particolare, la vecchia procedura richiedeva per la creazione dei KPI riferito al *Lead Time* o al *Delay Time* di circa 16'10'' se l'estrazione avveniva con successo (START WITH SI), altrimenti se il sistema dava un *crash* al momento dell'estrazione i tempi si allungavano fino a 17'15'' (START WITH NO).

Inoltre, come già descritto, le singole procedure richiedono tempi molto più lunghi rispetto alla nuova procedura con una percentuale di errore più elevata.

Con la nuova procedura i tempi si sono ridotti fino a 4'30''. Il risultato del confronto di questi dati per un anno di attività, tenendo conto del ripetere delle procedure sia in riferimento alle mensilità sia dei diversi fornitori, porta a un notevole decremento del tempo richiesto passando da 198 ore 3 minuti e 30 secondi richiesti per la vecchia procedura, circa 24 giorni lavorati, alle 54 ore richieste per la nuova procedura corrispondenti a circa 7 giorni lavorativi.

Considerando che indicativamente il costo orario di un operatore sia di circa 25-30 €/h si ottiene un costo annuo per la vecchia procedura di 6.971,28 € e un costo di 1659,74 € per la nuova procedura con un risparmio annuo di 5.317,54 €.

Tale dato va letto anche in riferimento al costo delle attività a valore aggiunto (V.A.) e quelle non a valore aggiunto (N.V.A.).

Infatti, con l'implementazione della nuova procedura è stato possibile invertire il *trend* precedente che vedeva una spesa annua per l'attività non a valore aggiunto (N.V.A.) di 6.177,18€ a fronte dei 734,1 € spesi per le attività a valore aggiunto (V.A.), passando a una spesa annua per l'attività non a valore aggiunto (N.V.A.) di 238,45 € rispetto ai 1.376,29€ spesi per le attività a valore aggiunto (V.A.) e che

aumentano la soddisfazione dell'operatore a testimonianza di un incremento della qualità dell'intero processo.

Tale risultato è stato ottenuto non considerando i tempi morti in riferimento al movimento del *mouse* e con una *Precision Tolerance* in riferimento ad eventuali imprevisti o complicazioni che posso far incrementare del 20% la spesa delle attività non a valore aggiunto.

Oltre ai benefici in termini quantitativi, sono stati raggiunti numerosi benefici qualitativi con la nuova procedura, riportati nella Tabella 3.1.

Tabella 3.1

BENEFICI QUALITATIVI DELL'AUTOMAZIONE INVIO DEI KPI AL FORNITORE.

BENEFICIO	**RISULTATO**
DIMINUZIONE DEL TEMPO IMPIEGATO	**OTTIMIZZAZIONE DEL TEMPO**
AUMENTO DEL TEMPO PER POTER SVOLGERE ALTRE ATTIVITA'	
CANCELLAZIONE ERRORI	**AUMENTO QUALITA' DEL SERVIZIO**
ANNULLATA LA POSSIBILITA' DI INVIO DI INFORMAZIONI SENSIBILI A FORNITORI SBAGLIATI	**AUMENTO PRECISIONE NEI CONFRONTI DEI FORNITORI GRAZIE AD UN APPROCCIO *CUSTOMER ORIENTED***
INVIO DELL'*EMAIL* AVVIENE SEMPRE IL PRIMO LUNEDI' DEL MESE	
CONFIGURAZIONE DELL'*EMAIL* CHIARA E COMPLETA	

<table>
<tr><td>MECCANISMO DI FEEDBACK</td><td rowspan="2">MIGLIORAMENTO CONTINUO APPLICABILE ANCHE PER ALTRE ATTIVITA’</td></tr>
<tr><td>PROCEDIMENTO REPLICABILE</td></tr>
<tr><td>INVERSIONE DI TENDENZA ED AUMENTO ATTIVITA’ A VALORE AGGIUNTO</td><td rowspan="2">AMBIENTE LAVORATIVO PIU’ MOTIVANTE</td></tr>
<tr><td>AUMENTO PERCEZIONE UTILITA’ DEL LAVORATORE IN RIFERIMENTO ALL’ATTIVITA’ SVOLTA</td></tr>
</table>

Fonte: Schnell Home

Si può quindi affermare che i benefici sia in termini quantitativi che qualitativi dell’implementazione sono stati numerosi e importanti, ripagando le difficoltà incontrate nell’adozione del metodo DMAIC, che si è dimostrato un metodo molto efficace. Tutti coloro che hanno partecipato hanno contributo in maniera determinante per la riuscita del progetto, tenendo sempre a mente gli obiettivi stabiliti nella fase del *Project Charter* insieme al *manage*r Ing. Mirko Bartolucci.

Gli obiettivi sono stati raggiunti con successo e data la presa di coscienza dei partecipanti, che hanno potuto costatare con mano che un progetto se ben pianificato e condiviso da tutti i membri del *team* può essere portato a termine con successo con risultati più che soddisfacenti, non si esclude la possibilità di utilizzare tale metodo anche per migliorare altri processi interni della Schnell. Ciò può consentire all’azienda di raggiungere i suoi obiettivi di efficienza rispecchiando la sua propensione al miglioramento continuo.

CONCLUSIONI

Questo elaborato, attraverso un'analisi quantitativa delle tempistiche e dei costi connessi alla creazione ed invio dei *Key Performance Indicators* relativi al *Lead Time* e *Delay Time* dei fornitori, ha fatto emergere i principali limiti connessi a tale attività e che ne deterioravano la qualità. L'adozione di un metodo di valutazione che si è basato su dati quantitativi, ha permesso al *team* di porsi obiettivi ben precisi e di monitorare costantemente il loro grado di avanzamento.

In particolare, è emerso che il precedente processo richiedeva tempi eccessivamente lunghi, circa 24 giorni lavorativi l'anno che corrispondono ad un costo di 6.971,28 €. Oltre a questi aspetti quantitativi, il procedimento presentava diverse problematiche anche in riferimento alla qualità, risultando così non efficiente ed evidenziando la necessità di intervento adottando opportune azioni correttive.

Grazie all'utilizzo del metodo DMAIC è stato possibile trovare le reali cause che determinavano questa situazione di inefficienza e di intervenire implementando un nuovo processo automatizzato, che permette di risolvere numerose problematiche. In particolare, con questo nuovo processo automatico di creazione dei KPI è stato possibile abbattere notevolmente i tempi e i costi, passando a circa 7 giorni lavorativi l'anno corrispondenti a circa 1.659,74 € con un risparmio annuo di 5.311,54 €.

Importanti sono risultati anche i benefici ottenuti in riferimento alla forte diminuzione della probabilità di errore che hanno consentito di aumentare notevolmente la qualità del processo. Ciò ha permesso di realizzare un meccanismo di *feedback* in azienda alla luce degli esiti ottenuti, evidenziando come sia possibile replicare tale procedimento per migliorare la qualità di altre attività.

Va sottolineato che questa tesi ha dimostrato che un progetto se ben pianificato, con obiettivi chiari e condivisi può consentire di ottenere risultati più che positivi.

BIBLIOGRAFIA

ABELL D.F., *La strategia duale,* Il Sole 24 Ore, Milano, 1994.

AMIGONI F., Misurazioni d'azienda, Giuffrè, Milano, 1995, pag.552.

ARCARI A.M., *Il controllo direzionale,* McGraw-Hill, Milano, 2007, pp. 351 – 352.

BERTINI U., *Il Sistema d'azienda, Schema di analisi,* Giappichelli, Torino, 1990, pag. 94 – 135.

BERTINI U., *Scritti di politica aziendale,* Giappichelli, Torino, 1995, pag. 4 – 74 – 88 – 89 - 96.

BLACK A. – WRIGHT P. – BACHMAN J. E., *La ricerca del valore nelle imprese. Analisi e gestione dei fattori di successo della performance,* Giuffrè, Milano, 1999, pag. 227.

BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbat*e, Franco Angeli, Milano, 1979, pag. 61.

BRUNI G., *Contabilità per l'Alta direzione*, Etas, Milano, 1990, pag. 153.

BRUNI M. – GARZONI A., *Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo,* Egea, Milano,1999, pag. 335 - 336.

BUBBIO A., *Il budget. Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa. Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale,* Il Sole 24 ore, Milano, 2000.

CALÌ F., *Il piano strategico degli acquisti,* Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 115.

CASSANDRO P.E., *I gruppi aziendali,* Cacucci, Bari, 1982, pag. 232.

CECCHERELLI A., *Le funzioni professionali del dottore commercialista,* Vallardi, Milano, 1953, pag. 179.

CODA V., *Il problema della valutazione della strategia,* Etas, Milano, 1991 pag. 101 e segg.

CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa,* Utet, Torino, 1988

COLLINS D.J. – MONTGOMERY C.A., *Corporate Strategy,* McGraw – Hill, Milano, 1999, pag. 36 - 100.

COPELAND T. – KOLLER T.- MURRIN J.L., *Il valore dell'impresa,* Il Sole 24 Ore, Mialno,1998, pag. 30

DEZZANI F., *Rischi e politiche d'impresa,* Giuffrè, Milano, 1971, pag. 24.

DONNA G., *La creazione del valore nella gestione dell'impresa,* Carocci, Roma, 1999, pag. 57 - 205.

DONNA G., *La valutazione economica delle strategie d'impresa,* Giuffrè. Milano, 1992, pag. 57 – 58 - 272.

FACCIPIERI S., *Competenze distintive,* Utet, Torino, 1998, pagg. 81 – 82.

FERREO G., *Istituzioni di economia aziendale,* Giuffrè, Milano, 1968, pag. 115.

FERRERO G., *La valutazione economica del capitale d'impresa,* Giuffrè, Milano, 1996, pagg. 132 – 133

GALEOTTI M., *Ambito di applicazione dei principi contabili internazionali,* 2003, Roma.

GALEOTTI M., *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006, pag.2, 14, 21, 40 - 41. 50, 78, 80, 89.

GEORGE M., ROWLANDS D.T., KASTLE B., Che cos'è la lean six sigma?, Pitagora Editrice, Bologna, 2003, pag. 15, 23, 35, 41, 70, 74, 79, 81, 85.

GIANNESI E., *Appunti di economia aziendale,* Libreria scientifica Giordano Pellegrini, Pisa, 1970, pag. 28, 90.

GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali,* Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 148, 222.

GUATRI L, *La teoria di creazione del valore. Una via Europea*, Egea, Milano, 1991, pag. 66.

GUATRI L., *La valutazione delle aziende. Teoria e pratica dei Paesi avanzati a confronto,* Egea, Milano, 1994, pag. 53 e segg.

HOFER W. – SCHENDEL D., *La formulazione della strategia aziendale,* Franco Angeli, Milano, 1984, pag. 22, 108.

HOFSTEDE G.H., *The game of Budget Control*, Tavistock Pubblications, Londra, 1968.

ITAMI H., *Le risorse invisibili,* Isedi Petrini editore, Milano, 1988, pag. 36, 52.

MARASCA S., *Sistemi avanzati per il controllo di gestione,* Knowità, Fano, 2018, pag. 28 - 31 - 34 - 38.

MARCHI L., *Introduzione alla contabilità d'impresa,* Giappichelli, Torino, 1995, pag. 4.

MARCHI L., PAOLINI A., QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, Giappichelli, Torino, 1990, pagg. 99-140.

MARCHINI I., *Le gestioni straordinarie,* Isedi, Milano, 1981, pag. 12

MASSARI M., *Il valore di mercato delle aziende,* Giuffrè, Milano, 1984, pag. 10.

MASSARI M., *Questioni di metodo a proposito della misurazione del rischio ai fini della valutazione delle aziende,* Giuffrè, Milano, 1987, pag. 12.

MAZZOLA P., *La strategia d'impresa: definizione, contenuti e caratteristiche,* Egea, Milano, 1999, pag. 151 e segg.

MERCHANT K.A.– RICCABONI A., *Il controllo di gestione,* McGraw-Hill, Milano, 2001, pag. 157.

MORIN E., *Introduzione al pensiero complesso,* Sperling & Kupfer, Milano, 1993.

MUCELLI A., MORETTI P., *L'Analisi della Gestione Aziendale*, Sistemi Editoriali, Napoli, 2009, pag. 212 - 219.

NORMANN R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1987, pag. 27.

PELLICELLI G., *Strategia e pianificazione delle imprese,* Giappichelli, Torino, 1981, pag. 81.

PORTER M.E, *Il vantaggio competitivo,* Edizione Comunità, Milano, 1987, pag. 9, 18 e segg., 358.

PORTER M.E., *Come le forze competitive modellano la strategia,* Il Sole 24 Ore, Milano, 1993, pag. 24 e segg.

QUAGLI A., *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995, pag. 163.
SAITA M, *I rapporti di controllo,* in A.A. V.V. *Strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali,* Clueb, Bologna, 1988, pag. 259- 260.
VITALI M., *Sottosistemi delle micro-decisioni e delle macro-decisioni*, Giappichelli, Torino, 1993, pag. 24 - 79 e segg.
ZAN L., *Strategia d'impresa: problemi di teoria e di modello,* Cedam, Padova, 1985, pag. 26.
ZANDA G. – Lacchini M. – Onesti T., *La valutazione delle aziende,* Giappichelli, Torino, 1992, pag. 230.

Borsa Italiana Spa, "*Istruzioni al Regolamento dei mercati organizzati e gestiti dalla Borsa italiana S.p.a*."1997, sez. IA.1.1. tav. 1.
Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, *Aspetti generali della riforma del Corporate Governance: profili comparatistici,* 1998, pag. 5- 19.
D. Lgs., n. 58/1998 art. 5, artt. da 35 a 44, art. 66, art. 94, art. 127, art. 114, art. 150.
Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, "*Rapporto e codice di autodisciplina*", 1999, Rapporto pagina 1, Rapporto par. 4 e 5.1 e Codice di autodisciplina par. 1.3, 1.4, 4, 5, 5.5, 7, e 10.
Dottori Commercialisti, *Linee evolutive di una possibile riforma del diritto societario delle società non quotate,* 1999, pag. 6, 7, 10, 20 e segg.
"il Sole 24 Ore" del 20 gennaio 2000.
Consob, "Relazione per l'anno 2000", Roma, 2001, par. 2, pag. 134.
Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate, "*Rapporto e codice di autodisciplina"*., Rapporto 5.1 e codice di autodisciplina par. 1.3, 2, 3 anno 2002.
Consob, "Relazione per l'anno 2004", Roma, 2005, pag.177.
Borsa Italiana Spa, *Istruzioni al Regolamento dei mercati organizzati e gestiti dalla Borsa italiana S.p.a",* 2005, artt. 2, 3, 4.

RINGRAZIAMENTI

Mi è doveroso dedicare questo spazio del mio elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione dello stesso.

In primis, un ringraziamento speciale al mio relatore Prof. Attilio Mucelli per la sua disponibilità e per avermi fornito strumenti e suggerimenti utili ai fini della stesura della tesi. Ringrazio il mio correlatore Ing. Mirko Bartolucci per la sua immensa pazienza, per i suoi indispensabili consigli, per le conoscenze trasmesse durante tutto il percorso di stesura dell'elaborato.

Ringrazio per la loro ospitalità e per le *skills* acquisite sul campo tutti i membri dell'ufficio acquisti dell'azienda Schnell S.p.A., in cui, dopo aver sostenuto un colloquio conoscitivo con la responsabile dell'area Ricerca e Selezione Cecilia Giovanelli, ho svolto un tirocinio formativo della durata di 2 mesi e un ulteriore periodo necessario per la redazione della tesi.

Ringrazio Giacomo Solazzi e Mirco Damiani, membri *Information Technology* – IT dell'azienda, per l'importante contributo all'attuazione operativa del progetto.

Infine, dedico questa tesi a me stesso, ai miei sacrifici e alla mia tenacia che mi hanno permesso di arrivare fin qui.