



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Specialistica in Economia e Management

**I sistemi di misurazione della performance: una  
proposta per la KOMPLET S.p.A.**

---

**PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS: A  
PROPOSAL FOR KOMPLET S.P.A.**

Relatore:  
Prof. Luca Del Bene

Tesi di Laurea di:  
Leticia Verria

Anno Accademico 2020/2021

## INDICE

### INTRODUZIONE

### **I CAPITOLO**

#### **La misurazione delle Performance Aziendali: cos'è e come avviene**

1.1 La misurazione e le sue definizioni

1.2 La misurazione e le sue prospettive

1.3 I sistemi di misurazione della Performance e la loro progettazione

1.3.1 Progettazione di un sistema di misurazione della Performance

### **II CAPITOLO**

#### **I sistemi di misurazione delle Performance ed i fattori di cambiamento che hanno portato alla loro evoluzione**

2.1 Il sistema di controllo tradizionale

2.1.1. Componenti del Controllo

2.2 Le critiche al sistema tradizionale

2.3 L'evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance: i fattori del cambiamento

## 2.4 I sistemi di misurazione ed i nuovi framework

### 2.4.1. I diversi Framework

## **III CAPITOLO**

### **I nuovi Sistemi di misurazione delle Performance**

#### 3.1 La Balanced scorecard

##### 3.1.1. L'Evoluzione della BSC

#### 3.2 Le 4 prospettive della BSC

#### 3.3 L'evoluzione della BSC e le mappe strategiche

##### 3.3.1 L'uso delle Mappe strategiche

#### 3.4 La BSC come sistema di Management

## **IV CAPITOLO**

### **Il caso dell'azienda Komplet Spa: il contesto aziendale**

#### 4.1 Komplet S.p.A

#### 4.2 La produzione e la Komplet Meccanica

#### 4.3 La struttura organizzativa

#### 4.4 La gestione del Bilancio

##### 4.4.1 Tre anni a confronto

##### 4.4.2 La rivalutazione del marchio

4.5 L'organizzazione aziendale della Komplet S.p.A

4.6 La BSC per la Komplet S.p.A

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

ALLEGATI

## INTRODUZIONE

Nell'introdurre il mio elaborato inizierei con il dire che lo studio e l'analisi dei sistemi di misurazione delle Performance è un'argomentazione quanto mai diffusa e ampiamente dibattuta, soprattutto negli ultimi anni, la visione prettamente economica dei risultati, che vengono prodotti da questi sistemi, è stata indicata come la prima tra le cause dei gravi malfunzionamenti, a cui la gestione aziendale può andare incontro.

Alcuni autori hanno addirittura giudicato talmente grave la perdita di rilevanza dei sistemi di misurazione, tanto da giudicarli quasi inutili ed addirittura controproducenti per la gestione aziendale.

Alla base di tali importanti critiche, vi è il fatto che i sistemi di misurazione delle performance sono spesso rimasti inalterati nella loro posa in essere, sebbene il contesto competitivo evolvesse e si modificasse, anche ad un ritmo abbastanza sostenuto, perdendo in questo modo la capacità di star dietro all'azione manageriale, supportandola nella gestione aziendale<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Come direbbe Baraldi, "A fronte di uno scenario ambientale in continuo mutamento caratterizzato da ritmi di cambiamento incalzanti, la tradizionale "lente" dei sistemi di misurazione ha determinato fenomeni di "miopia" sempre più evidenti" Baraldi S., Le performance manageriali: sistemi di misurazione e valutazione, McGraw-Hill, 2000

Ciò detto, quindi, i PMS (Performance Measurement System) si sono dovuti innovare per far fronte ai molteplici fattori di cambiamento, cercando di integrare tra loro i diversi indicatori financial e non.

Il caposaldo di tale innovazione è lo schema proposto da Kaplan e Norton definito Balanced Scorecard.

In tale modello si riscontra finalmente un ruolo centrale degli indicatori non financial (ed è proprio questa parte dell'innovazione), che hanno il compito di colmare quelle lacune descrittive e conoscitive, insite nel linguaggio economico-monetario, e che rendono i risultati non completamente esaustivi, ma l'innovazione di questo modello la si riscontra non soltanto nella tipologia di indicatori utilizzati, ma anche nelle modalità di individuazione degli stessi.

Lo scopo di questo lavoro è di analizzare i sistemi tradizionali di misurazione delle performance, cosa che nel dettaglio verrà fatto nel primo capitolo, trattandone poi nel secondo tutti i punti di forza e le critiche, che poi di fatto ne hanno causato l'evoluzione, soffermandomi sui fattori del cambiamento.

Nel terzo capitolo poi mi soffermerò sulla specifica trattazione dello schema sopracitato, la Balanced Scorecard, dandone una definizione, trattando del legame che tale schema ha con la strategia aziendale, e illustrando le 4 prospettive su cui esso è fondato, concludendo con quanto tale modello sia divenuto appunto il

caposaldo nella gestione aziendale, ed un forte aiuto per il manager che si trova a dover valutare determinati indicatori al fine di ottimizzare la gestione.

L'ultimo capitolo infine sarà fondato su un caso pratico relativo all'azienda per cui lavoro: la Komplet SpA.

## CAPITOLO I

### LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI: COS'E' E COME AVVIENE

Sin dall'antichità il concetto di misurazione è stato uno dei concetti necessari in moltissime delle attività della vita quotidiana, basti pensare all'importanza che esso ricopriva nel baratto, piuttosto che nell'utilizzo e nello scambio delle merci, piuttosto che nella misurazione del tempo<sup>2</sup> o nella misurazione dei percorsi da un posto all'altro<sup>3</sup>.

Ma cosa s'intende di preciso per misurazione?

Va detto che il significato del termine "misurazione" è stato, ed è tuttora, al centro di un intenso dibattito che vede contrapposti scienziati sociali a quelli naturali.

Etimologicamente parlando il termine "misura", proviene dal latino "mensura", che deriva dal verbo "metiri"<sup>4</sup>, del quale, la radice indoeuropea indica la luna<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> <https://www.exagere.it/la-misura-del-tempo/>

<sup>3</sup> [https://www.bayes.it/inrimcd/allegati/storia/storia\\_si.pdf](https://www.bayes.it/inrimcd/allegati/storia/storia_si.pdf)

<sup>4</sup> <https://www.treccani.it/vocabolario/misura/>

<sup>5</sup> "... Tra gli elementi comuni dell'ipotetico indoeuropeo, che costituirebbe la base di molte delle lingue parlate dal bacino del fiume Indo fino alla costa atlantica europea, troviamo anche una antica radice *me(d)* che indica la misurazione del tempo alla quale sarebbe strettamente legata la denominazione della luna... Da tale radice derivano in latino il verbo *metiri* (misurare), il sostantivo *mensura* (misura), l'aggettivo *menstruus* (mensile) e lo stesso termine che indica l'unità di misura per eccellenza: il metro..." [http://www.gobettivolta.edu.it/it2/wp-content/uploads/2018/06/Rivista\\_Gobetti\\_Luna\\_2010.pdf](http://www.gobettivolta.edu.it/it2/wp-content/uploads/2018/06/Rivista_Gobetti_Luna_2010.pdf)

Cosa lega la misura alla luna? È proprio il ciclo lunare di 28 giorni a riprodurre il legame tra questi due elementi, ci si accorse che la luna con le sue forme mutevoli scandiva il tempo con regolarità si iniziò così a misurare il tempo mediante l'identificazione del mese<sup>6</sup>.

Solo molto tempo dopo, in molte culture, il mese fu adattato al ciclo solare.

### 1.1 LA MISURAZIONE E LE SUE DEFINIZIONI

Per poter comprendere il significato attuale del termine, è importante dapprima precisare che le definizioni fornite sono numerose, alcune delle quali di seguito richiamate<sup>7</sup>:

- La misurazione di grandezze è, in senso molto generale, qualsiasi metodo attraverso il quale viene stabilita una corrispondenza unica e reciproca tra tutte o alcune grandezze di un tipo e tutti o alcuni numeri (reali, razionali, integrali)<sup>8</sup>;
- La misurazione è l'assegnazione di numeri che rappresentino proprietà di sistemi materiali diversi da numeri, in virtù di leggi che governano tali proprietà<sup>9</sup>;

---

<sup>6</sup> <http://corrillasi.it/cultura-generale/il-tempo/>

<sup>7</sup> [https://flore.unifi.it/retrieve/handle/2158/306284/5350/ASTRIS1\\_cap\\_1.pdf](https://flore.unifi.it/retrieve/handle/2158/306284/5350/ASTRIS1_cap_1.pdf)

<sup>8</sup> B. Russell, *I principi della matematica*, 1903.

<sup>9</sup> N. R. Campbell, *An Account of the Principles of Measurement and Calculation*, Londra, Longman Green, 1928.

- La misurazione nelle sue forme più semplici consiste nel sostituire simboli o nomi agli oggetti concreti<sup>10</sup>;
- La misurazione è l'assegnazione di numeri a oggetti o elementi secondo regole esplicite e convenzionali<sup>11</sup>;
- La misurazione è lo stabilimento del valore numerico da assegnare ad un definito grado di una qualità, con conseguente designazione di questo con l'espressione di tale valore<sup>12</sup>.
- La misurazione è un processo generale attraverso il quale si assegnano numeri ad oggetti in modo che si comprenda anche quali tipi di operazioni matematiche possano essere legittimamente usate<sup>13</sup>.

Come premesso il concetto di misurazione è ampiamente discusso, ma prima di continuare è forse necessario soffermarsi su una definizione che ne identifichi gli aspetti condivisi da tutti gli autori.

---

<sup>10</sup>C. H. Coombs (1953) *The Theory and Methods of Social Measurement*, 471-535 in Leon Festinger e Daniel Katz (a cura di), *Research Methods in the Behavioral Sciences*. New York, Dryden.

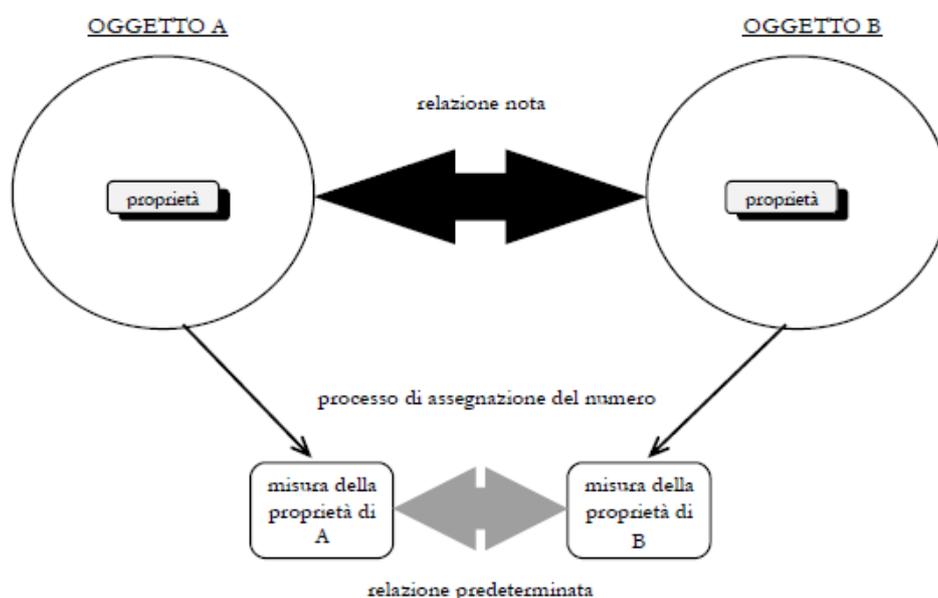
<sup>11</sup> S. S. Stevens (1951), *Handbook of experimental psychology*, Wiley & sons.

<sup>12</sup> Galassi G. (1974), *Misurazioni differenziali, misurazioni globali e decisioni d'azienda*, Giuffrè, p. 12 Bagnoli C. (2007), *La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*, Fanco Angeli, p.2.

<sup>13</sup> H. M. Blalock, *Conceptualization and Measurement in the Social Sciences*. Beverly Hills: SAGE Publications, 1982.

“La misurazione è uno speciale linguaggio che rappresenta i fenomeni del mondo reale attraverso i numeri e le relazioni tra i numeri che sono predeterminate all’interno del sistema numerico”<sup>14</sup>.

**Figura I.1:** Il processo di misurazione



**Fonte:** Bagnoli C. (2007),  
*La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*, Franco Angeli, p.5.

---

<sup>14</sup> Con il termine “fenomeno” l’autore fa riferimento all’assunzione di un determinato stato o successione di stati da parte di una proprietà caratterizzante un oggetto a causa del cambiamento delle condizioni di contesto. Ijiri Y. (1978), *The Foundations of accounting measurement*, Scholars Book Co., p.19 e seg.; in Bagnoli C. (2007), Op. cit., p.5.

Dopo aver definito il concetto di misurazione ed aver fissato che si tratta in sostanza di associare particolari numeri a determinati oggetti e/o fenomeni, in modo tale, che le relazioni discriminanti esistenti tra essi, siano deducibili dalle relazioni tra i valori numerici assegnatigli, si può andare avanti nel definirne gli aspetti vantaggiosi.

La misurazione, utilizza una propria simbologia dal significato chiaramente, oltretché preventivamente definito, ma la precisione che contraddistingue i numeri, consente una gestione più efficace ed efficiente del trasferimento dei dati.

Alcuni autori evidenziano che nello specifico, la parola presenta alcuni limiti intrinseci alle caratteristiche del mezzo stesso:

- In primis rende più difficile e complicato il trasferimento delle rappresentazioni nel tempo e nello spazio.
- In secundis, comporta maggiori oneri di registrazione e conservazione delle informazioni, rispetto a quanto non avviene nel caso si ricorra al linguaggio numerico.
- Infine, risulta più semplice da manipolare<sup>15</sup>.

Ulteriore vantaggio connesso alla misurazione, è legato alla possibilità di identificare più di una relazione di discriminanti, pur disponendo di un'unica misurazione<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Agliati M. (1990), La misurazione economica nella gestione d'impresa, Egea, p. 88.

<sup>16</sup> Per esempio, assegnando il valore numerico pari a 5 al fenomeno A, e 10 al fenomeno B, possiamo porre i due in relazione di uguaglianza (A è diverso da B), possiamo dire che B è il doppio di A, oppure porre gli stessi in relazione con altri fenomeni.

Successivamente è necessario valutare l'efficacia della stessa, nell'utilizzo delle rappresentazioni.

Per capire ciò che connette l'attività di misurazione, a, quella di spiegazione delle circostanze, alla base del manifestarsi di particolari fenomeni, è necessario sia chiaro per prima cosa, il legame esistente tra l'attività di misurazione e quella di mera descrizione dei fenomeni osservati.

Non si possono rappresentare attraverso numeri, fenomeni sconosciuti, il problema della misurazione, appare come un problema di rappresentazione successivo alla comprensione delle relazioni tra gli oggetti<sup>17</sup>.

Comprensione e rappresentazione del fenomeno sono pertanto due fasi distinte; prima di svolgere qualsiasi attività di misurazione vanno definiti e chiariti i legami tra gli oggetti, successivamente, la rappresentazione dei legami di discriminazione tra le proprietà dei fenomeni oggetto dell'analisi, potrà supportare l'attività di verifica e/o falsificazione delle ipotesi teoriche mediante la connessione delle teorie esplicative e l'attività di sperimentazione.

---

<sup>17</sup> Va precisato però che la comprensione delle relazioni tra gli oggetti ovvero, la comprensione dei fenomeni del mondo reale, può progredire senza nessun sistema di misurazione, sebbene, un sistema di misurazione possa sicuramente aiutare nello studio dei fenomeni. Ijiri Y. *The Foundations of accounting measurement*, Scholars Book Co, 1978.

Inoltre, secondo Sterling, i legami di causalità resi noti con l'attività di misurazione, sono utili per comprendere ulteriori relazioni di discriminazione tra diverse proprietà dei fenomeni<sup>18</sup>.

Tale teoria è stata successivamente confermata da Campbell, che ha distinto le misure in due categorie: fondamentali e derivate<sup>19</sup>.

Nello specifico, una grandezza è detta *fondamentale*<sup>20</sup>, qualora le misurazioni avvengano sulla base di unità di misura definite convenzionalmente (lunghezza, massa, tempo); si definisce *derivata*<sup>21</sup>, se si necessita di una misurazione preventiva che consenta di determinare il risultato finale sulla base di una determinata legge numerica.

In base a tale distinzione, attraverso il susseguirsi delle misurazioni si potranno rendere note ulteriori proprietà del principale, rendendo più forte la teoria di Sterling<sup>22</sup>.

Un sistema di misurazione ottimale permette di avere sempre una chiara visione della direzione verso cui si sta muovendo l'impresa per il raggiungimento dei suoi

---

<sup>18</sup> Sterling R.R. (1970), *On theory construction and verification*, The Accounting Review, Vol.45, n.3.

<sup>19</sup> Campbell N.R. (1928), *An account of the principles of measurement and calculation*, Longmans; in Bagnoli C. (2007), *Op.Cit.*, p.15.

<sup>20</sup> Nello specifico le grandezze fondamentali sono 7 di cui il S.I. (Sistema internazionale) definisce l'unità di misura.

<sup>21</sup> Si definiscono a partire dalle 7 grandezze fondamentali, si ricavano moltiplicando o dividendo tra loro due o più grandezze fondamentali.

<sup>22</sup> Sterling R.R. (1970), *On theory construction and verification*, The Accounting Review, Vol.45, n.

fini e rappresenta dunque un supporto fondamentale per il monitoraggio della strategia<sup>23</sup>.

## 1.2 LA MISURAZIONE E LE SUE PROSPETTIVE

Il dibattito relativo al concetto di misurazione ha visto, in principio, contrapposti gli scienziati naturali e quelli sociali.

A questo punto è necessario introdurre il concetto di “legge numerica”.

Con tale nozione, s’intende far riferimento ad una regolarità “accertata” attraverso una verifica sperimentale<sup>24</sup>.

Ma com’è possibile verificare in modo sperimentale una regolarità nel caso delle scienze sociali?

La risposta è complessa motivo per cui, Campbell propone una definizione limitata alla visione classica della misurazione, la misurazione nell’ambito delle scienze sociali richiede una definizione meno rigida<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> <https://dialog.it/indicatori-per-la-valutazione-della-performance-aziendale/>

<sup>24</sup> Sul significato e ruolo che nella visione classica assume l’accuratezza o obiettività di una misura nonché sui suoi collegamenti con l’attività sperimentale: “Il primo requisito della misurazione da menzionare è che l’attività di misurazione deve essere un processo operativamente definito. Ossia, una misurazione deve essere definita specificando un insieme di realizzabili condizioni sperimentali e una sequenza di operazioni da sviluppare all’interno di tali condizioni che conducono alla misurazione. La ragione alla base di tale requisito è rendere la misurazione un processo il più obiettivo possibile cosicché differenti scienziati competenti sviluppando il processo possano ottenere risultati comparabili”. Wilks S.S., Some aspects of quantification in science, in: Woolf H. (1961), *quantification - a history of the meaning of measurement in the natural and social sciences*, Bobbs-Merrill, p. 5; in Bagnoli C. (2007), *Op.cit.*

<sup>25</sup> Yu S.C. (1976), *The structure of accounting theory*, The University Presses of Florida, p. 168; in Bagnoli C. (2007), *Op. Cit.*, p.20.

A tal punto va chiarita l'origine delle divergenti opinioni, tra scienze naturali e scienze sociali, per farlo bisogna definire il ruolo del valore numerico.

Nelle scienze sociali (tra cui l'economia aziendale), attraverso la misurazione è possibile ricavare dei valori numerici che hanno la funzione di tradurre vaghi concetti qualitativi in precise variabili quantitative, il che differisce notevolmente dalla matematica, in cui il numero è un elemento fine a sè stesso<sup>26</sup>.

Ciò che distingue le scienze naturali da quelle sociali, è che le prime permettono di trasformare i fenomeni osservati in misure quantitative rispettando le regole dell'oggettività specifica<sup>27</sup>.

Il principio dell'oggettività specifica, si riferisce al fatto che le misure ottenute non siano condizionabili né dal giudizio soggettivo del misuratore, né dallo strumento che viene utilizzato nel processo di misurazione<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> "...Un posto privilegiato ovvero distinto è assunto dalla matematica e dall'informatica, che sono due strumenti propri del metodo scientifico. In particolare, la matematica è quella disciplina che fornisce un linguaggio formale utilizzato dalle scienze della natura (in particolare dalle scienze "dure" per descrivere e modellizzare i fenomeni naturali osservati)...". [https://it.wikipedia.org/wiki/Scienze\\_matematiche,\\_fisiche\\_e\\_naturali](https://it.wikipedia.org/wiki/Scienze_matematiche,_fisiche_e_naturali).

<sup>27</sup> Gori E., Plazzi G., Sanarico M., *La valutazione e la misurazione nelle scienze sociali: oggettività specifica, statistiche sufficienti e modello di Rasch*; Gori E., Vittadini G., *Sussidiarietà, Valutazione e Capitale Umano*, entrambi in «Non Profit», 3, 2005.

<sup>28</sup> Sul punto "...In termini intuitivi tale principio si riferisce al fatto che i metodi di stima delle scienze naturali consentono di misurare caratteristiche specifiche di un soggetto senza che il processo di misurazione risulti influenzato da peculiarità del soggetto diverse da quella di interesse, da altri soggetti, e da particolarità dello strumento utilizzato a tale scopo." <http://www.multiversoweb.it/rivista/n-11-misura/la-misura-nell%E2%80%99ambito-delle-scienze-sociali-3578/>

Nelle scienze sociali, invece, a causa della complessità che caratterizza i fenomeni d'azienda, il giudizio del misuratore è spesso determinante, e conseguentemente, le misure sorgono da valutazioni prevalentemente soggettive<sup>29</sup>.

La complessità è una variabile fondamentale, che contraddistingue i fenomeni sociali, e che, di conseguenza ostacola la misurazione nell'ambito delle scienze sociali<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Il concetto di numero in economia aziendale è differente sia dal concetto matematico di numero, sia dal concetto di numero dato nelle scienze naturali, come dichiara Colletti: "... è una creazione concettuale tutta propria e deriva dalla valutazione della cosiddetta 'realtà aziendale' La valutazione, secondo noi, è qualcosa di più della semplice rappresentazione esteriore dei fenomeni; è, però, in senso generale, misurazione, ma una particolare misurazione". Colletti N. (1954), Il numero in economia Aziendale, p.16; in Bagnoli C. (2007), Op. Cit., p.3. Yu aggiunge che "L'apparato teorico delle scienze fisiche contiene molte leggi formali, e l'assegnazione dei numerali alle proprietà fondamentali o derivate avviene sulla base di queste leggi. L'apparato teorico delle scienze sociali, invece, è vago, inesatto, e molto meno formale. Non c'è, in senso stretto, qualcosa che possa essere interpretato come una 'legge' all'interno delle scienze sociali. Conseguentemente, gli ingredienti base della misurazione nelle scienze sociali sono abbastanza imprecisi. A causa di ciò, gli scienziati sociali raramente misurano in termini di misurazione fondamentale o derivata. Gli scienziati sociali comunque misurano, ma con un minore grado di precisione. Ma che tipo di misurazione è questa?" Yu S.C. (1976), Op. cit., pp. 169-183; in Bagnoli C. (2007), Op. Cit., p.20.

<sup>30</sup> "L'economista austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950) distingueva tre fasi principali nel lavoro dell'economista: la fase della 'visione preanalitica', che suggerisce i problemi da studiare e, almeno nelle grandi linee, il modo in cui iniziare ad affrontarli; la fase della 'concettualizzazione', in cui si tenta di 'razionalizzare' la complessa realtà che ci si trova di fronte creando categorie mentali che permettono di eliminare dalla scena - di astrarre da - gli aspetti secondari, concentrando l'attenzione sulle caratteristiche distintive considerate più rilevanti (come accade, appunto, con i concetti di salario, rendita, profitto); infine, la fase della 'teorizzazione' vera e propria, in cui si collegano in strutture logiche - in modelli - gli elementi identificati nella fase precedente." [https://www.treccani.it/enciclopedia/economia\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/economia_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)

La stessa osservazione può però essere considerata valida anche per le scienze naturali, esse infatti riproducono in laboratorio, e quindi in contesti particolarmente semplificati, i fenomeni da analizzare<sup>31</sup>.

Tale riproduzione di un fenomeno in un contesto così semplificato, rischia di comprometterne l'analisi, in quanto non consente di considerare contemporaneamente tutte le variabili che invece influirebbero sull'oggetto in un contesto reale.

Tutto ciò ha portato ad un ripensamento del concetto di "misurazione obiettiva"<sup>32</sup> e alla funzione della precisione nella misurazione.

In base a quanto osservato, è possibile affermare che il tutto deve essere considerato nel suo complesso escludendo l'identificazione dello stesso come la semplice somma delle sue parti<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Approccio classico influenzato dalla visione meccanicistica newtoniana, [https://www.okpedia.it/modello\\_newtoniano\\_di\\_scienza](https://www.okpedia.it/modello_newtoniano_di_scienza)

<sup>32</sup> Il concetto di misurazione obiettiva trae origine dalla verificabilità sperimentale delle relazioni, concetto dal quale attualmente si sta via via distaccando per divenire sempre più associabile invece al grado di consenso che la verificabilità sperimentale raggiunge relativamente ad un determinato numero di misuratori.

<sup>33</sup> "... Qui ci limitiamo a sottolineare che l'economia, come tutte le scienze che studiano la società, è storicamente condizionata, giacché la società stessa cambia in modo irreversibile nel tempo storico: le scienze sociali vanno viste come cerchi che in parte si sovrappongono e che si muovono tutti nella storia..." [https://www.treccani.it/enciclopedia/economia\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/economia_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)

Il concetto di impresa, intesa come sistema<sup>34</sup>, porta la stessa ad essere identificata come, un complesso di parti componenti, interrelate ed interdipendenti tra loro e con l'ambiente esterno, poste al fine del raggiungimento dell'obiettivo comune<sup>35</sup>.

Tale visione sistemica, implica un adeguamento del sistema di misurazione a questa particolare concezione.

Ad oggi ciò che si trovano a dover affrontare le scienze sociali è la ricerca e l'individuazione di metodi oggettivi di misurazione relativamente a fenomeni definiti impropriamente “non misurabili”, ovviamente come già detto, all'aumentare della complessità del fenomeno da misurare, aumenta la difficoltà nel trovare regole adeguate a supportare la “rappresentazione di un comportamento” da parte del misuratore<sup>36</sup>.

C'è anche da tenere in considerazione però il fatto che più precise saranno le regole a supporto dei sistemi di misurazione dei fenomeni complessi, minore sarà la possibilità di deviazione dalla realtà dei risultati raggiunti, da qualunque soggetto posto come misuratore.

---

<sup>34</sup> “Un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo” Amaduzzi A., *L'Azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, 1953.

<sup>35</sup> Dringoli A. (2006), *La gestione dell'impresa. Progettazione e regolazione del sistema aziendale.*, Cedam, Cap.1.

<sup>36</sup> Torgerson introduce pertanto il concetto di misurazione consensuale, facendo riferimento a misure che si basano su regolarità soltanto presunte. Torgerson W. S., *Theory and Methods of scaling*, Wiley, 1958 (pp. 21-22).

Diversamente qualora le regole di misurazione siano poco definite sarà più semplice l'intervenire dell'interpretazione soggettiva del misuratore sul risultato finale, e di conseguenza aumenterà la deviazione del risultato tra un misuratore e l'altro, abbassando conseguentemente l'obiettività della stessa.

Vien da sé quindi che l'obiettività di una misurazione dipende dalle regole imposte nel processo di misurazione stessa.

Va definito però, se, tale ricerca della massima obiettività, di regole precise che supportino la misurazione, sia un obiettivo corretto ed utile da perseguire, oppure di contro aumenti i rischi di portare all'ottenimento di misure poco affidabili<sup>37</sup>.

Tale quesito fa emergere quindi la possibilità che, la massima precisione possibile nella definizione delle regole di rappresentazione, possa aumentare l'obiettività di una misura, rischiando al tempo stesso di diminuirne l'affidabilità<sup>38</sup>.

Il sistema di management può essere definito come un sistema operativo che, ingloba in se aspetti informativi ed organizzativi, ed è esso stesso il "sorvegliante"

---

<sup>37</sup> Capra evidenzia tale rischio affermando che: "Per quante siano le connessioni di cui teniamo conto nella nostra descrizione scientifica di un fenomeno, saremo sempre costretti a trascurarne altre. Perciò gli scienziati non possono mai occuparsi della verità, nel senso di una corrispondenza precisa tra la descrizione e il fenomeno descritto. Nella scienza ci si occupa di descrizioni limitate e approssimate della realtà" Capra F. (1997), *Op. cit.*, pp. 53-54; in Bagnoli C. (2007), *Op.Cit.*

<sup>38</sup> Nel processo di misurazione, soprattutto aziendale risulta utile una misura risultata da un processo di misurazione connesso anche agli scopi e alle intenzioni che stanno alla base di tale misurazione. Motivo per cui si ricerca una misurazione funzionale anche se meno precisa. L'utilità della misura economica è tanto maggiore, quanto il suo essere adeguata a supportare le organizzazioni aziendali nel raggiungimento dei propri obiettivi relativi soprattutto a problem-finding, problem-setting, problem-solving e feedback. Mason R.O., Swanson E.B., *Gli indici di valutazione per le decisioni aziendali, in Problemi di gestione*, anno XI, n. 10, Formez, p. 7 (ed. or. Measurement for Management Decisions, in California Management Review, Spring 1979).

dell'impatto che produce, quanto detto si traduce nell'utilizzo di sistemi di misurazione integrati relativi non solo agli aspetti finanziari, ma anche alla sfera ambientale e sociale in cui l'impresa si sviluppa, alla gestione di aspetti di breve medio e lungo periodo, oltre alla considerazione degli impatti prodotti in ambito relazionale, cosa che richiede di andare oltre i confini dell'impresa<sup>39</sup>.

Finora, collegandoci a misurazioni in campo aziendale, abbiamo fatto riferimento alla misurazione di "fenomeni non misurabili", risulta a questo punto necessario fare una precisazione, ciò che è necessario misurare in campo aziendale è la "performance".

La performance aziendale è definita come il grado di raggiungimento di obiettivi di economicità, attraverso lo svolgimento di un'attività di gestione efficace ed efficiente<sup>40</sup>.

Spacchettando tale definizione ed analizzando più nello specifico i tre concetti richiamati si può affermare che per:

- **Economicità** è intesa la capacità aziendale di remunerazione dei fattori produttivi.

---

<sup>39</sup> Mio C., *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Egea, 2013.

<sup>40</sup> Silvi R., *La progettazione del sistema di misurazione delle performance aziendali*, Giappichelli, Torino, 1995.

- **Efficienza**, è intesa la capacità di ottimizzazione nell'impiego degli stessi fattori, più precisamente la massimizzazione del rapporto tra i fattori produttivi impiegati e i risultati ottenuti a parità di altre condizioni.

Come può notarsi questa caratteristica dipende da tre elementi<sup>41</sup>, gl'*input*, ovvero il processo di acquisizione dei fattori produttivi ad un costo minimo a parità di qualità, è necessario infatti acquisire fattori produttivi qualitativamente adeguati alla loro destinazione, per non incorrere, a causa di una scarsa qualità iniziale, in costi aggiuntivi successivi al fine di arrivare agli obiettivi prefissati; il *processo produttivo* ovvero l'impiego dei fattori in precedenza acquisiti a parità di altre condizioni<sup>42</sup>, lo spreco dei fattori produttivi infatti è spesso la prima causa d'inefficienza aziendale; ed infine gli *output*, ovvero la valutazione del risultato del processo produttivo in termini di qualità richiesta del servizio erogato o del bene prodotto.

- **Efficacia**, è intesa la capacità di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Parlando di obiettivi, va fatta una distinzione tra obiettivi e finalità ed è qui che si biforca l'approccio al concetto di efficacia, ovvero<sup>43</sup> si parla di *efficacia gestionale* relativamente alla sfera interna aziendale e alla

---

<sup>41</sup> D'Aries C., *Il controllo di gestione negli enti locali*, Il Sole 24 ore, Milano 2000.

<sup>42</sup> Del Bene L., *Lineamenti di pianificazione e controllo per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, 2008

<sup>43</sup> Demozzi M., Zandonai F., *Impresa sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*, Edizioni 31, 2008.

misurazione degli obiettivi di gestione prefissati al momento della programmazione, ed efficacia sociale relativa alla relazione tra l'azienda e l'ambiente esterno, ovvero alla capacità aziendale di soddisfacimento dei bisogni della collettività attraverso i servizi erogati ed i beni prodotti, misura l'effetto ultimo dell'attività aziendale in termini di risultati raggiunti.

Come si può intuire altra dimensione della Performance che è necessario analizzare è la **qualità**, la dimensione invero più complessa da analizzare e per questo spesso trascurata.

Si tratta di base di un concetto relativo ed astratto, non esiste infatti una qualità assoluta, ma è comunque fattibile concentrarsi sulle caratteristiche appunto qualitative che un servizio necessita di avere in base ai bisogni di colui che fruirà del servizio stesso<sup>44</sup>. L'astrazione di questo concetto come anticipato, è un'altra causa di difficoltà di misurazione dello stesso, tra gli aspetti astratti di qualità dei servizi, si possono collocare ad esempio, la competenza, disponibilità e cortesia del personale, questi aspetti si considerano intrinseci nella definizione che può darsi per il concetto di qualità dei servizi, ovvero, che *“...la qualità del servizio può essere definita come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno...”*<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Ishikawa K., Cos'è la qualità totale, Il Sole 24 Ore, Milano, 1992.

<sup>45</sup> Direttiva del Ministero della Finanza Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini, 24 Marzo 2004.

### **1.3 I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E LA LORO PROGETTAZIONE**

I “Performance Measurement System” possono essere definiti, come un sistema di indicatori volti a <sup>46</sup>:

- Rilevare i risultati conseguiti
- Supportare i processi decisionali strategici ed operativi
- Re-indirizzare i comportamenti individuali verso gli obiettivi desiderati
- Innescare, dove necessario, percorsi di miglioramento e apprendimento organizzativo

Non si tratta quindi di una pura analisi dei risultati conseguiti (analisi statica), ma la si rende “dinamica” addentrandosi ad evidenziare ed analizzare le capacità dell’impresa di adattarsi ai cambiamenti dell’ambiente esterno.

Alla base della progettazione di un sistema di misurazione della performance, vi sono due scelte importanti: la prima relativamente alle caratteristiche del progetto (quali informazioni e con quale frequenza raccoglierle), la seconda, relativa all’utilizzo vero e proprio dei sistemi (chi deve ricevere i dati, come deve o non deve utilizzarli)<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., Controllo di Gestione: Metodologie e Strumenti, Knowita, 2013.

<sup>47</sup> Non si vuole in questa sede richiamare il dilemma fondamentale del valore, shareholder o stakeholder oriented, bensì constatare che la creazione di valore per l’azionista, se anche fosse l’obiettivo di sintesi primario del sistema di misurazione, non può che raggiungersi, e perpetuarsi nel lungo termine, solo dopo aver soddisfatto le aspettative di valore degli altri stakeholder (clienti,

Le misure di performance utilizzate, tendono ad avere una duplice chiave di lettura: forniscono, attraverso l'osservazione di misure economico-finanziarie, risultati di sintesi, i quali rendono il misuratore in grado di apprezzare l'andamento dell'attività e consentendogli di variarlo laddove risulta essere errato, ed attraverso l'osservazione di misure non finanziarie la giusta, motivazione verso il raggiungimento di obiettivi esplicitamente quantificati, il risultato quindi, non ha solo natura informativo-valutativa, ma ha anche una valenza direttiva e motivazionale<sup>48</sup>.

Di seguito vengono riportati i requisiti di cui un sistema di misurazione deve disporre per permettere all'impresa di poter realizzare il bilanciamento incrociato tra obiettivi di breve e lungo termine.

Approfondiamone a questo punto le caratteristiche fondamentali<sup>49</sup>:

1. **Bilanciamento o completezza:** deve fornire informazioni su tutti gli aspetti della gestione in modo equilibrato;

---

fornitori, dipendenti, Stato, ecc...). Il valore per l'azionista, misurato ad esempio dal cash flow generato, nasce dall'attività di CRM volta a migliorare le relazioni con il cliente creando per esso valore, e non viceversa (Costabile, 2001). "Non è possibile creare valore per lo shareholder senza creare valore per lo stakeholder" (Crowe, 1999). Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001, Crowe R., "Winning with Integrity", The Guardian, 27 November, 1999

<sup>48</sup> Il primo tentativo di misurazione sistemica e bilanciata delle performance risale a un progetto condotto dalla General Electric negli anni Cinquanta (Bruns W., "Profit as a Performance Measure: Powerful Concept, Insufficient Measure", *Performance Measurement - Theory and Practice: the First International Conference on Performance Measurement*, Cambridge, 14-17 July, 1998.); la diffusione su ampia scala del fenomeno della misurazione bilanciata della performance può farsi risalire, invece, agli anni Ottanta e Novanta.

<sup>49</sup><http://www00.unibg.it/dati/corsi/6623/25468->

[Il%20sistem%20di%20misurazione%20delle%20prestazioni%20aziendali.pdf](http://www00.unibg.it/dati/corsi/6623/25468-Il%20sistem%20di%20misurazione%20delle%20prestazioni%20aziendali.pdf)

2. **Flessibilità:** deve dare la possibilità di modificare tempestivamente il sistema di misurazione per ottenere un suo continuo adattamento, indispensabile in un contesto caratterizzato da forte dinamicità e da strategie che vengono regolarmente aggiornate;
3. **Solidità o rilevanza:** gli indicatori devono essere idonei a soddisfare il fabbisogno informativo per il quale sono stati progettati;
4. **Comprensibilità:** il sistema deve essere in grado di diffondersi nell'organizzazione con un linguaggio e un livello di dettaglio adeguato alle esigenze degli utenti;
5. **Coerenza:** il sistema di misurazione deve essere coerente con la strategia aziendale;
6. **Allineamento o tempestività:** il sistema deve essere allineato con gli altri sistemi operativi presenti in azienda.

### 1.3.1 Progettazione di un sistema di misurazione delle Performance

La progettazione di un sistema di misurazione delle performance prevede alcune fasi essenziali<sup>50</sup>:

---

<sup>50</sup> R. Silvi, "La progettazione del sistema di misurazione delle performance aziendali", Giappichelli, Torino, 1995.

1. definizione degli obiettivi strategici e di performance aziendale;
2. definizione del modello organizzativo che opera per il perseguimento degli obiettivi strategici e di performance aziendale;
3. definizione del sistema di indicatori.

È fondamentale poi, attuare un processo incrementale di ricerca di coerenza tra: la vision aziendale, le strategie deliberate, gli obiettivi definiti, i programmi di attuazione, le misurazioni delle prestazioni, le leve di incentivazione e motivazione dei dipendenti.

L'incertezza presente nell'ambiente apre la strada al cambiamento e il sistema di reporting direzionale aiuta a definire le modalità con le quali l'azienda può perfezionare e cambiare le strategie deliberate, attraverso un processo, top-down e/o bottom-up, che si realizza solo se l'alta direzione puntualmente svolge un ruolo propositivo, che consenta all'organizzazione di trarre dall'esperienza passata la fiducia per proseguire e sviluppare nuove iniziative strategiche.

In questo modo, si abbraccia uno dei concetti sottostanti al modello di Kaplan e Norton, che considera il reporting strumento per la creazione di un "double-loop learning", che interagisce con i processi interni e con la struttura amministrativa,

facendo in modo di integrarsi e diventando il fondamento per una gestione strategica duale<sup>51</sup>.

Non è sufficiente, quindi, semplicemente sviluppare indicatori che siano coerenti con gli obiettivi strategici aziendali, ma è altrettanto fondamentale identificare degli indicatori finalizzati a presidiare le relazioni di causa-effetto che si instaurano tra le diverse attività svolte in azienda<sup>52</sup>.

Da quanto detto finora, emerge chiaramente la centralità dei processi aziendali<sup>53</sup> per l'analisi, la misurazione e il governo delle performance.

---

<sup>51</sup> Amigoni F., Miolo Vitali P., *Misure multiple di performance*, Egea, 2003

<sup>52</sup> ".... Tale legame causale incerto deve leggersi nella direzione secondo cui le misure analitiche di rendimento nel divenire dei processi aziendali (leading) tendono ad influenzare quelle sintetiche di risultato (lagging). Se la gestione delle prestazioni del sistema deve servire, tra l'altro, a guidare le scelte strategiche per il futuro, è chiaro che il sistema di controllo e misurazione deve evolvere dalle modellizzazioni tipicamente fondate su misure sintetiche di natura economico-finanziaria a quelle più complesse, sistemiche per l'appunto, in grado di cogliere non solo l'effetto (sotto forma di proxy del valore creato dalla strategia), ma anche le cause (sotto forma di indicatori analitici dei processi aziendali)..." *La misurazione delle performance dell'impresa che innova: aspetti definitivi e verifiche empiriche* Costabile M, Cariola A.

<sup>53</sup> I processi sono sistemi di attività collegate per realizzare uno specifico obiettivo sulla base di un rapporto cliente-fornitore, in cui l'output di un'attività costituisce l'input dell'attività successiva.



## **CAPITOLO II**

### **I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE ED I FATTORI DI CAMBIAMENTO CHE HANNO PORTATO ALLA LORO EVOLUZIONE**

Il sistema che qui viene definito tradizionale e riferibile ad Anthony non era suddiviso in struttura organizzativa, contabile e processo, questa è una proposta di Brunetti ripresa anche successivamente e con un approccio italiano.

Il modello di Anthony prevedeva un sistema informativo definito contabilità direzionale.

Nel precedente capitolo abbiamo analizzato l'etimologia del termine misurazione e i tanti aspetti chiave per comprenderne pienamente il significato, nel capitolo attuale viene approfondita invece la storia, per comprendere come siamo arrivati ai sistemi di misurazione odierni.

Volendo partire dalla prima data importante di tale argomentazione, non possiamo non citare gli inizi del '900: fu proprio questo il periodo della nascita del modello più importante e più diffuso, ancora ai nostri giorni, della misurazione delle performance, l'Albero della redditività.

Questo modello è sicuramente più famoso con il nome “Modello DuPont”, nato dall’omonimo gruppo che lo utilizzò per confrontare le redditività delle diverse realtà aziendali.<sup>54</sup>

Ma cosa ha reso questo modello così importante tanto da renderlo un fondamentale degli studi ancora oggi?

La sua semplicità possiamo dire che lo caratterizzava nel migliore dei modi, avendo dichiarato quale indicatore chiave della performance la redditività (ROE), genera da esso due fattori a noi noti come ROS e TURNOVER, o meglio specificati come la redditività delle vendite e la rotazione del capitale.<sup>55</sup>

Questa scomposizione ne permetteva un’altra, in più indicatori, uno più analitico dell’altro.

Ovviamente, nonostante fosse stato sin da subito di facile comprensione e per questo motivo diffuso a livello aziendale, questo modello, nella forma base, non si può valutare l’unico e il modello migliore in assoluto.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> La nascita di questo modello la si deve a Frank Donaldson Brown, un ingegnere elettrotecnico che operava nel gruppo DuPont quale venditore di esplosivi. Donna G., “La misura della performance d’impresa: storia antica e recente”, *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, n3, 2016

<sup>55</sup> Donna G., “La misura della performance d’impresa: storia antica e recente”, *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, n3, 2016; “Lo schema Dupont- La scomposizione del ROI per evidenziare la relazione con altri indici economici e finanziari”, *FTA Online News*, Milano, 3-2-2012, reperibile al sito <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/identita-dupont178.htm>

<sup>56</sup> MODIGLIANI, F. e M.H. MILLER (1958), “The cost of capital, corporation finance and the theory of investment”, *American Economic Review*, vol. 48, no. 3, pp. 261-97.

Non a caso, negli anni '50 circa, a seguito degli studi effettuati da Modigliani e Miller<sup>57</sup>, pur mantenendo l'idea di base, di cui abbiamo appena parlato, il modello venne modificato e perfezionato: i punti che differiscono dal modello precedente sono la netta distinzione tra ROE e ROI<sup>58</sup> e l'aggiunta, quale elemento fondamentale, della leva finanziaria.<sup>59</sup>

Questo modello è ancora oggi, nonostante le piccole modifiche e le critiche effettuate, utilizzato in tutti i sistemi aziendali che utilizzano il Controllo delle Performance.

## **2.1. IL SISTEMA DI CONTROLLO TRADIZIONALE**

Il sistema di controllo, nato negli anni '60-'70, in cui vigeva una condizione ambientale per lo più stabile, a seguito dell'adozione della teoria di Governance Aziendale, noto come Strategic Planning, era caratterizzato dalla capacità di essere utile e strumentale alla messa in pratica della strategia, precedentemente studiata e ideata.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> MODIGLIANI, F. e M.H. MILLER (1958), "The cost of capital, corporation finance and the theory of investment", American Economic Review, vol. 48, no. 3, pp. 261-97.

<sup>58</sup> Giunta F., Analisi di bilancio. Teoria e tecnica, volume I, Il Prato, Firenze, 2002.

<sup>59</sup> MODIGLIANI, F. e M.H. MILLER (1958), "The cost of capital, corporation finance and the theory of investment", American Economic Review, vol. 48, no. 3, pp. 261-97.

<sup>60</sup> LORANGE P., Pianificazione strategica, McGraw-Hill, Milano 1990.

In tal senso, questo sistema di controllo veniva utilizzato ad intervalli periodici, solo dopo aver effettuato la scelta della strategia e di tutte le politiche necessarie per poter raggiungere gli obiettivi prefissati, con lo scopo di controllare l'operato dei manager che fosse conformato a quanto stabilito.<sup>61</sup>

Secondo tale modello, però, la strategia precedentemente elaborata non può essere soggetta a modifiche, perché non può essere né inattuabile né differente dalla soluzione migliore per l'azienda, a meno che le condizioni prese in esame al momento dell'elaborazione strategica non siano mutate a tal punto da divenire di fondamentale importanza.<sup>62</sup>

Con il tempo questa sicurezza è iniziata a venir meno, lasciando spazio al pensiero della possibilità di un margine di errore in fase di pianificazione, a causa della difficoltà nella costruzione di scenari attendibili.

Per ovviare tale problema, si è intrapreso un percorso ripetitivo durante le fasi propedeutiche strategiche, in modo da generare un più attento controllo prima di predisporre l'attuazione e, ovviamente, una verifica dei risultati.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> SANNINO G., Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard, Padova, Cedam, 2002.

<sup>62</sup> SANNINO G., Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard, Padova, Cedam, 2002.

<sup>63</sup> Manca F., L'ABC del controllo di gestione, Ipsoa, Milano, 2014.

Si può dire, dunque, che questo è il motivo per cui questo modello risulta essere complesso all'interno di un ambiente tanto dinamico da risultare turbolento.<sup>64</sup>

Detto ciò, è giusto comprendere lo schema del modello tradizionale prima di poter passare a vederne le critiche.

Come abbiamo detto, il controllo di gestione conduce alla certezza che i manager si stiano conformando alla strategia effettuata, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati; infatti, possiamo specificare che esistono due tipologie di controllo, in base alla natura degli obiettivi oppure al ruolo che i soggetti ricoprono: abbiamo il controllo direzionale e operativo.<sup>65</sup>

Nel primo caso abbiamo degli obiettivi che sono assegnati direttamente ai manager ed hanno un carattere economico-finanziario, per questo motivo, tenendo conto che i destinatari siano muniti delle leve necessarie per operare, consentono l'autonomia nel raggiungimento degli obiettivi stessi.<sup>66</sup>

In questo caso, dunque si può parlare di un controllo sui risultati (definiti stessi dagli obiettivi), e, purché si raggiungano i risultati previsti, i manager conservano una libertà di agire.

---

<sup>64</sup> SANNINO G., Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard, Padova, Cedam, 2002.

<sup>65</sup> Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., "Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti. II edizione, Knowita, 2013

<sup>66</sup> Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., "Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti. II edizione, Knowita, 2013

Nel secondo caso, invece, gli obiettivi sono di carattere quantitativo-fisico e i destinatari, di questi, sono tutti i soggetti che svolgono un ruolo esecutivo; per questo motivo possiamo dire che non viene prevista un'ampia discrezionalità, infatti si parla di un controllo molto più forte sulle azioni poste in essere da chi di dovere.<sup>67</sup>

**Figura II.1:** Schema riassuntivo delle caratteristiche del controllo direzionale e operativo (Elaborazione Personale)

	CONTROLLO DIREZIONALE	CONTROLLO OPERATIVO
NATURA DEGLI OBIETTIVI	Economico-finanziaria	Quantitativo-fisica
SOGGETTI COINVOLTI	Manager	Esecutivi
DISCREZIONALITA' DEI SOGGETTI	Alta	Nulla
TIPOLOGIA DI CONTROLLO	Controllo sui risultati	Controllo sulle azioni

Tale schema, oltre a definire una più semplice definizione delle due tipologie di controllo sopra esposte, vuole anche mettere in luce la conferma di quanto detto

---

<sup>67</sup> Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., "Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti. II edizione, Knowita, 2013

precedentemente: l'utilizzo di tale modello in un ambiente statico e "tranquillo", in cui gli obiettivi vengono posti ai manager al vertice di una gerarchia.

### 2.1.1. Componenti del Controllo

Un'altra precisazione fondamentale da fare, prima di procedere a comprendere la critica effettuata a tale modello, è approfondirne le componenti.

Le componenti del controllo sono di due tipologie: statica, di cui fa parte la struttura organizzativa e tecnico-contabile, e una dinamica, che riguarda il processo di controllo.<sup>68</sup>

#### *La struttura organizzativa del controllo*

Questo elemento, secondo molti studiosi, comprende in esso sia una componente statiche che una componente dinamica, in quanto raggruppa, oltre alle variabili strutturali, tipiche della struttura organizzativa aziendale, che rientrano nella componente statica, anche delle variabili personali e professionali di tutti i soggetti che operano all'interno dell'azienda, questi, ovviamente, devono essere guidati al raggiungimento degli obiettivi, per questo faranno riferimento ad una componente più dinamica.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> SAITA MASSIMO, Programmazione e controllo, Giuffrè – Milano 1996

<sup>69</sup> Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., "Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti. II edizione, Knowita, 2013

Come ben sappiamo, l'organizzazione aziendale divide l'azienda in unità suddivise a loro volta in sub-unità, trasversali alle prime (le unità aziendali), che sono centri di responsabilità che si occupano, mediante diverse attività e strumenti adatti, di raggiungere specifici obiettivi prefissati per ognuna di esse, il cui titolare sarà ritenuto responsabile dell'operato della stessa.<sup>70</sup>

Tali centri di responsabilità insieme, definisce una mappa delle responsabilità utile anche all'implementazione o alla progettazione di nuovi centri di responsabilità, effettuata tenendo conto di tutta la rete a disposizione, delle peculiarità ambientali in cui opera l'azienda stessa, dello stile di direzione e, soprattutto, delle strategie previste; al fine di non incorrere in errori che possano compromettere il totale processo di controllo.<sup>71</sup>

I centri di responsabilità sono di diverse tipologie e, ovviamente, puntano a diversi obiettivi<sup>72</sup>:

- I *centri di costo* puntano ad obiettivi di efficienza, minimizzando la differenza tra costi obiettivi e costi effettivi, tenendo presente, come leve a disposizione del management, i costi dei fattori produttivi.

---

<sup>70</sup> Merchant K.A., Riccaboni A., Il controllo di gestione, McGraw Hill, Milano, 2001, p. 48, pp. 80-85, p. 138, pp. 150 e ss

<sup>71</sup> Catturi G., Riccaboni A., Management Control and national culture. A comparative survey of the Mediterranean area, Cedam, Padova, 1996.

<sup>72</sup> SAITA MASSIMO, Programmazione e controllo, Giuffrè – Milano 1996

- I *centri di spesa* sono definiti anche “centri di costo discrezionali” a causa della mancata possibilità di generare risultati monetariamente quantificabili, per via dei servizi non misurabili che accoglie (come può essere ad esempio la Ricerca & Sviluppo oppure le Risorse Umane).

In questo caso l’obiettivo prefissato e da raggiungere per il manager consiste in un limite massimo di spesa, puntando a gratificare i valori di professionalità e creatività.

- I *centri di ricavo* quantificano i loro obiettivi mediante il cumulo di ricavi ottenuti dalle vendite e, per tale motivo, sono incoraggiate le tecniche di attrazione e trattenimento dei clienti, massimizzando così i ricavi avendo a disposizione, quale leva, il volume di vendita.
- I *centri di profitto* rendono i manager responsabili dei profitti conseguiti, mediante combinazioni di ricavi e costi, raggiungendo in questo modo, attraverso la massimizzazione del profitto stesso, obiettivi di efficienza ed efficacia.
- I *centri di investimento*, infine ma non meno importanti, non puntano solo a generare reddito ma si pongono l’obiettivo di farlo rispettando un preciso volume di capitale investito; proprio in questo caso torna utile l’elemento

inserito a seguito degli studi di Miller e Modigliani, ossia il ROI che si spiega come il tasso di redditività del capitale investito.<sup>73</sup>

La redditività, oltre ad essere un elemento di misurazione dell'efficacia aziendale, è uno strumento utile come motivazione manageriale; però perché si possa parlare di un centro totalmente completo nelle responsabilità economiche, bisognerebbe delegare la raccolta del capitale da investire al responsabile del centro.

#### *La struttura tecnico-contabile del controllo*

Tale struttura è formata da una sezione contabile ed una informatica (tecnico), che nella loro completezza si occupano efficientemente ed accuratamente di tutti gli aspetti del trattamento dei dati ed efficacemente del sistema informativo utilizzato a livello aziendale in merito ai diversi possibili utilizzi gestionali.<sup>74</sup>

Per questo motivo si dice che tale struttura supporta i manager sia per la misurazione economica degli obiettivi che per la misurazione dei risultati gestionali legati al sistema informatico che riguarda la contabilità generale ed analitica, il budget e l'analisi degli scostamenti.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> SAITA MASSIMO, Programmazione e controllo, Giuffrè – Milano 1996; Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C., "Programmazione e controllo. Managerial accounting per la decisioni aziendali", McGraw-Hill Education Editore, 4° edizione, 2021

<sup>74</sup> FERRARIS FRANCESCHI ROSELLA, Pianificazione e controllo vol. 1, G. Giappichelli Editore – Torino 2007

<sup>75</sup> FERRARIS FRANCESCHI ROSELLA, Pianificazione e controllo vol. 1, G. Giappichelli Editore – Torino 2007

Volendoli analizzare più nello specifico:

- Quando parliamo della contabilità generale facciamo riferimento a quella che comunemente è conosciuta come la sintesi economica-finanziaria della gestione d'impresa, con l'obiettivo di controllare sia i movimenti economici che finanziari determinando periodicamente il capitale e il reddito d'esercizio.<sup>76</sup>
- La contabilità analitica fa riferimento ad operazioni di gestione interna e, per questo motivo guarda solo l'aspetto economico, generando valori aggregati che fanno riferimento all'impresa, ma sotto un aspetto molto complessivo; per questo motivo i suoi obiettivi sono interni e riguardano la determinazione di risultati analitici di periodo volti a misurare l'efficienza produttiva.<sup>77</sup>
- Il budget rientra in un sistema che rappresenta un processo che si pone lo scopo finale di ottimizzare le allocazioni delle risorse, in base agli obiettivi dati dalla strategia aziendale.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Mussari, Riccardo. Manuale operativo per il controllo di gestione. Italia, Rubbettino, 2001.

<sup>77</sup> Mussari, Riccardo. Manuale operativo per il controllo di gestione. Italia, Rubbettino, 2001.

<sup>78</sup> Http: // [www.google.it/ilprocessodibudgeting](http://www.google.it/ilprocessodibudgeting) ; Cerbioni F., Antonelli V., Il budget nel sistema del controllo di gestione. Vol. I, L'impiego del budget in contesti dinamici. G. Giappichelli Editore, Torino, 2000; Buttignon F., Ferrarese P., Il budget, Guida del Sole 24 Ore al controllo di gestione, Milano: il Sole 24 Ore, 2008.

Per questo motivo è intuibile come il budget possa definirsi come una rappresentazione monetaria dei programmi posti in essere<sup>79</sup>, svolgendo quindi un ruolo fondamentale e definisce per esso una molteplicità di funzioni, date dalla sua duplice caratteristica: quella tecnico-contabile e quella estrinseco-organizzativa.

Nel primo caso parliamo di una espressione quantitativa di un modello economico-finanziario che riesce ad aggregare più centri di responsabilità contemporaneamente; nel secondo caso, invece, si potrebbe far riferimento al modello comportamentale dell'azienda sia nel suo complesso che nei diversi centri di responsabilità con riferimento al ruolo ed alle funzioni svolte nell'ambito del processo di budgeting.

- Con l'analisi degli scostamenti si intende quegli scostamenti esistenti tra risultati e obiettivi, utili a comprendere quanto l'attività operativa sia in linea con i programmi e con l'indirizzo strategico individuato per l'azienda. La logica che viene utilizzata in questo sistema, sia per quanto riguarda gli scostamenti elementari che per quelli complessi, è differenziale e le

---

<sup>79</sup> Teodori C., Le tecniche di costruzione del budget d'esercizio, in Baraldi S., Devecchi C., Teodori C. (a cura di), I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, Giappichelli, Torino, 1995

variazioni rappresenteranno degli indicatori che sono ritenuti fondamentali per il sistema di controllo gestionale.<sup>80</sup>

### *Il processo di controllo*

Il processo di controllo lo si può reputare come l'essenza di questo settore aziendale, in quanto è mediante le fasi di esso che i responsabili raggiungono i propri obiettivi e finalità: lo sviluppo delle attività decisionali, motivando i soggetti al raggiungimento degli obiettivi prefissati e rispettando, ovviamente, i termini di efficacia ed efficienza.<sup>81</sup>

Il processo di controllo è costituito da diverse fasi che, seppur diverse tra loro, risultano essere propedeutiche e per questo motivo, il processo in sé, deve essere guardato sotto un profilo unitario.<sup>82</sup>

Queste sono rappresentate dalla:

- La programmazione, ossia dal prefissare degli obiettivi trasformarli in programma, stilando un vero e proprio budget.

In questa fase è importante che i programmi stabiliti siano in linea con gli obiettivi, ovviamente, coinvolgendo tutti gli attori aziendali; in questo modo

---

<sup>80</sup> Ferraris Franceschi, Rosella. Programmazione e Controllo: Estratto da Sistemi di pianificazione e controllo. Italia, Giappichelli, 2017.

<sup>81</sup> M. Bergamin Barbato, Il controllo di gestione nelle imprese italiane. Progettazione, funzionamento e processi di adeguamento, Etas, Milano, 1992, p.146

<sup>82</sup> U. Bocchino, Controllo di gestione e budget, Cosa & Come, Giuffrè, Milano, 1994. 9

si permette un colloquio che prevede uno scambio di informazioni necessario tra gli attori stessi riguardanti le problematiche aziendali, le opportunità o le necessità finanziarie.

La programmazione, oltre a verificare la convenienza delle strategie poste in essere, è utile per valutarne la validità in base non solo agli obiettivi ma anche alle risorse, tutte, a disposizione dell'azienda.<sup>83</sup>

La conseguente stima di budget, come già detto, risulta essere una fase cruciale, data la loro importanza e la loro previsione settoriale.

- La misurazione e il reporting sono attività con cui si visualizzano e misurano i risultati, che siano intermedi o definitivi, economico o esecutivo, ponendo attenzione anche alla metodologia che si utilizza e che i criteri siano gli stessi della fase precedente.

Le misurazioni vengono inseriti in un report che contiene anche eventuali scostamenti, proprio per questo è utile la periodicità del reporting che influenza il comportamento dei manager rendendoli maggiormente attenti al raggiungimento degli obiettivi.<sup>84</sup>

- La valutazione dei risultati, con annessa analisi degli scostamenti, valuta il report giunto nelle mani dei singoli responsabili attraverso la fase

---

<sup>83</sup> K.A. Merchant, A. Riccaboni, Il controllo di gestione, McGraw Hill, Milano, 2001, p. 153.

<sup>84</sup> Per approfondimenti R.N. Anthony , D.F. Hawkins, D.M. Macri, K.A. Merchant, Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali, McGraw Hill, Milano, 2001, cap.11; A. Riccaboni, Performance ed Incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale, Cedam, Padova, 1999

precedente e analizza la differenza esistente tra il report e la pianificazione aziendale, utile a valutare efficienza ed efficacia della strategia, con eventuali azioni correttive che possono essere date o dal cambiamento del metodo di lavoro o dalla modifica dei programmi e degli obiettivi.<sup>85</sup>

**Figura II.2:** Sintesi del processo di controllo

<b>Programmazione</b>	Definizione di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmi operativi</li> <li>• Risorse necessarie</li> </ul>	Pianificazione di medio termine(3-5 anni)
<b>Preparazione del budget</b>	Assegnazione degli obiettivi ai responsabili dei centri di responsabilità	Pianificazione finanziaria di breve termine
<b>Misurazione e reporting</b>	Rilevazione e comunicazione dei risultati raggiunti classificati per programmi e per centri di responsabilità	
<b>Valutazione</b>	Valutazione di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di realizzazione dei programmi;</li> <li>• Risultati conseguiti nei centri di responsabilità</li> <li>• Performance dei responsabili dei centri di responsabilità</li> </ul>	

## 2.2. LE CRITICHE AL SISTEMA TRADIZIONALE

Da quanto analizzato di questo modello di controllo, definito tradizionale, lo si può rappresentare come una guida che conduce ogni attore aziendale verso l'obiettivo

<sup>85</sup> Per approfondimenti A. Zerilli, Come guidare con successo un'azienda: autorità, responsabilità, delega, decentralizzazione, coordinamento, comunicazione, controllo, Franco Angeli, Milano, 1994, p. 126.

che lo riguarda e che è stato prefissato per lui; così facendo sottolineiamo la duplice tipologia di controllo esistente, e di cui abbiamo parlato: il controllo direzionale e operativo.

Da ciò provengono delle conseguenze: in primis in merito alla netta differenza dei parametri di controllo utilizzati, di cui prima abbiamo già parlato; non meno importante è la stabilità ambientale.

Non a caso abbiamo definito più volte l'ambiente, per cui si rende ottimale tale modello, stabile e non turbolento, anche perché la focalizzazione di questo modello su attività programmabili non prevede imprevisti.

Il modello tradizionale, è anche un forte attaccamento al passato, è interesse al solo management interno, è scarsa capacità di allargare gli orizzonti nello spazio e nel tempo, è poca considerazione anche di determinanti operative del successo competitivo, etc...

Sono queste le motivazioni che hanno invalidato, secondo molti studi<sup>86</sup>, il modello tradizionale che, invece di creare una comunicazione top-down e bottom-top in

---

<sup>86</sup> Eccles, Robert G., Jr., and Philip J. Pyburn. *"Creating A Comprehensive Performance Measurement System."* Management Accounting, 1992; Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Milano, 1988, p. 255 e ss; KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione, Isedi; KAPLAN R.S. (1984), The Evolution of Management Accounting, The Accounting Review, Vol. 59, n.3, July, pp.390-418

modo da azionare meccanismi di apprendimento in ogni livello organizzativo, rende il meccanismo di controllo come una mera costrizione.<sup>87</sup>

Fu soprattutto l'utilizzo di misure monetarie come indicatori delle performance a suscitare preoccupazioni tra gli autori, già all'inizio degli anni '50, in quanto questa comportava una organizational and strategic myopia; comportamenti non conformi agli obiettivi; focus sui risultati di breve termine, spesso a discapito di quelli a lungo termine; etc...

Così facendo, gli autori, hanno portato alla luce i diversi limiti di tali indicatori, come il ritardo dei risultati, dato che necessitano di molto tempo e così facendo non lasciano comprendere la vera motivazione per cui esiste quel risultato; oppure la povertà di quei risultati che non tengono in considerazione i valori finanziari e che coinvolge in primis il mercato a cui ci si rivolge.

Tutto ciò rende tali indicatori atti a valutare azioni passate, rispetto alle azioni future che invece interessano l'azienda.<sup>88</sup>

Se volessimo invece definire i limiti in base a quanto emerge dalla letteratura potremmo parlare di: mancanza delle determinanti di alcuni risultati pervenuti<sup>89</sup>;

---

<sup>87</sup> SANNINO G., Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard, Padova, Cedam, 2002

<sup>88</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione, Isedi; KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili, Isedi.

<sup>89</sup> Eccles, Robert G., Jr., and Philip J. Pyburn. "Creating A Comprehensive Performance Measurement System." Management Accounting, 1992

alterazione del costo del capitale dato dalle norme in merito alla redazione di bilancio; oltre al mondo economico-finanziario l'azienda vive in un contesto e risulta essere importante anche la sua capacità di adattamento<sup>90</sup>.

Mentre i valori presi in considerazione si focalizzano sulla creazione di valore per gli azionisti e gli attori interni all'azienda stessa, ne esistono degli altri relativi al mondo esterno di cui l'azienda fa parte, tali fattori comprendono anche gli interessi personali dei soggetti esterni.

Come risposta a tali limiti gli autori hanno lasciato emergere due tendenze aziendali: l'affinamento delle misure esistenti e l'introduzione di nuove misure, meramente di carattere economico-finanziario; affiancamento delle informazioni di carattere non monetario a tutte le informazioni economico - finanziario.

Queste due tendenze, secondo molti autori, dovrebbero forse essere prese in considerazioni come elementi complementari.<sup>91</sup>

Anche negli anni '80 queste criticità, appena viste, sono state evidenziate da altri autori, additandoli come causa della perdita di rilevanza del controllo e dell'analisi aziendale e come incapaci di adattarsi all'evolversi dell'ambiente socio-economico.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Milano, 1988, p. 255 e ss

<sup>91</sup> Amigoni F, Miolo Vitali P., "Misure multiple di performance". Egea, Milano, 2003

<sup>92</sup> Johnson e Kaplan, "Relevance Lost", 1987

Gli autori motivano la critica spiegando i fattori che limitano il processo evolutivo dei sistemi di misurazione delle performance, tra questi l'assenza di meccanismi e processi volti all'adattamento del sistema, la mancanza di competenze specifiche atte a valutare l'inappropriatezza di molte misure, la rigidità dei sistemi informatici e dell'azienda, soprattutto nei confronti dei cambiamenti dell'ambiente esterno, la sottovalutazione delle necessità di tutti i soggetti che non ricoprono ruoli dirigenziali ma che risultano essere fondamentali perché esecutivi e che, di conseguenza, non saranno più motivati da un processo che non li prende in considerazione.<sup>93</sup>

### **2.3. L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE: I FATTORI DEL CAMBIAMENTO**

Abbiamo visto, dunque, che benché il modello tradizionale dei sistemi di misurazione delle performance sia stato uno dei più usati, non sono mancate le critiche per i difetti che nascondeva.

---

<sup>93</sup> <sup>93</sup> Eccles, Robert G., Jr., and Philip J. Pyburn. *"Creating A Comprehensive Performance Measurement System."* Management Accounting, 1992; Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Milano, 1988, p. 255 e ss; KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione, Isedi; KAPLAN R.S. (1984), The Evolution of Management Accounting, The Accounting Review, Vol. 59, n.3, July, pp.390-418; Amigoni F, Miolo Vitali P., "Misure multiple di performance". Egea, Milano, 2003; Johnson e Kaplan, "Relevance Lost", 1987; KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili, Isedi

Ponendo l'attenzione a quanto scritto nel paragrafo precedente, la critica maggiore che gli è stata mossa è la rigidità nei confronti di un mondo che invece è in continua evoluzione.<sup>94</sup>

L'ambiente, che tra l'altro è anche il motivo per cui il modello tradizionale si indirizza in modo migliore verso ambienti non turbolenti, negli anni si è modificato tanto ed è divenuto sempre più un mare in tempesta, spingendo le imprese a rivedere tutto ciò che riguardava la loro gestione per garantire, nonostante l'agitazione generale, risultati che potessero reputarsi adeguati alle aspettative.

La stabilità del mercato non poteva più essere un fattore su cui fare affidamento, perché veniva meno sempre più.

Non è solo il mercato (di sbocco) ma anche l'impossibilità di controllare l'andamento delle variabili di contesto: economiche, tecnologiche, giuridiche ecc.

Vediamo però nel dettaglio quali sono i fattori che hanno spinto a modificare i tradizionali sistemi di misurazione:

- La globalizzazione è stato uno dei fenomeni cruciali, perché attraverso essa la competitività è esplosa, annientando qualunque azienda impreparata o che non avesse l'elasticità di pensiero; proprio per questo motivo, come le

---

<sup>94</sup> Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Milano, 1988, p. 255 e ss

aziende dovevano espandere i propri territori, anche il controllo di gestione doveva uscire radicalmente dalle mura aziendali e dalla comfort zone.<sup>95</sup>

- L'evolversi delle strategie aziendali è dovuto da quanto detto precedentemente, non a caso un numero maggiore di competitors mette in crisi le strategie precedentemente utilizzate, le aziende hanno bisogno di innovarsi anche in esse (nelle strategie utilizzate); la prospettiva economica non può più essere vista come l'unica dimensione perché aumentando la competizione aumentano anche i fattori critici su cui misurarsi.
- L'innovazione tecnologica è anch'essa un fattore critico, questa non solo rispecchia una conseguenza della globalizzazione, ma vive un processo a sé in quanto si può dire che negli ultimi decenni l'innovazione abbia fatto passi da giganti, apportando modifiche anche a livello di processo produttivo aziendale e della sua gestione (tra cui prodotti, tecniche di marketing ecc), tanto che i vecchi sistemi in più occasioni non sono riusciti a colmare le esigenze di cui le nuove tecnologie avevano bisogno<sup>96</sup>.
- I modelli organizzativi si sono dovuti modificare nel tempo sempre a causa della competitività sempre maggiore, si è preferito rivolgersi verso modelli

---

<sup>95</sup> D'Aveni R., "Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica", Il Sole24Ore, 1995

<sup>96</sup> Vicari S., "Il management post-industriale è cominciato. Anzi, è già finito", *Economia e Management*, n. 4., 1996; Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York; Clark K. B., Fujimoto T., "Product development performance. Dal concetto al mercato: qualità, lead time, produttività nel processo di sviluppo prodotti, il Sole24Ore Management, Milano, 1992

organizzativi molto più flessibili e che avvantaggiassero il continuo apprendimento, l'innovazione tecnologica etc...

- Il fattore tempo, questa è stata scoperta come una vera e propria criticità del vantaggio competitivo; il tempo di reazione diviene fondamentale in un mondo altamente competitivo, in quanto esso premia chiunque agisca prima o addirittura “per primo”; questo è uno dei maggiori fattori che ha sottolineato una pecca del modello tradizionale, ossia il ritardo con cui avere i risultati e la mancata conoscenza della reale motivazione.<sup>97</sup>
- Un altro fattore è il cambio degli orientamenti strategici dall'efficienza alla qualità, che impone la differenziazione.

Questi fattori possono dirsi complementari, in quanto ognuno di loro può reputarsi legato a quello precedente e, il fattore globalizzazione può essere visto come un vero e proprio minimo comun denominatore di tutti gli altri.

Baraldi ha analizzato l'evoluzione ambientale e dei sistemi organizzativi valutando l'impatto che questi hanno avuto sui sistemi di valutazione e misurazione delle performance manageriali; vediamo di seguito la tabella che schematizza questo suo approfondimento.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> D'Aveni R., “Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica”, Il Sole24Ore, 1995

<sup>98</sup> Baraldi S., Mc Graw H. C., “Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione”, Giappichelli, 2000

**Figura II.3:** tabella di schematizzazione

SCENARIO AMBIENTALE	MODELLI ORGANIZZATIVI EMERGENTI	SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressione competitiva</li> <li>• Mass customization</li> <li>• Tecnologia</li> <li>• Globalizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità</li> <li>• Enfasi sui processi e sul team-work</li> <li>• Apprendimento</li> <li>• Innovazione</li> <li>• Velocità</li> <li>• Crisi della gerarchia</li> <li>• De-cristallizzazione dei ruoli</li> <li>• Evanescenza dei confini organizzativi</li> </ul>	Perché? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione</li> <li>• Apprendimento</li> </ul> Cosa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze</li> <li>• Responsabilità condivise</li> <li>• Processo</li> </ul> Chi? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione multi-source</li> </ul> Come? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità</li> <li>• Valutazione n-dimensionale</li> <li>• Miglioramento continuo</li> </ul> Dove? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superamento dei confini organizzativi</li> <li>• Capillarità</li> </ul> Quando? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensione strategica della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuovi oggetti di misurazione</li> <li>• Nuove lenti della performance</li> <li>• Nuove misure (flessibilità)</li> <li>• Nuove misure (formalismo)</li> <li>• Pervasività</li> <li>• Orientamento all'esterno</li> <li>• Enfasi sulla dimensione strategica della performance</li> </ul>

Nella tabella sopra esposta possiamo notare quelli che sono gli elementi che caratterizzano l'evoluzione dello scenario ambientale e dei modelli organizzativi che, diversi da quelli precedentemente studiati, si definiscono emergenti.

Baraldi, inoltre, pone le classiche domande giornalistiche per comprendere il concetto del sistema di valutazione delle performance per giungere alle novità che si pongono nel sistema della misurazione delle performance.

#### **2.4. I SISTEMI DI MISURAZIONE E I NUOVI FRAMEWORK**

Abbiamo visto come nel tempo il contesto si sia modificato, modificando le esigenze aziendali, ed anche i sistemi di misurazione si sono modificati fondando il loro focus su importanti elementi: orientamento al cliente, orientamento strategico, selezione degli indicatori altamente rilevanti, focus su asset intangibili ma importanti, orientamento alla creazione di valore, stretta del legame tra strategia e azioni, coerenza con il sistema di governance.

Questi sono solo alcuni degli elementi su cui bisognava improntare i nuovi sistemi di misurazione e, come possiamo vedere, non è difficile notare l'esigenza di multidimensionalità che emerge da questi, avviata già dagli anni '80.<sup>99</sup>

Molti autori dell'epoca ne hanno denunciato l'esigenza per poter osservare le performance in modo più eterogeneo e, di conseguenza, anche più preciso; ma ne

---

<sup>99</sup> De Santis F., ERP e strumenti di business intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo", Giappichelli Editore, 2016

hanno dovuto sopportare una lenta progressione, a causa anche del fenomeno della miopia manageriale, già accennata precedentemente.<sup>100</sup>

Ma più avanti si va nel tempo, più il mondo si evolve, più la misurazione delle performance diventa un elemento essenziale per la sopravvivenza aziendale; per questo motivo esiste un bisogno sempre maggiore e sempre più forte di una lettura approfondita, analitica e multidimensionale delle performance.<sup>101</sup>

Se nel precedente e tradizionale modello si osservavano come uniche unità di misura quelle di carattere economico-finanziarie, oggi queste sono affiancate da quelle che non sono economico-finanziarie.

Questo sottolinea la presa di coscienza che la competizione non avviene solo a livello economico, ma anche in termini di valore per i clienti, dato uno scenario sempre più improntato su di essi.<sup>102</sup>

Hendricks, De Freitas e Walker si esposero nel collegare tra loro diversi elementi aziendali, come mission obiettivi e strategie, rendendoli come una visione unica

---

<sup>100</sup> De Santis F., ERP e strumenti di business intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo”, Giappichelli Editore, 2016

<sup>101</sup> De Santis F., ERP e strumenti di business intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo”, Giappichelli Editore, 2016

<sup>102</sup> De Santis F., ERP e strumenti di business intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo”, Giappichelli Editore, 2016

utile alla misurazione delle performance e, per questo motivo, necessari in quest'ottica nel nuovo sistema aziendale e di misurazione.<sup>103</sup>

Altre grandezze, che vanno a formare le fondamenta per questo modello di misurazione evoluto, sono le misure di tipo leading e lagging.<sup>104</sup>

Questi vogliono rispondere un po' alla problematica dell'adattabilità nel tempo, infatti vogliono superare l'orientamento al passato e puntare ad una velocità e capacità di adattamento aziendale.

Soprattutto la tipologia leading riesce ad anticipare le sue misure puntando a mettere in luce le cause dei risultati ottenuti.

L'attenzione al consumatore, come abbiamo ripetuto più volte, è un elemento importante dato che è il mondo che lo richiede, e per questo le misure di tipo qualitativo si affiancano a supporto delle misure quantitative.

I fattori tangibili non sono più gli unici ad incidere sulle performance di un'azienda, esiste la customer satisfaction, un nuovo fattore di fondamentale importanza, che

---

<sup>103</sup> *“Per rimanere competitive, le aziende hanno bisogno di istituire un sistema bilanciato di misure finanziarie e non finanziarie delle performance, che si colleghino direttamente con la mission dell'organizzazione, con i suoi obiettivi e le sue strategie, con i suoi fattori critici di successo come, ad esempio, le misure legate ai tempi di consegna ai clienti, alla qualità, alla flessibilità, alla produttività e alle performance finanziarie. Senza questo sistema le aziende non avranno un'immagine accurata di come stanno performando, dell'area in cui stanno ottenendo successo e dell'area in cui devono apportare dei cambiamenti”* - Hendricks, James A., et al. "Changing performance measures at Caterpillar." *Management Accounting [USA]*, vol. 78, no. 6, Dec. 1996, p. 18+.

<sup>104</sup> VV., AA.. *La governance nelle organizzazioni sanitarie*. Italia, Franco Angeli Edizioni, 2008.

ha una difficile quantizzazione, ma è rilevante nella misurazione di cui stiamo parlando, per dare un risultato più ampio e maggiormente preciso.<sup>105</sup>

La multidimensionalità, come abbiamo detto all'inizio di questo paragrafo, ha preso sempre più spazio e ha sovvertito le regole precedenti che puntavano ad una lettura mono-dimensionale.

Questi strumenti, nel loro complesso, permettono una facilitazione nella governance del processo di integrazione degli indicatori fisico-tecnici, che vengono utilizzati per il sistema di misurazione tradizionale; nell'individuazione delle misure più opportune per questo processo (di integrazione degli indicatori fisico-tecnici), che oggi si sta facendo sempre più complesso; nel raggiungimento a tutti i livelli dell'organizzazione con questo processo multidimensionale; ed infine, non meno importante, nella rappresentazione oggettiva, nel modo più possibile, dei risultati ottenuti, soprattutto rispetto a tutte le dimensioni soft e intangibili.

Questi nuovi indicatori, però, non vogliono essere aggiunti come nuove chiavi di lettura, bensì vogliono solo essere integrati in una visione unitaria e complementare studiandone e comprendendone le diverse e reciproche relazioni.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Panzarani, "Gestione e sviluppo del capitale umano. Le persone nel bilancio dell'intangibile di un'organizzazione". Italia, Franco Angeli, 2004.

<sup>106</sup> Baraldi S., Mc Graw H. C., "Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione", Giappichelli, 2000

### 2.4.1. I diversi Framework

Per supportare l'implementazione dei sistemi di misurazione avvenuta a livello aziendale, molti autori hanno studiato diversi approcci metodologici, definiti anche framework, che possano aiutare le aziende in questo compito.

#### *Il prisma delle performance*

Questo approccio, proposto nel 2001 da Neely e Adams, si pone l'obiettivo di misurare i risultati che enfatizza il ruolo dello stakeholder.<sup>107</sup>

Questi oggi hanno un ruolo importantissimo a livello organizzativo aziendale e possono ricoprire diversi ruoli, dall'investitore al dipendente e, soprattutto, il cliente.

Secondo tale metodologia il primo passo da fare è quello di comprendere lo stakeholder chiave dell'azienda, non è detto che sia sempre il consumatore finale, è possibile, infatti, che siano rappresentati dai dipendenti oppure da clienti che hanno il ruolo di intermediari, per questo è importante individuarlo e comprendere le richieste che pongono in essere per capire se le strategie aziendali rispondono e in che modo.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Perna, Andrea. L'implementazione del Customer Relationship Management in contesti business to business. Italia, Società Editrice Esculapio, 2020.

<sup>108</sup> Perna, Andrea. L'implementazione del Customer Relationship Management in contesti business to business. Italia, Società Editrice Esculapio, 2020.

Questa necessità di comprendere il grado di soddisfazione, pur sembrando molto distante dal modello tradizionale, è coerente con esso e con la letteratura più recente, in quanto mette in luce la necessità di diffondere la strategia e metterla in discussione.<sup>109</sup>

Tra gli elementi di questo prisma ritroviamo, poi, la misurazione dei processi richiesti e le capacità richieste per migliorare tali processi; queste due sfaccettature sono state analizzate da Roth che, raccogliendo dati empirici in merito alla correlazione tra capacità, performance e vitalità dell'unità di business, ne dimostra la necessità.<sup>110</sup>

L'ultima sfaccettatura di questo prisma prende nuovamente in considerazione gli stakeholder, visti prima come punto centrale, ma se prima ne abbiamo analizzato la soddisfazione, ora sono loro ad apportare un contributo all'attività aziendale, e quest'ultima punta a massimizzarlo.

Dunque, le sfaccettature di questo prisma sono, benchè distinte l'una dall'altra, collegate tra loro; la particolarità di questo framework è la centralità della soddisfazione dello stakeholder, infatti esso punta a spiegare che questa, in un'ottica

---

<sup>109</sup> Neely, Andy & Hii, Jasper. "Innovation and Business Performance: A Literature Review.", 1998

<sup>110</sup> Roth W-M, Roychoudhury A., "The development of science process skills in authentic contexts", JRST, February 1993

di risultato dell'organizzazione, dipende da tutte le altre sfaccettature del prisma stesso, assicurando una coerenza tra strategia e visione aziendale.<sup>111</sup>

Ciascuna delle sfaccettature del prisma, presa in considerazione nel modo giusto, garantisce l'utilizzo di questo framework a tutti i livelli organizzativi, permettendo un quadro analitico ma unitario della performance complessiva di un'azienda, perché pone in evidenza sia misure esterne che interne e tutti i parametri visti precedentemente.

#### *La piramide SMART*

Questo Framework è stato ideato da Lynch e Cross nel 1991, è articolato su 4 livelli e prova a superare tutti gli inconvenienti del tradizionale sistema di misurazione, attraverso un corretto bilanciamento tra gli obiettivi.<sup>112</sup>

- La vision viene collocata al vertice, in quanto rappresenta il riferimento per la costituzione degli obiettivi e per il conseguente successo della misurazione;
- Gli obiettivi strategici non sono altro che la traduzione della vision, tenendo conto, però, delle strategie da utilizzare ed effettuando una misurazione che

---

<sup>111</sup> Kennerley, M.P. and Neely, A.D., ``Performance measurement frameworks –a review``, Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, 2000, pp. 291-8,

<sup>112</sup> Lynch, R. L. and Cross, K. F. (1991). Measure up: Yardsticks for Continuous Improvement (1st ed.), Blackwell.

tenga conto degli indicatori economici-finanziari e del mercato di riferimento;

- I processi sono lo step successivo, per comprendere quali performance sono realizzabili; i risultati che si ottengono in questo livello sono definiti critici e la loro lettura viene effettuata attraverso alcuni elementi che evocano la customer satisfaction, la flessibilità e la produttività;
- Gli obiettivi delle singole sub-unità le ritroviamo, invece, alla base della nostra piramide, in cui la misurazione avviene con indicatori qualitativi, di consegna, tempistiche e sprechi.

Con questo framework non possiamo non considerare il sistema di misurazione come un concetto complesso e poliedrico, così come il concetto di performance che lo avvolge; inoltre, attraverso tale framework è rilevante il legame esistente tra vision e obiettivi inferiori.

La finalità ultima di questo modello appare essere proprio l'apprendimento, la motivazione individuale e la crescita continua che veniva criticato nel modello tradizionale; purtroppo, nonostante tutti i punti a favore non ha raggiunto, però, una grande diffusione nel mondo aziendale e per questo motivo risulta difficile trovargli punti di forza e di debolezza effettivi.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Lynch, R. L. and Cross, K. F. (1991). Measure up: Yardsticks for Continuous Improvement (1st ed.), Blackwell; R.Lynch e

### *Lo Skandia Navigator*

Questo, nato da una società svedese, punta a gestire e sviluppare tutti gli asset intangibili al fine di creare valore, attraverso uno strumento informativo che lavora da affiancamento al bilancio per supportarlo nell'evidenziazione di diverse aree di performance.

In questo modello il capitale intellettuale assume pari valore del capitale finanziario, rientrando però tra gli asset intangibili aziendali e racchiudendo in esso sia il capitale umano che quello strutturale, che a sua volta racchiude il capitale clienti e organizzativo, che a sua volta si scompone in di innovazione e di processo.

Il capitale finanziario, invece, è tutta l'area che veniva analizzata anche dal tradizionale sistema, fondato maggiormente sulla storia aziendale.

Ciò che questo modello vuole far emergere è la stretta correlazione tra capitale intellettuale e finanziario, in quanto è quest'ultimo a basarsi sul primo; dunque, con esso possiamo precisare che il cuore dell'azienda è rappresentato da quello umano, capace di produrre un vantaggio competitivo inimitabile, soprattutto in un ambiente tanto competitivo e complesso come quello odierno che premia il cuore.<sup>114</sup>

---

K.Cross (1992), *Migliorare la performance aziendale: Le nuove misure della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività*, Franco Angeli.

<sup>114</sup> Cravera A. "La valutazione del capitale intellettuale. Creare valore attraverso la misurazione e la gestione degli asset intangibili" *Il Sole24Ore* Pirola, 2001; Cravera A., "La guida del Sole24Ore ai classici del management nell'era della complessità", Edizioni Il Sole24Ore collana "Le guide de

Gli indicatori presi in considerazione in tale modello sono di carattere economico-finanziario, sono i clienti, i processi, le persone e le innovazioni, formando così un ponte tra passato e futuro, aziendale, organizzativo e di misurazione.

Dunque, possiamo dire che questo ultimo framework può essere reputato il più all'avanguardia e il più efficiente al mondo, in quanto il carattere economico-finanziario dell'impresa non svolge più un ruolo primario, lasciando spazio all'evoluzione organizzativa e sociale.

---

Il Sole24Ore”, 2012; Cravera A., “Il Capitale Intellettuale”, reperibile al sito <https://complessita.files.wordpress.com/2012/07/impresa-back-to-basics-giugno2012.pdf>

## CAPITOLO III

### I NUOVI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

Nei capitoli precedenti, abbiamo analizzato i sistemi di misurazione sotto l'aspetto concettuale, nel secondo capitolo abbiamo analizzato più a fondo l'evoluzione di tali modelli, comprendendo il passaggio da un approccio tradizionale ai nuovi framework.

Proprio in tal senso sono state analizzate le critiche, i nuovi concetti, le nuove teorie, giungendo alla consapevolezza che l'indicatore economico-finanziario non è più l'unico elemento utile per la misurazione delle performance.

Abbiamo visto come il concetto di valore economico d'impresa, infatti, sia stata la base per raggiungere la consapevolezza del ruolo gestionale nel conseguimento dei valori economici<sup>115</sup>; tanto che, come detto da Olivotto, è proprio il valore economico, data la sua importanza, a spingere la curiosità a comprendere quali siano le capacità dell'impresa di ottenere tali risultati.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Comuzzi E. (2005), *Valore, complessità e imprese: Modelli e strumenti per la misurazione e il governo del valore e della complessità*, Giappichelli.

<sup>116</sup> Olivotto L. (1995), *Il valore economico d'impresa e i sistemi direzionali: integrazione del modello con il metodo*, Analisi Finanziaria, f.18, pp.4-26.

Infatti, le analisi economiche-finanziarie, da sole, non producono dettagli sugli asset intangibili, che invece è stato rilevato essere fondamentale, e non permettono di carpire la strategia giusta per migliorare i risultati<sup>117</sup>; senza dimenticare l'importanza del contesto, oggi sempre più caotico e complicato<sup>118</sup>, che ha reso di fondamentale importanza una fase di gestione strategica, non più separata da quella operativa.

Proprio per questo, in tempi più recenti si è cercato di giungere ad una gestione strategica che fosse orientata alla capacità di comprendere, più che gli effetti, le cause di un risultato, inserendo elementi che andassero oltre il concetto economico-finanziario, giungendo così ad una strategia fondata sui legami di causa-effetto e sulle variabili di gestione, da essere così molto più efficace.<sup>119</sup>

Abbiamo analizzato più nel dettaglio, sempre nel secondo capitolo, i nuovi framework che hanno risposto alla problematica dell'adattabilità nel tempo, alla multidimensionalità e tutti i requisiti qualitativi che oggi sono necessari per una misurazione precisa ed affidabile.

I nuovi framework che abbiamo analizzato sono:

---

<sup>117</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), *Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi.

<sup>118</sup> BAGNOLI C. (2007), *La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*, Fanco Angeli.

<sup>119</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), *Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi.

- Il prisma delle performance, proposto nel 2001 da Neely e Adams, che enfatizza gli stakeholders, dando a loro e ai loro desideri un ruolo di fondamentale importanza, in quanto con questo modello si reputa qualsiasi stakeholder, anche non cliente finale, capace di essere elemento chiave. Ciò che contraddistingue tale modello è l'attenzione posta alla soddisfazione dello stakeholder, che risulta essere l'elemento che sottolinea la coerenza tra strategia e visione aziendale.
- La Piramide SMART, ideato da Lynch e Cross nel 1991, che si pone l'obiettivo finale di sottolineare l'importanza dell'apprendimento, della crescita e della motivazione personale dell'azienda, nettamente in contrasto con i modelli tradizionali.
- Lo skandia navigator, creato da una società svedese, e che pone allo stesso livello del capitale economico e finanziario il capitale intellettuale, facendolo rientrare così tra gli asset intangibili dell'azienda; in questo modo, li pone talmente in correlazione da evidenziare come il cuore aziendale sia rappresentato dal capitale intellettuale.

Tutti questi modelli, più o meno all'avanguardia e utili, purtroppo non hanno riscosso il successo sperato, ma hanno dato un forte impatto per la creazione di un modello, totalmente nuovo e rilevante nel mondo aziendale: la Balanced Scorecard.

### 3.1. LA BALANCED SCORECARD

Integrando i valori economici con quelli non economici si generano delle difficoltà connesse all'identificazione<sup>120</sup>, che non possono essere ignorate e che possono essere distinte in<sup>121</sup>: *difficoltà delle prospettive*, date dall'aumento delle prospettive di visione; *difficoltà dei concetti*, aumentando le prospettive automaticamente aumentano le identificazioni degli aspetti cruciali da tenere sotto controllo; *difficoltà delle variabili*, derivanti dalla difficoltà precedente in quanto concretizzano i nuovi concetti; *difficoltà delle relazioni*, nel tempo e nello spazio di e tra tutte le variabili e dei risultati economici.

Questo modello, di cui ci stiamo occupando, fu portato in auge da Norton e Kaplan nei primi anni '90, partendo dalla possibilità di creare modelli quantitativi capaci di simulare le funzioni organizzative ed esplicando le relazioni di causalità, esistenti tra le variabili maggiormente critiche.<sup>122</sup>

Nonostante questo modello sia nato principalmente per creare un innovativo strumento atto per la misurazione delle performance,<sup>123</sup> si è trasformato poi in uno

---

<sup>120</sup> BAGNOLI C. (2007), *La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*, Fanco Angeli

<sup>121</sup> BAGNOLI C. (2007), *La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*, Fanco Angeli

<sup>122</sup> Kaplan, R., Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts;

<sup>123</sup> D'AVENI R.A. (1994), *Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press; in DREYER A. (2006), *Strategic innovation: a new perspective on strategic management*, *Handbook of Business Strategy*, Vol.7, n.1, pp.143-147.

strumento utile al supporto delle nuove strategie al fine di ottimizzare il processo, soprattutto nel passaggio dalla fase di formulazione a quella di implementazione, permettendo, così, l'individuazione degli elementi trainanti del vantaggio competitivo di un'organizzazione e di una strategia.<sup>124</sup>

Per questo si può dire che la BSC la si può considerare strettamente collegata alla formulazione strategica aziendale, come uno strumento che possa facilitare la traduzione di missioni e strategie in indicatori utili alla misurazione aziendale<sup>125</sup>; questo è possibile perché, quando la missione e gli obiettivi strategici finali sono chiari, risulterà più semplice l'individuazione degli indicatori, coerentemente con le priorità strategiche, evidenziando di conseguenza gli aspetti gestionali in cui il manager punta maggiormente a livello di performance.<sup>126</sup>

Questo concetto definisce bene quelle che sono le componenti fondamentali di questo modello, intersecate tra loro: la gestione, la descrizione e la misurazione<sup>127</sup>; infatti, potremmo dire che questo modello ci insegna che non può essere *gestito* ciò

---

<sup>124</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione, Isedi; CANTONE L., RISITANO M. (2007), Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese, VI International Congress "Marketing Trend".

<sup>125</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance, "Harvard Business Review Press, Boston, massachusetts, 1992.

<sup>126</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione, Isedi; SIMONS R. (2004), Sistemi di controllo e misure di performance, Egea.

<sup>127</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione, Isedi; SIMONS R. (2004), Sistemi di controllo e misure di performance, Egea.

che non si può *misurare* e, ovviamente, non può essere misurato ciò che non viene *descritto*<sup>128</sup>.

Il modello è articolato in quattro prospettive che sono<sup>129</sup>:

- La prospettiva economico-finanziaria, fondamentali, come ben sappiamo, perché capaci di tradurre in termini semplici ed economici i risultati materiali della strategia;
- Prospettiva interna, questa è utile per l'individuazione dei processi che hanno una maggiore influenza sulla strategia;
- Prospettiva del cliente, questa va a descrivere il valore che viene offerto ai clienti e, quindi, ad esprimere il valore delle immobilizzazioni immateriali;
- Prospettiva di apprendimento e crescita, in questa prospettiva sono racchiusi tutti gli asset intangibili di un'organizzazione, che sono alla base di tutte le prospettive sopra viste.

La scelta di questo modello, di basarsi su elementi così tanto eterogenei, sta proprio nella possibilità di coprire il maggior numero di elementi delle performance

---

<sup>128</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, Isedi; SIMONS R. (2004), *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea.

<sup>129</sup> SIMONS R. (2004), *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea; BUSINESS (2010), *Embracing the Challenge of Change*, white paper, Economist Intelligence Unit, New York, February 2005; in AMIT R., ZOTT C. (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions", MIT Sloan Management Review, Vol.53, n.3, pp. 41-49.

aziendali, in modo da creare un giusto valore per i clienti e da monitorare in modo più preciso possibile le performance.<sup>130</sup>

Come abbiamo detto precedentemente, alla base del concetto della BSC esiste la consapevolezza che per poter conoscere una strategia bisogna saperla descrivere, ecco perché la necessità dell'utilizzo di mappe strategiche; in cui individuare anche i passaggi prioritari, per ciascuna prospettiva, utili anche per la comunicazione e la trasmissione della strategia stessa, come se in esse trovassimo un linguaggio comune grazie al quale tutti comprendono la propria importanza a livello strategico.<sup>131</sup>

Attraverso le mappe strategiche tutto risulta più chiaro, anche le relazioni causa-effetto divengono facilmente individuabili.<sup>132</sup>

Nonostante la mappa strategica posseda un alto potere e una grande importanza, è giusto soffermarsi ora sulla definizione e capacità della BSC.

---

<sup>130</sup> SIMONS R. (2004), Sistemi di controllo e misure di performance, Egea; BUSINESS (2010), Embracing the Challenge of Change, white paper, Economist Intelligence Unit, New York, February 2005; in AMIT R., ZOTT C. (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions", MIT Sloan Management Review, Vol.53, n.3, pp. 41-49.

<sup>131</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili, Isedi.

<sup>132</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili, Isedi.

Quest'ultima pur essendo nata come mero strumento di misurazione operativo e tattico, ha un potenziale di sistema gestionale strategico di lungo termine, per realizzare processi fondamentali<sup>133</sup>:

- Chiarimento e traduzione della visione e della strategia.

La BSC è un processo che inizia proprio con l'operato di un team specializzato nella traduzione della strategia in un unico obiettivo; infatti, risulta ovvio che per la definizione degli obiettivi finanziari è importante capire la scelta finale di focus: crescita di profitti e mercato, redditività, generazione di cash flow.<sup>134</sup>

Per quanto riguarda la prospettiva dei clienti è importante comprendere sia il segmento di mercato che vuole abbracciare, sia il target che vuole raggiungere; fatto ciò, si procede allo stabilirsi degli obiettivi interni.<sup>135</sup>

Con la definizione di obiettivi interni, si intende definire i sistemi di misurazione delle performance, sia tradizionali ed economici che no, focalizzandosi così sul miglioramento di processi già esistenti e, soprattutto, di quei processi che permetterebbero performance eccellenti, spesso totalmente nuovi.<sup>136</sup>

---

<sup>133</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

<sup>134</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

<sup>135</sup> D'ANGELO A., Segmentazione della domanda e scelta del target di riferimento, Appunti del corso di studi in Ingegneria Gestionale. Modulo di Fondamenti di Marketing, Università di Roma "Tor Vergata"

<sup>136</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

L'ultimo elemento, non meno importante, è l'obiettivo di crescita e apprendimento, che svela la razionalità d'investimento che, a sua volta, genera innovazioni e miglioramenti nei prospetti precedenti.

- Comunicare e collegare gli obiettivi strategici agli indicatori.<sup>137</sup>

Una volta individuati quelli che sono gli obiettivi prioritari e gli indicatori della BSC, questi devono essere comunicati all'interno dell'organizzazione; questo passaggio è importante perché pone degli obiettivi per ognuno dei dipendenti, con il fine unico di realizzare la strategia ideata.<sup>138</sup>

Proprio per questo motivo, possiamo dire che la BSC è un elemento che favorisce anche il dialogo interno all'organizzazione aziendale, riguardo ad una molteplicità di aspetti, permettendo, così, anche una comprensione di ogni azione da attuare per contribuire alla realizzazione della strategia.<sup>139</sup>

- Pianificare, definire i target e allineare le iniziative strategiche.

La BSC viene utilizzata, in molti casi, anche come guida verso il cambiamento e, proprio in questo caso, si può dire che raggiunga l'apice dell'impatto.<sup>140</sup>

Quando i senior executive selezionano un target di riferimento per gli indicatori, che segnino una rottura con gli schemi passati della misurazione

---

<sup>137</sup> DA ROS M. (1999), Gli indicatori di performance, Sistemi e impresa, f.8, pp. 75-78.

<sup>138</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

<sup>139</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

<sup>140</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

delle performance, pone degli obiettivi che, se raggiunti tra i 3 e i 5 anni solitamente, migliorano l'azienda a tal punto da trasformarla.<sup>141</sup>

Perché questo sia possibile i target selezionati devono essere flessibili, così come i processi e gli obiettivi di crescita e apprendimento, e derivanti da fonti diverse tra loro.<sup>142</sup>

Una volta conclusa tale fase i manager potranno concentrarsi sull'allineamento delle iniziative in materia di qualità strategica e tempi di risposta, al fine di rendere sostanziale il traguardo di miglioramento.

Inoltre, si può dire che la BSC consenta l'integrazione della pianificazione strategica nel processo di budgeting, concordando degli obiettivi intermedi da realizzare per valutare i progressi e comprendere i punti critici da migliorare per raggiungere l'obiettivo finale.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> D'ANGELO A., Segmentazione della domanda e scelta del target di riferimento, Appunti del corso di studi in Ingegneria Gestionale. Modulo di Fondamenti di Marketing, Università di Roma "Tor Vergata"

<sup>142</sup> Si reputa importante sottolineare un elemento necessario per la valutazione degli obiettivi, in quanto, tra questi, ritroviamo anche la selezione del target scelto; infatti, gli obiettivi posti in essere, quando si soddisfano, o addirittura si superano, le aspettative dei clienti allora si può dire che siano ideali; purtroppo, questa situazione non è semplice da attuare in quanto bisognerebbe non solo identificare le preferenze attuali, ma bisognerebbe esaminare anche quelle potenziali; questo comporterebbe un atteggiamento proattivo che, nonostante sia un elemento basilare, ancora non è parte integrante di tutte le organizzazioni.

Altra opzione con cui si potrebbe raggiungere la situazione ideale potrebbe essere l'utilizzo del benchmarking, al fine di incorporare le best practice e attuare la verifica del target; questa permetterà di comprendere se il target selezionato possa condurre o meno a degli svantaggi per l'attuazione delle strategie. D'ANGELO A., Segmentazione della domanda e scelta del target di riferimento, Appunti del corso di studi in Ingegneria Gestionale. Modulo di Fondamenti di Marketing, Università di Roma "Tor Vergata"

<sup>143</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

- Potenziare il feedback e l'apprendimento strategico.

Questo aspetto, possibile attraverso la BSC, è reputato come il più innovativo e importante, perché permette una capacità di apprendimento organizzativo a livello manageriale, al contrario delle organizzazioni attuali in cui i manager non hanno modo di ricevere feedback e, per questo motivo, le strategie sono sempre fondate su ipotesi mai riscontrate.<sup>144</sup>

Questa funzione, al contrario, permette loro un monitoraggio continuo dell'attuazione strategica, permettendo una rapida modifica o un cambiamento radicale ove necessario.<sup>145</sup>

Quando si visionano i report, i manager non solo validano la strategia rispetto ai risultati che stanno ottenendo, ma validano la strategia anche rispetto al futuro, capiscono se gli obiettivi prefissati per il lungo termine possano considerarsi ancora raggiungibili.

L'apprendimento strategico, invece, ha un suo processo che inizia con la definizione della vision e la sua traduzione, per guadagnare i consensi di un numero maggiore di manager; seguito da una comunicazione che giunga a tutti i membri dell'organizzazione, ponendo l'enfasi sul rapporto causa-effetto.

---

<sup>144</sup> D'AVENI R.A. (1994), *Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press; in DREYER A. (2006), *Strategic innovation: a new perspective on strategic management*, *Handbook of Business Strategy*, Vol.7, n.1, pp.143-147.

<sup>145</sup> Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

Questo permette una riflessione sui sistemi dinamici e sulla completezza esistente tra i vari ruoli, che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo.<sup>146</sup>

La pianificazione pone i traguardi e gli obiettivi specifici; il loro monitoraggio e il confronto tra i risultati di breve termine e gli obiettivi desiderati, invece, permette la creazione di un gap iniziale della strategia, che a sua volta consente alla BSC di promuovere, oltre che misurare, il cambiamento.

Dunque, questo fa comprendere che i primi 3 processi sono importanti, a livello strategico, e potrebbero bastare in un modello tradizionale, basato sul “*top-down command-and-control*”, in cui, come già detto anche nel capitolo precedente, ogni sezione organizzativa è a sé ed opera secondo quanto detto dal CEO.<sup>147</sup>

Nel mondo odierno, però, questo processo lineare non risulta più veritiero ed efficiente, ecco perché il quarto ed ultimo processo segna il punto di svolta, creando un processo circolare che riporta alla visione degli obiettivi<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup> Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

<sup>147</sup> Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

<sup>148</sup> Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

Gli obiettivi, per rimanere costanti, devono essere in linea con il target selezionato e, di conseguenza, devono generare piccoli risultati positivi già nel breve termine.<sup>149</sup>

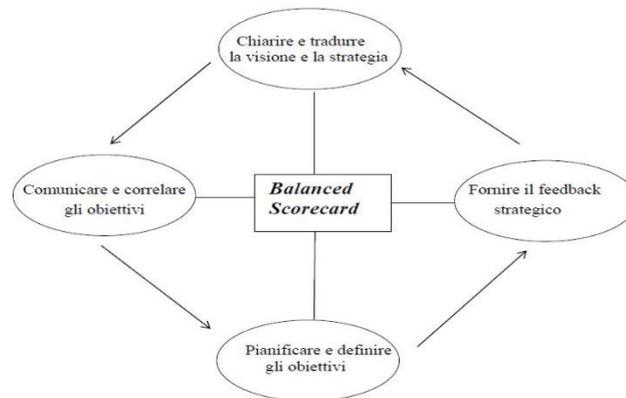
Le aziende moderne vivono in un contesto troppo caotico per rimanere statiche e per considerare un processo di feedback a “single loop”, necessitano di feedback rispetto alle strategie più complesse, della consapevolezza che una strategia, seppur ideata con la più totale attenzione, può non rispettare le preferenze del target, può comprendere un errore che possa definirne l’inadeguatezza, necessitano di una capacità di apprendimento a “double loop”.<sup>150</sup> È, dunque, essenziale per i manager verificare se la strategia pianificata è ancora valida per raggiungere il successo.

---

<sup>149</sup> D’ANGELO A., Segmentazione della domanda e scelta del target di riferimento, Appunti del corso di studi in Ingegneria Gestionale. Modulo di Fondamenti di Marketing, Università di Roma “Tor Vergata”

<sup>150</sup> Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

**Figura III.1:** Il processo Double loop della Balanced Scorecard



**Fonte:** Kaplan R.S., Norton D.P., a) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, gennaio - febbraio 1996

### 3.1.1. L'Evolutione della BSC

Abbiamo ripetuto più volte che la BSC nasce con un obiettivo e raggiunge finalità totalmente diverse, ciò su cui non ci siamo soffermati, fin ora, è la precisazione del processo evolutivo che ha subito.

Inizialmente, come detto, nasce come un mero strumento utile alla misurazione delle performance aziendali, fondato su degli indicatori ben precisi.

In questo modo, però, significava dare alla BSC un ruolo non davvero innovativo, perché avrebbe rappresentato un semplice nuovo punto di vista di un lavoro già esistente.

Invece, la BSC ha rappresentato, sin da subito, uno strumento che supportasse anche le scelte del management che, sintetizzando le informazioni sulle performance aziendali in pochi indicatori, le ha poi utilizzate per varare le proprie scelte future.

Questo permette di comprendere il motivo per cui la BSC è un modello basato su 4 prospettive basilari che comprendono sia il mondo finanziario che il mondo qualitativo, utili, nel loro complesso, a tutelare gli interessi dell'impresa e di tutti coloro che investono in essa.<sup>151</sup>

La relazione causa-effetto di cui abbiamo parlato precedentemente, è la prima evidenza che lasciano emergere gli autori di tale modello, lasciando capire che il reperimento di informazioni e dati siano contestualmente sia causa che effetto di un miglioramento delle performance.

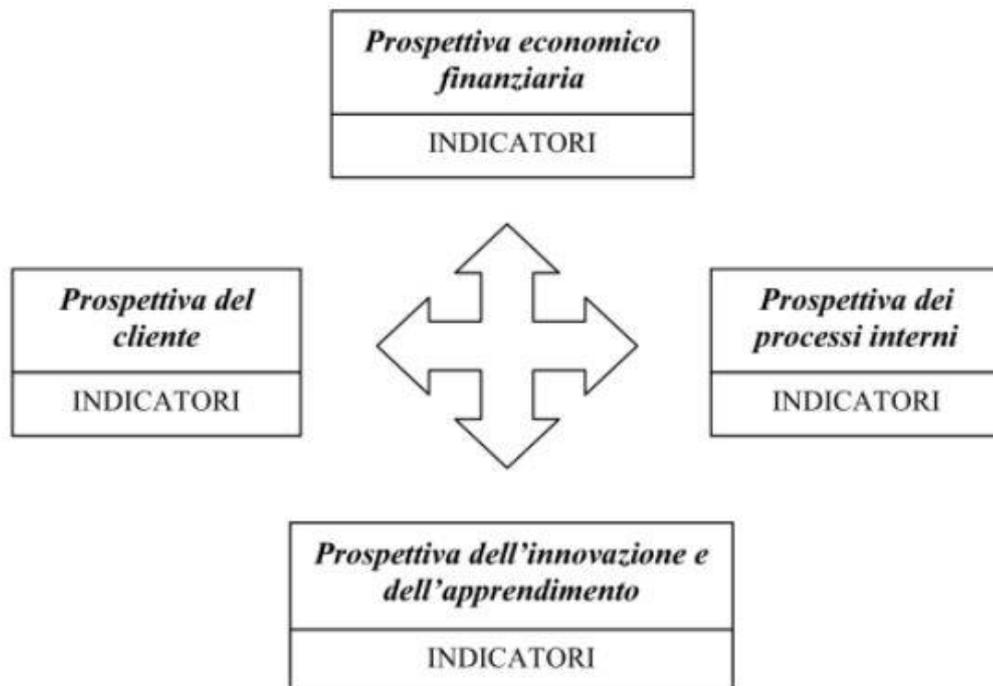
Infatti, in questa prima fase, che Gatti interpreta come la prima generazione del modello BSC, tale modello dovesse essere incentrato sulla strategia più che sul controllo, a dimostrazione che sia proprio la strategia ad influenzare maggiormente la configurazione della BSC.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Lucianetti L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Aracne Editrice, Roma, 2004

<sup>152</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

**Figura III.2:** Rappresentazione della 1 generazione della BSC



**Fonte:** Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

Nel 1993 possiamo dire che si è sviluppata quella che Gatti definisce la seconda generazione di questo modello, rientrano a far parte di questo gli obiettivi strategici collegati alle quattro prospettive<sup>153</sup>, non erano più scontati durante la spiegazione della strategia.

---

<sup>153</sup> Cobbold, I & Lawrie, Gavin. (2002). THE DEVELOPMENT OF THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL.

Ma ciò che segna l'evoluzione generazionale di tale modello è la ricerca di collegamenti tra le varie prospettive, tra i diversi obiettivi e indicatori, utile a comprenderne l'andamento tramite l'utilizzo di varie forme d'analisi<sup>154</sup>; è proprio questo il momento in cui, gli autori hanno parlato del passaggio da un sistema di misurazione ad un sistema di management strategico.<sup>155</sup>

Questo passaggio permette un collegamento fondamentale per l'analisi e per l'implementazione strategica: comprendere come il raggiungimento di un obiettivo possa influenzarne un altro, anche se appartenente ad una prospettiva diversa, e stabilire le azioni migliori da intraprendere.

Questo ha permesso di creare una rete di relazioni, utili a comprendere come il raggiungimento di un obiettivo economico finanziario sia reso possibile dal raggiungimento di altri obiettivi in altre aree; tutto ciò ha spinto il management a creare una partecipazione attiva alla strategia aziendale da parte di più soggetti nella scala gerarchica aziendale.<sup>156</sup>

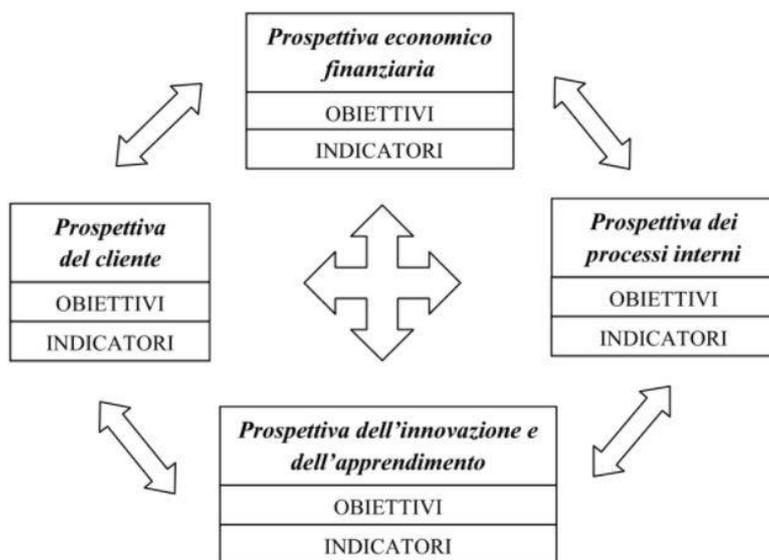
---

<sup>154</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

<sup>155</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

<sup>156</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

**Figura III.3:** rappresentazione della 2 generazione della BSC



**Fonte:** Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

Inoltre, a questa generazione è riconosciuto il merito della stimolazione ad una gestione per obiettivi.

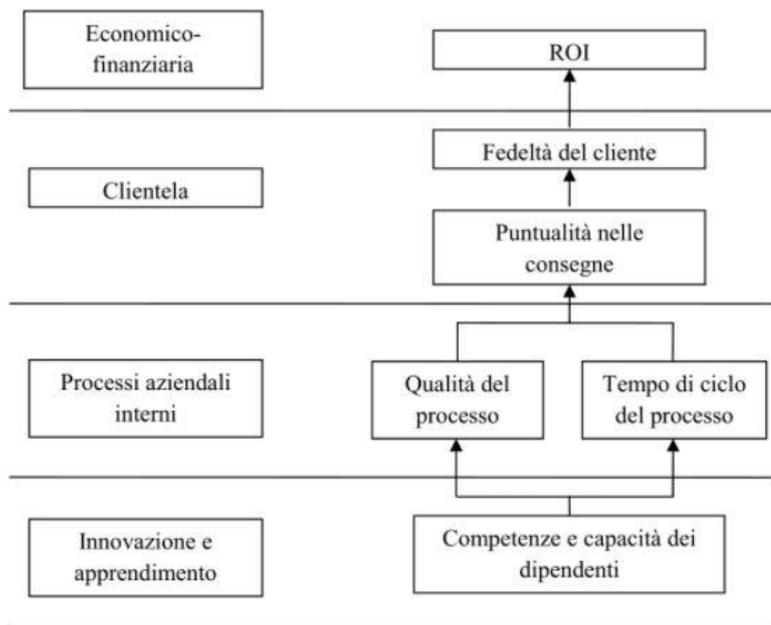
Di seguito possiamo vedere un esempio dello schema di causa-effetto redatto dagli autori di tale modello, per cui è stato preso in considerazione come base, su cui fondare le relazioni causali, la prospettiva di crescita e apprendimento.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

In tale esempio, infatti, le competenze e le capacità sono reputati la causa di due effetti della prospettiva dei processi interni, quali la qualità e la tempistica processuale; a sua volta questi elementi rappresentano la causa per cui si ottengono gli effetti di puntualità e fedeltà del cliente; a sua volta ciò genera un miglioramento del livello di redditività che, aumentando il ROI, indicherà un miglioramento delle performance economico-finanziaria.<sup>158</sup>

**Figura III.4:** schema di relazione causa effetto secondo Norton e Kaplan



**Fonte:** Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

<sup>158</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

Quello che ha rappresentato il punto di svolta per la BSC di seconda generazione, ha rappresentato l'inizio di una successiva evoluzione che Gatti definisce come terza generazione.<sup>159</sup>

In questa terza fase, la BSC affina maggiormente i punti che la contraddistinguevano nelle precedenti generazioni: gli obiettivi strategici e le relazioni causa-effetto assumono un'importanza sempre maggiore anche dal punto di vista strategico.

È in questa terza generazione che apprendiamo l'importanza delle mappe strategiche, utili, come abbiamo visto e approfondiremo nei seguenti paragrafi, a rendere visivamente più chiara la strategia, aiutando così tutti i membri a comprendere il proprio ruolo nell'organizzazione e creare una comunicazione interna, fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi.<sup>160</sup>

---

<sup>159</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

<sup>160</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio editore, 2020

### **3.2 LE 4 PROSPETTIVE DELLA BSC**

Nel paragrafo precedente abbiamo fatto cenno alle prospettive su cui si fonda il concetto della Balanced Scorecard, e abbiamo anche stabilito che non sono da reputare fisse ma sufficienti a spiegare l'assetto organizzativo.

Ora, è opportuno dedicare loro maggiore attenzione, al fine di comprendere meglio anche la BSC.

#### La prospettiva economico-finanziaria

*Gli obiettivi economici-finanziari* sappiamo bene che sono i primi su cui viene misurata la performance, definendo la BSC come una metodologia che punta a collegare tali obiettivi alla strategia.

Risulta logico comprendere, quindi, che gli obiettivi economici-finanziari sono le fondamenta su cui basare misure e obiettivi di tutte le altre prospettive, generando un fine comune che si potrebbe definire un collante utile a definire gli obiettivi di tutte le prospettive.<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), *Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, IseDI.

Sappiamo però, a questo punto dell'elaborato, che la prospettiva economica-finanziaria, da sola, pur essendo una prospettiva fondamentale, non risulta sufficiente per effettuare una giusta e approfondita descrizione della strategia

*Le misure* di questa prospettiva spiegano come l'azienda dovrebbe apparire davanti agli azionisti, indicando se la strategia conduce ai risultati attesi, oppure se possono differenziarsi da questi.

Sia gli obiettivi che le misure devono puntare a monitorare la soddisfazione dei clienti, proprio per questo motivo esistono diverse tipologie di obiettivi che si possono fissare e, nell'ambito strategico si possono distinguere obiettivi diversi in base al ciclo di vita d'impresa preso in considerazione.<sup>162</sup>

Nella fase di crescita e sviluppo, in cui l'azienda vive le prime fasi della sua vita e i suoi prodotti vivono un potenziale di crescita elevato, ma in cui si nota un cash flow negativo ed un ritorno di capitale basso, le risorse sono investite soprattutto nella capacità produttiva, per le infrastrutture informatiche e per il potenziamento dei sistemi di distribuzione e comunicazione.

Dunque, le misure di performance utilizzate maggiormente saranno il tasso di crescita, dei ricavi nei mercati di riferimento e dei risultati reddituali.

---

<sup>162</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

Nella fase di mantenimento, l'azienda deve mantenere la quota di mercato esistente e ampliarla, deve concentrarsi sui punti di forza per potenziarli, quindi non può cessare gli investimenti che, invece sono necessari per ottenere maggiori ritorni sul capitale.<sup>163</sup>

In questo caso, le misure maggiormente utilizzate sono collegate al concetto della redditività, tenendo in considerazione sempre il capitale investito che può generare il reddito che si punta a massimizzare.

L'ultima fase, quella della maturità, si caratterizza per la capacità dell'impresa di raccogliere il frutto seminato nelle fasi precedenti, per questo diminuiscono gli investimenti; questi, infatti, saranno definiti in modo molto più cauto e preciso, soprattutto per il tempo di recupero e tenendo presente sempre l'obiettivo finale che, per un'azienda matura, è massimizzare il cash flow.

Proprio per questo è importante che la BSC parta con la definizione del ciclo di vita in cui si trova l'azienda, effettuata dal CEO<sup>164</sup> e dal CFO<sup>165</sup>, e i conseguenti obiettivi dell'unità di business, identificandone il ruolo e la strategia specifica.

---

<sup>163</sup> <https://www.sigmaexperience.it/blog/ciclo-vita-aziendale.html>

<sup>164</sup> Responsabile operativo

<sup>165</sup> Responsabile finanziario

Le fasi del ciclo di vita, come ben sappiamo, sono durature, in quanto ci vuole un tempo medio-lungo perché un'azienda possa giungere alla fase di maturità; ciò non toglie che anche in quest'ultima fase l'azienda possa fissarsi obiettivi di crescita.

Tale situazione può essere dovuta a fattori esterni come interni, ma in ogni caso sposta il focus sia degli obiettivi finanziari che di investimento; proprio per questo possiamo confermare, nuovamente, che gli obiettivi sono elementi altamente flessibili.

#### La prospettiva della clientela

I clienti sono divenuti un aspetto importante per la sopravvivenza dell'impresa, per tanti motivi: a partire dal cambiamento avuto da parte degli studiosi<sup>166</sup> fino alla turbolenza ambientale che si sta osservando in tutto questo periodo.

Prima, le aziende focalizzavano i propri risultati sul loro interno, le strategie erano varate in base ai loro bisogni, prettamente economici-finanziari; solo nell'ultimo periodo ci si è accorti che questo aspetto e la soddisfazione dei consumatori sono legati tra loro.

---

<sup>166</sup> FABRIS G. (2003), Il nuovo consumatore: verso il postmoderno, Franco Angeli; in CANTONE L., RISITANO M. (2007), Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese, VI International Congress "Marketing Trend".

La customer satisfaction è diventato un elemento che ha incuriosito molti studiosi<sup>167</sup>, la psicologia si fa sempre più strada nel mondo economico, si cerca di carpire quali bisogni saranno prossimamente fruttuosi per l'azienda, cercando di anticiparli e attivare un atteggiamento proattivo.<sup>168</sup>

Il cliente non è più un mero spettatore dell'azienda, ma diventa parte integrante di questa e per questo motivo la loro analisi diventa di fondamentale importanza.<sup>169</sup>

A livello strategico, però, per effettuare una giusta soddisfazione della clientela, i manager devono effettuare un'accurata traduzione della missione e della strategia in obiettivi mirati e specifici; si devono individuare i segmenti di mercato a cui rivolgersi, e questo deve essere fatto ancor prima di scegliere il settore in cui competere.<sup>170</sup>

Proprio per questo motivo, quando viene varata una strategia, bisognerebbe segmentare vari mercati o segmenti di clientela, identificandone le preferenze sotto

---

<sup>167</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

<sup>168</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

<sup>169</sup> FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli; in CANTONE L., RISITANO M. (2007), *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese*, VI International Congress "Marketing Trend".

<sup>170</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

diversi aspetti (qualità, prezzi, reputazione, immagine, design, funzionalità); solo dopo si potrà effettuare una individuazione di obiettivi e parametri.<sup>171</sup>

I parametri a cui si può far riferimento, per questa prospettiva, sono le misure tradizionali, attuabili a qualunque azienda, oppure misure specifiche emerse dal punto di vista del cliente; con questo parametro l'azienda potrà esprimere la propria idea di value proposition da proporre ai clienti.<sup>172</sup>

Quindi quando parliamo di *misure*, per questa tipologia di prospettiva, intendiamo un gruppo contenente:

- *Quota di mercato*: la sua misurazione avviene in modo semplice quando la definizione del target è chiaro; inoltre, è utile per comprendere la metodologia con la quale si approda in un mercato, per non limitare, soprattutto, le valutazioni manageriali ai singoli dati economici, ma spingendoli a valutare le attese dei clienti.<sup>173</sup>
- *Acquisizione di clienti*: questa è una capacità misurabile dal tasso di attrazione di nuovi clienti e di entrata in nuovi business, facendo leva su valori assoluti,

---

<sup>171</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, Journal of Marketing, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

<sup>172</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, Journal of Marketing, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

<sup>173</sup> Lynch R., Cross K. (1991), Measure Up. Yardsticks for Continuous Improvement, Blackwell; R.Lynch e K.Cross (1992), Migliorare la performance aziendale: Le nuove misure della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività, Franco Angeli.

come il numero di nuovi clienti, oppure relativi, come il rapporto tra i nuovi clienti e quelli totali.

- *Fedeltà del cliente*: la quota di mercato, come abbiamo già detto, deve essere mantenuta o ampliata; se l'ampliamento avviene attraverso l'acquisizione di nuovi clienti, il mantenimento avviene attraverso la fedeltà del cliente.

La fidelizzazione è un tasso misurabile attraverso indicatori percentuali, come ad esempio la percentuale di crescita data dai clienti esistenti, nuovi e persi.

- *Soddisfazione della clientela*: legato alla fedeltà e all'acquisizione della clientela è la sua soddisfazione che, oggi, ha un ruolo cruciale per le aziende, in quanto occupa un ruolo fondamentale in ogni fase d'acquisto.<sup>174</sup>

Questo elemento, infatti, ha un forte impatto sui ricavi e per questo motivo viene tenuta sotto controllo dai manager in modo quasi costante, tramite questionari, ma oggi giorno i Social svolgono un ruolo importante anche per questo aspetto.

- *Redditività della clientela*: questo parametro va ad integrare i quattro precedenti per permettere una migliore valutazione del piano strategico, o

---

<sup>174</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, Journal of Marketing, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

più precisamente permette di capire se il modo in cui si stanno soddisfacendo i clienti risulta essere profittevole per l'azienda, oppure se acquisire nuovi clienti comporta un margine positivo o meno; in caso di risposta negativa, l'azienda dovrebbe decidere di modificare la strategia oppure di uscire dal mercato attuale.

Oltre a tali misurazioni, che risultano essere di primaria importanza, seguono le misure per la creazione del valore per la clientela, un gruppo di indicatori che esprimono la caratteristica dell'offerta di generare valore e incrementare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti obiettivo.

Questa tipologia di indicatori sono quelli specifici per ogni tipologia di azienda, proprio perché, le proposte di offerta effettuate, sono definibili come caratteri qualitativi che collaborano alla creazione della fedeltà ed alla soddisfazione del cliente.<sup>175</sup>

Essendo specifici, come detto, non è possibile individuarli tutti, ma si possono definire dei caratteri qualitativi utili a tutti i settori<sup>176</sup>:

---

<sup>175</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

<sup>176</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

- *caratteri qualitativi del prodotto/servizio*: tra i vari attributi dei prodotti e dei servizi, distinguiamo gli attributi funzionali da quelli qualitativi; fanno parte di questi ultimi il tempo di risposta, la qualità, il prezzo.

- *rapporto con il cliente*: l'azienda che cura con attenzione la relazione con il cliente ha un valore aggiunto, questo, ovviamente, riguarda tutte le fasi del suo processo d'acquisto, fino al post-acquisto.<sup>177</sup>

- *immagine e reputazione*: sono due aspetti totalmente diversi ma complementari, il primo è ciò che vogliamo appaia della nostra azienda, il secondo è il risultato di una strategia relazionale legata al cliente; entrambi concorrono, però, all'attrazione dei clienti, per questo motivo devono essere due aspetti che trovino un punto di coerenza minima.

#### La prospettiva dei processi interni

In questa terza prospettiva vengono identificati i processi in cui l'organizzazione deve concentrarsi per eccellere, permettendo la realizzazione di un valore capace di mantenere i clienti attuali e attrarne di nuovi e soddisfacendo le aspettative finanziarie.

---

<sup>177</sup> CANTONE L. (1996), Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti, Edizioni Scientifiche Italiane; in CANTONE L., RISITANO M. (2007), Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese, VI International Congress "Marketing Trend".

Dovendo focalizzarsi su processi che migliorano la soddisfazione del cliente e gli obiettivi economici-finanziari, si potrebbe dire che il modello della catena del valore sia un ottimo punto di riferimento per questa specifica prospettiva.<sup>178</sup>

Le categorie comprese all'interno del modello della catena del valore sono i processi di innovazione, operativi e di assistenza.<sup>179</sup>

Nel primo processo vengono identificati nuovi mercati, clienti e bisogni, per poi progettare e sviluppare prodotti appropriati; nel secondo processo, quello gestionale operativo, si procede con la vendita del prodotto, infatti le fasi iniziano dall'arrivo dell'ordine e terminano con la consegna del bene.<sup>180</sup>

Se nella prima fase la ricerca e sviluppo era una variabile importante perché aveva il compito di effettuare le giuste analisi e ricerche per giungere al giusto prodotto, in questa fase la consegna è un elemento cruciale, in quanto deve essere efficiente e regolare; essendo però un processo alquanto ripetitivo, è intuibile che il controllo su di esso risultava essere altamente semplificato, effettuata con indicatori prettamente economici (efficienza di macchinari, manodopera, variazione dei prezzi d'acquisto), fino a quando non si è giunti alla conclusione che risultavano

---

<sup>178</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

<sup>179</sup> DA ROS M. (1999), Gli indicatori di performance, *Sistemi e impresa*, f.8, pp. 75-78.

<sup>180</sup> DA ROS M. (1999), Gli indicatori di performance, *Sistemi e impresa*, f.8, pp. 75-78.

essere necessari indicatori che evidenziassero la qualità del servizio di consegna, secondo una logica Activity Based.<sup>181</sup>

L'ultimo processo della catena del valore è quello di assistenza, soprattutto nel post-vendita, che riguarda tutte quelle attività che l'organizzazione pone al servizio del cliente, per migliorare la sua esperienza con il brand, la misurazione può avvenire mediante gli stessi indicatori presi in considerazione per il processo operativo (tempo, qualità e costi).

Soprattutto per quel che riguarda questa prospettiva, la BSC si differenzia dal resto per l'innovazione dei processi su cui si focalizza per poter eccellere e creare una maggiore soddisfazione nel cliente<sup>182</sup>, senza venir meno alle aspettative dell'azionista.

#### La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

In relazione a tale prospettiva si deve fare un appunto, molte ricerche attestano quanto la soddisfazione del dipendente sia correlata alla soddisfazione del cliente, quasi come se esistesse uno specchio della soddisfazione, che può essere connesso

---

<sup>181</sup> DA ROS M. (1999), Gli indicatori di performance, Sistemi e impresa, f.8, pp. 75-78.

<sup>182</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, Journal of Marketing, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

a più fattori, tra cui la relazione esistente tra cliente e dipendente (soddisfare un cliente genera soddisfazione nel dipendente).<sup>183</sup>

Questa interconnessione di soddisfazione conduce ad una maggiore fidelizzazione del cliente che, a sua volta, lega ancor di più i due soggetti, permettendo al dipendente un livello di servizio sempre più alto, ad un costo inversamente proporzionale; generando così un circolo vizioso da cui l'azienda, a suo vantaggio, difficilmente può uscire.<sup>184</sup>

Proprio per favorire questo circolo virtuoso, è importante che le competenze del personale siano alte, per questo motivo queste devono essere misurate periodicamente attraverso test e formazione.

La formazione è uno degli investimenti che l'azienda è tenuta a fare al fine di migliorare aspetti critici della sua organizzazione e di concorrere nel modo giusto sul mercato, altri investimenti necessari riguardano la tecnologia e la routine dei processi.

---

<sup>183</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66; CANTONE L. (1996), Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti, Edizioni Scientifiche Italiane; in CANTONE L., RISITANO M. (2007), Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese, VI International Congress "Marketing Trend".

<sup>184</sup> Lynch R., Cross K. (1991), *Measure Up. Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell; R.Lynch e K.Cross (1992), *Migliorare la performance aziendale: Le nuove misure della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività*, Franco Angeli.

Questi investimenti rispecchiano degli obiettivi organizzativi che rientrano nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita della BSC; di contro per la misurabilità di tali obiettivi si utilizzano indicatori in base all'argomento trattato<sup>185</sup>:

- Per il personale si utilizzano indicatori quantitativi, che indagano sulla stabilità, sulla formazione, sulle competenze e la soddisfazione dei dipendenti;
- Per le capacità informatiche si utilizzano indicatori che riguardino la tempestività della disponibilità di dati precisi, su clienti e processi interni;
- Le procedure organizzative, invece, possono essere misurate attraverso indicatori che controllino l'allineamento degli incentivi dati ai dipendenti rispetto a quanto loro apportano all'azienda e quanto contribuiscono al successo dell'azienda, quindi attraverso tassi di miglioramento di operatività interna e gestione dei clienti.

### **3.3. L'EVOLUZIONE DELLA BSC E LE MAPPE STRATEGICHE**

A questo punto, dopo un excursus di quella che può essere la Balanced Scorecard, è necessario approfondire alcuni aspetti, il primo tra questi è il legame tra la BSC e la Strategia aziendale.

---

<sup>185</sup> DA ROS M. (1999), Gli indicatori di performance, Sistemi e impresa, f.8, pp. 75-78.

Abbiamo già detto che questo strumento è stato valutato come fondamentale per la strategia, abbiamo accennato quanto fondamentale sia anche l'utilizzo delle mappe strategiche, in quanto una strategia deve essere ben descritta, e queste oltre alla descrizione permettono una giusta e facile trasmissione.<sup>186</sup>

Nel precedente capitolo abbiamo anche fatto cenno degli indicatori lag e lead, i primi anticipatori, in quanto permettono di mettere in luce gli elementi su cui focalizzarsi per migliorare i risultati futuri, e i secondi di risultato, in quanto misurano i risultati economico-finanziari dell'impresa.<sup>187</sup>

Mettendo insieme questi concetti si può dire che una mappa creata in modo giusto ed equilibrato, riuscirà a bilanciare in modo giusto questi due indicatori.<sup>188</sup>

Seguendo, però, un ordine logico, approfondiamo prima l'evoluzione della BSC, comprendendo come si è trasformato in un modello di management.

Nei lunghi anni di studi e applicazione della BSC, questa si è modificata evolvendosi soprattutto a livello significativo e di impiego: abbiamo visto che era nata come mero strumento di misurazione ed è divenuto uno strumento di management strategico.

---

<sup>186</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), *Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi.

<sup>187</sup> DA ROS M. (1999), *Gli indicatori di performance, Sistemi e impresa*, f.8, pp. 75-78.

<sup>188</sup> Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

Questa evoluzione ha condotto a due effetti<sup>189</sup>:

- Ha migliorato ed ampliato il proprio significato originale, rendendo complementari le dimensioni di misurazione e quella operativa;
- Ha generato procedure utili ad integrare in un sistema unitario il disegno strategico.

Essi, di conseguenza, hanno poi prodotto un modello che risponde ad una duplice funzione<sup>190</sup>:

- Fornire un report di risultati in sede di analisi, rispondendo al mero strumento di reporting;
- Indicare gli obiettivi intermedi che orientano la pianificazione operativa ed il budgeting, in sede di pianificazione.

Nella prima versione, la BSC è stata presentata come un modello multidimensionale, bilanciato e aperto, il tutto legato alle 4 prospettive su cui è fondato, e di cui abbiamo parlato precedentemente.

Ma durante la sua evoluzione questo modello diventa un sistema di gestione, ampliando così i fini per cui può essere utilizzata, alcuni dei quali, identificati fino ad oggi, sono: la definizione e l'ottenimento del consenso per la strategia, la

---

<sup>189</sup> Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

<sup>190</sup> Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996

comunicazione interna all'organizzazione, l'allineamento degli obiettivi di gruppo e personali, il collegamento degli obiettivi alla pianificazione di budget, l'ottenimento dei feedback, l'ottenimento di report periodici per monitorare l'efficacia della strategia.

Come già accennato, la Balanced Scorecard si fonda su quattro prospettive, con la possibilità, data al management, di ampliare le prospettive ove dovuto; per ogni prospettiva si prendono in considerazione<sup>191</sup>:

- Gli obiettivi, conosciuti anche come i traguardi strategici ci si propone di raggiungere per avere successo;
- Le misure, gli indicatori utilizzabili per misurare la prestazione;<sup>192</sup>
- I target, ossia i valori quantitativi che si vogliono raggiungere per considerarsi soddisfatti della prestazione;
- Le iniziative, o meglio le attività e i comportamenti strategici da attuare al fine di raggiungere gli obiettivi.

Personalizzare la BSC è un'esigenza che comporta l'accettazione del fatto che le misure e le prospettive sono da adeguare alle strategie aziendali; non a caso, gli

---

<sup>191</sup> Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996; Busco, C. (2008) *La misurazione della strategia: le balanced scorecard*. In: Busco, C., et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Arezzo: Knowità Editore, 44-47.

<sup>192</sup> DA ROS M. (1999), *Gli indicatori di performance, Sistemi e impresa*, f.8, pp. 75-78.

stessi autori hanno asserito che le prospettive non sono fisse per qualunque contesto e che possono risultare inadeguate, ridondanti o insufficienti.

Nonostante ciò, le quattro prospettive analizzate, sono sufficienti per spiegare l'assetto organizzativo e per questo ci si limita sempre ad essi nell'analisi strutturale della BSC.

### *3.3.1. L'uso delle Mappe strategiche*

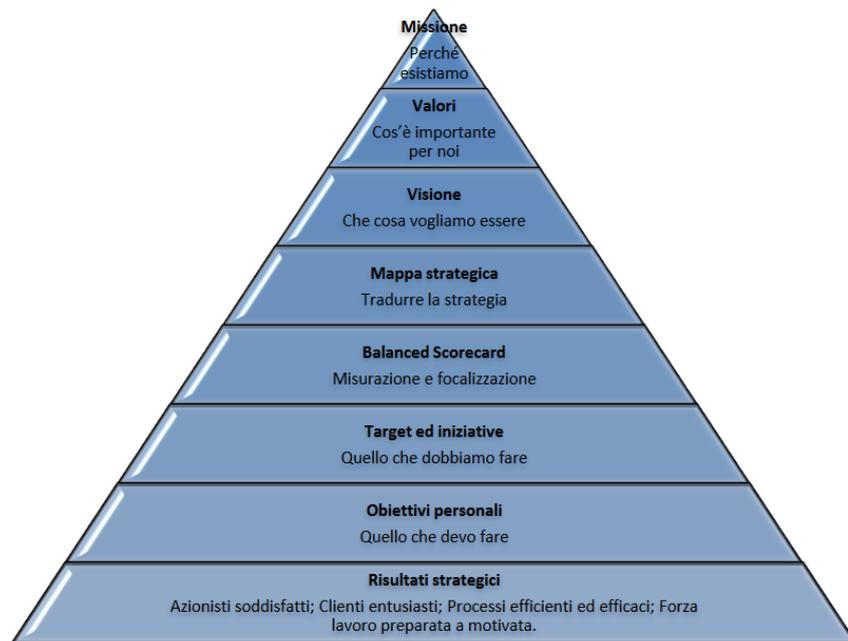
Secondo gli autori (Kaplan e Norton) la strategia è un processo fondamentale, così come la mappa strategica, per il raggiungimento degli obiettivi: perché si possa creare una corretta mappa strategica, infatti, è importante che i legami di causalità esistenti, tra missione aziendale, obiettivi strategici e variabili gestionali, sia ben chiara e che le dimensioni con cui avviene la traduzione della missione siano comprensibili.<sup>193</sup>

Nello specifico di tale legame è importante precisare che la traduzione è il primo passo, tuttavia è giusto ricordare che gli autori di tale modello identificano la strategia come la fase di un processo continuo in cui missione e valori rappresentano la base di partenza; nella figura seguente possiamo vedere, appunto, proprio questo processo continuo in un'ottica piramidale.

---

<sup>193</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), *Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi.

**Figura III.5:** La BSC intesa come una fase del processo continuo che descrive cos'è e come viene creato valore



*Fonte: Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), Op. Cit.*

Come possiamo notare, e come abbiamo anticipato, alla punta della nostra piramide ritroviamo la missione imprenditoriale, che esprime la motivazione d'esistenza dell'azienda stessa; a seguire troviamo la visione, quindi l'identità che l'azienda ha deciso di assumere e traduce la staticità della missione nella strategia, sicuramente più dinamica.

È proprio questa, come abbiamo visto, che si modifica nel tempo e si adatta al contesto esterno, e per questo rappresenta l'evoluzione di un'organizzazione da una posizione ad un'altra, la prima certa e attuale, la seconda incerta e futura.

Seguendo la visione e precedendo gli obiettivi fissati dai manager è seguita dalla mappa strategica che, come abbiamo visto, ha la capacità e il compito di tradurre visibilmente e chiaramente quella che è la strategia aziendale.<sup>194</sup>

Solo successivamente, in questo processo continuativo, si avrà la fase di misurazione e di iniziativa strategica, che si trovano alla base della piramide.

Quando si parla della mappa strategica, oltre a definire uno schema che permette una trasmissibilità dei dati, è importante specificare che si tratta di un approfondimento di ognuno dei prospetti elencati<sup>195</sup>; infatti, in essa ritroviamo gli obiettivi economici-finanziari da perseguire; i processi gestionali che permettono una fidelizzazione del cliente; le variabili principali su cui si fonda sia la fidelizzazione che la soddisfazione del cliente, elementi principali per il raggiungimento dell'obiettivo economico-finanziario; infine, i processi migliori da supportare al fine di migliorare i legami azienda-cliente.<sup>196</sup>

---

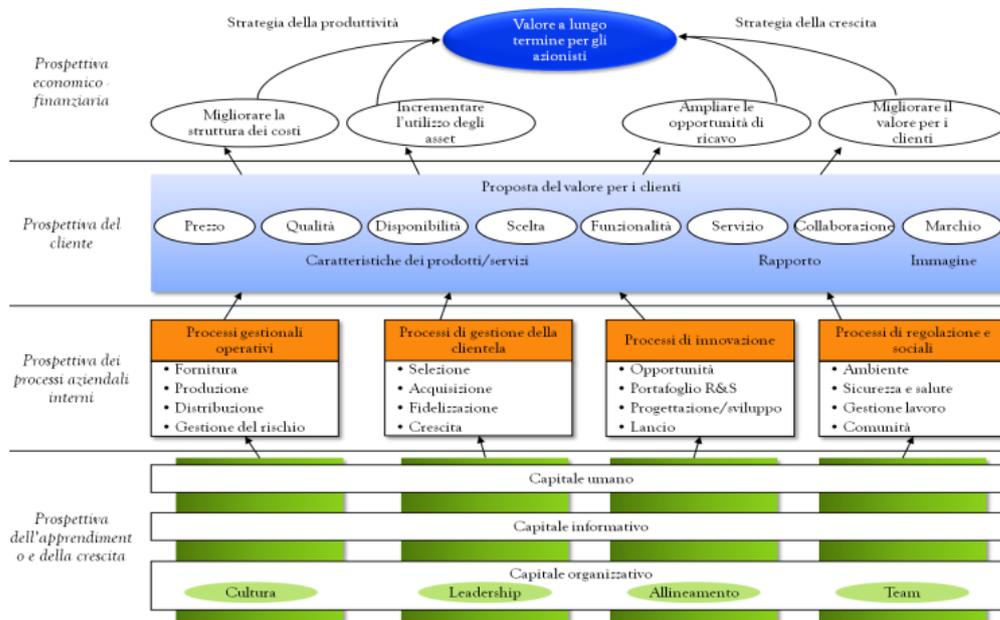
<sup>194</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), *Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi.

<sup>195</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66; FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli; in CANTONE L., RISITANO M. (2007), *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese*, VI International Congress "Marketing Trend".

<sup>196</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66; FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli; in CANTONE L., RISITANO M. (2007), *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese*, VI International Congress "Marketing Trend".

Ed è proprio in questo contesto che si torna a parlare di elementi prioritari, questi sono gli elementi che descriveranno nel modo più opportuno i collegamenti causa-effetto tra gli obiettivi che, come possiamo notare, sono anelli di una stessa catena.

**Figura III.6:** La struttura della mappa strategica



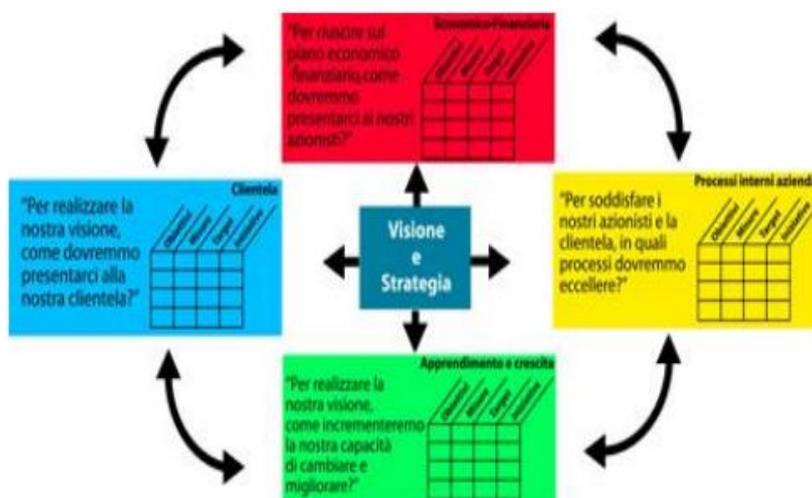
*Fonte: Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), Op. Cit.*

Osservando attentamente la figura, dall'alto verso il basso, si possono identificare gli obiettivi per ognuna delle dimensioni, mentre osservandola al contrario si possono notare le relazioni causali esistenti tra le diverse prospettive.

Questa chiarezza permette di individuare facilmente le variabili gestionali con maggiore valenza strategica, permettendo alla mappa stessa la traduzione della strategia in risultati tangibili.<sup>197</sup>

Questo è uno strumento che viene usato da molte aziende per descrivere i cambiamenti richiesti in ambiti diversi, da altre aziende viene utilizzato nei processi di governance, al fine di gestire la trasparenza e la capacità di supporto della strategia stessa; in qualunque caso la mappa strategica, usata al sol fine di descrivere la strategia garantirà un vantaggio strategico.<sup>198</sup>

**Figura III.7:** La balanced Scorecard



**Fonte:** Kaplan e Norton (1996, pagina 76)

<sup>197</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili, Isedi.

<sup>198</sup> KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), Op. Cit.

### 3.4 LA BSC COME SISTEMA DI MANAGEMENT

Abbiamo ormai compreso che la BSC, nata con una funzione molto semplice, si è evoluta nel tempo fino a diventare un elemento essenziale nella pianificazione e nel controllo strategico di un'impresa, riuscendo a creare un punto di incontro tra strategia ed operatività.

La Apple fu la prima organizzazione che decise di utilizzare questa metodologia, decidendo di selezionare metriche diverse per ognuna delle prospettive; questa teoria è stata utilizzata, poi, da sempre più aziende, infatti, proprio le PMI in generale, sono state attratte da questa metodologia, forse proprio a seguito al nuovo codice della crisi.<sup>199</sup>

Analizzando, però, le caratteristiche di questo strumento è possibile anche trarre delle conclusioni in merito.

La capacità della BSC di operare come simulatore gestionale, permettendo la proiezione dei risultati di lungo periodo, non solo permette al manager di correlare

---

<sup>199</sup> <https://www.strategiaecontrollo.com/it/balanced-scorecard-sistema-controllo/#:~:text=La%20BSC%20%C3%A8%20uno%20strumento,di%20performance%2C%20facilitandone%20la%20misurabilit%C3%A0>. Busco, C. (2008) La misurazione della strategia: le balanced scorecard. In: Busco, C., et al., (a cura di) Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard. Arezzo: Knowità Editore, 44-47.

in modo adeguato la strategia alle azioni di breve periodo, ma evidenzia la capacità di tale processo di creare valore per i clienti e per l'azienda stessa.<sup>200</sup>

La BSC permette una comunicazione interna totale e innovativa che coinvolge tutti i soggetti che sono coinvolti dalla strategia, senza differenziazione di ordine e grado, permettendo una comprensione approfondita del proprio ruolo e dell'impatto del proprio operato sull'obiettivo finale.<sup>201</sup>

Le misure scelte a seguito della traduzione della strategia, utili per capire i punti su cui focalizzarsi per eccellere e costruite in base alle relazioni causa-effetto, rappresentano gli strumenti con cui esprimere e comunicare la strategia, agevolando, in questo modo, l'allineamento degli obiettivi di ogni "unit business" per il raggiungimento di un obiettivo finale.<sup>202</sup>

L'esperienza delle prime applicazioni di tale metodo ha lasciato emergere alcuni punti di forza di questo, come la multidimensionalità, l'orientamento all'esterno, la

---

<sup>200</sup> BUSINESS (2010), *Embracing the Challenge of Change*, white paper, Economist Intelligence Unit, New York, February 2005; in AMIT R., ZOTT C. (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions", MIT Sloan Management Review, Vol.53, n.3, pp. 41-49.

<sup>201</sup> BUSINESS (2010), *Embracing the Challenge of Change*, white paper, Economist Intelligence Unit, New York, February 2005; in AMIT R., ZOTT C. (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions", MIT Sloan Management Review, Vol.53, n.3, pp. 41-49.

<sup>202</sup> BUSINESS (2010), *Embracing the Challenge of Change*, white paper, Economist Intelligence Unit, New York, February 2005; in AMIT R., ZOTT C. (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions", MIT Sloan Management Review, Vol.53, n.3, pp. 41-49.

sensibilità alla dimensione strategica, la diffusione orizzontale, la centralità delle performance di processo.<sup>203</sup>

Non ha tralasciato, però, alcune problematiche ed alcuni limiti del modello in esame che lo rendono un punto di riferimento per le aziende, più che una soluzione, come ad esempio la strategia non altamente definita, questo limita l'applicazione della BSC<sup>204</sup>; la poca volontà degli organi di direzione nella costruzione e nel mantenimento del modello che richiede un forte impegno; l'incapacità di incentivare il raggiungimento del giusto obiettivo, giungendo alla "follia di Kerr"<sup>205</sup>; una natura aziendale prettamente top-down, che non permette un colloquio con i rami inferiori; i tempi di adeguamento alle nuove metodologie, altamente distanti dai vecchi modelli.

Norreklit, tra i tanti, discute la possibilità di prevedere e dimostrare, empiricamente, una relazione del tipo "if,then" tra due o più variabili: «The correctness of financial results cannot be proved through empirical observations precisely because the financial results can only be reached through the use of an accounting calculus».<sup>206</sup>

---

<sup>203</sup> AMIGONI F. (1988), Il controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese, *Economia & Management*, n.1.

<sup>204</sup> AMIGONI F. (1988), Il controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese, *Economia & Management*, n.1.

<sup>205</sup> secondo la quale molte aziende perseguono l'obiettivo strategico A ma incentivano comportamenti strumentali al raggiungimento dell'obiettivo B.

<sup>206</sup> Norreklit, H. (2000) The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, (11), 65-88

Infatti, sostiene l'interdipendenza tra le prospettive della BSC: «In order to be able to invest in research and development, firms need satisfactory financial results, but they likewise need research and development in order to be able to produce satisfactory financial results. The reasoning is circular. So instead of a cause-and-effect relationship, the relationship between the areas is more likely to be one of interdependence». <sup>207</sup>

Tale concetto, oltre ad essere esposto da Norreklit è stato accettato e condiviso da altri autori, quali Kanji e Moura e Sa che concordando con Toscano e Barnabè, inseriscono tra le critiche al modello BSC la focalizzazione prettamente sui clienti, dimenticando gli altri stakeholder<sup>208</sup>

La BSC, inoltre, nonostante sia altamente innovativa rispetto al passato, ha mantenuto un focus su molti aspetti interni, e sulle relazioni causa-effetto che ne caratterizzano i meccanismi; quindi, è possibile conseguire gli obiettivi nonostante la soddisfazione del cliente non sia realizzata<sup>209</sup>; proprio per questo sarebbe più giusto che la BSC si orienti più verso l'esterno, ampliando maggiormente tutti i suoi obiettivi.

---

<sup>207</sup> Norreklit, H. (2000) The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, (11), 65-88

<sup>208</sup> Barnabè, F. (2008) Balanced Scorecard e system dynamics. In: Busco, C., et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Arezzo: Knowità Editore, 217-242.

<sup>209</sup> ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

L'ultima riflessione importante è la difficoltà che la BSC affronta nella misurazione del patrimonio intangibile, soprattutto in merito alla questione delle competenze.<sup>210</sup>

Per questo, si deve tener conto della capacità di attrarre e trattenere una professionalità intellettuale non indifferente, al fine di creare e conservare un vantaggio competitivo, in quanto, come ben possiamo aver capito soprattutto dall'evoluzione avuta nel tempo, il capitale umano è l'elemento essenziale per differenziarsi nel migliore dei modi.<sup>211</sup>

Sotto questo aspetto le capacità della BSC appaiono ancora limitate, come asserito da Toscano, Barnabè e gli altri autori, e per questo necessitano di una integrazione con altri sistemi di misurazione.

---

<sup>210</sup> AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H. (1993), Strategic Assets And Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol.14, n.1, pp.33-46; in BUTTIGNON F. (1996), Le competenze aziendali: Profili di analisi, valutazione e controllo, Utet.

<sup>211</sup> CANTONE L., RISITANO M. (2007), Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese, VI International Congress "Marketing Trend".



## **CAPITOLO IV**

### **CASE STUDY: LA KOMPLET S.P.A.**

Dopo un attento studio su tutto ciò che concerne la misurazione delle performance aziendali; il lavoro si focalizza ora su un case study.

Si è scelto di approfondire il caso della Komplet S.p.A., in quanto essendo l'azienda in cui chi scrive lavora, esiste con essa un legame che può andare oltre quello che si limita alla redazione di una tesi universitaria.

Dettaglio rilevante è che questa è un'azienda che non è provvista di un sistema di misurazione qualitativo, infatti la valutazione aziendale avviene solo mediante l'analisi di indicatori quantitativi.

#### **4.1. KOMPLET S.P.A**

La Komplet S.p.A. è un'azienda nata nel 1999 con il fine ultimo di produrre macchinari e attrezzature atte alla frantumazione, vagliatura, al recupero e trattamento di materiali derivanti dal riciclaggio di materiali inerti; dal settore delle costruzioni edili; dal settore dei lavori stradali e dalla produzione dell'asfalto; dalla lavorazione delle ceramiche, del marmo e del betonaggio del cemento; dalla produzione di ghiaia in cava.

Nel dettaglio: per le costruzioni edili producono macchinari utilizzati direttamente sul cantiere per il recupero di materiali di scarto, permettendo una riduzione dei costi di gestione e una velocizzazione di lavoro; per i lavori stradali si occupa del recupero del fresato allo scopo di riutilizzarlo, con un risparmio di bitume e un beneficio ambientale; per le cave inerti promette la lavorazione, la frantumazione e

la vagliatura del materiale di scarto ottenuto dalla produzione di ghiaia, offrendo a questo un valore economico.

Invece, per quanto riguarda il settore industriale, i macchinari, permettono il trattamento degli scarti al fine di ottenere prodotti utilizzabili in nuovi cicli produttivi, eliminando il costo di smaltimento; per il giardinaggio e l'agricoltura valorizza il terreno per ottenere materiale pregiato da poter riutilizzare; infine, per il riciclaggio generico, fornisce soluzioni a livello amministrativo per aprire centri di recupero nelle città.

### Vision

Nell'economia della gestione d'impresa, la Vision aziendale indica una sorta di vera e propria proiezione dello scenario immaginato dall'imprenditore nel futuro.<sup>212</sup>

Uno scenario basato su valori, ideali ed aspirazioni della persona da trasmettere in modo paritetico all'attività commerciale, fornendo l'esatta anticipazione ideologica di elementi quali<sup>213</sup>:

- la sua struttura interna ed esterna;
- i mercati da abbracciare;
- i prodotti-servizi da offrire;
- le manovre da adottare per raggiungere il successo;
- gli obiettivi.

---

<sup>212</sup> Definizione di Vision, Inside Marketing: giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/vision/>

<sup>213</sup> MISSION E VISION AZIENDALE: COME DEFINIRLE NEL MODO CORRETTO?, Mondo PMI, articolo del 30/05/2018 <https://www.mondopmi.com/economia/mission-e-vision-aziendale-come-definirle-nel-modo-corretto#:~:text=La%20Vision%20di%20un'azienda,gli%20obiettivi%20giorno%20per%20giorno.>

Per rendere la Vision aziendale davvero efficace, questa deve essere specificata, esplicitata e, soprattutto, condivisa con i vari livelli dell'intera organizzazione, facendo comprendere alle singole risorse del team dove effettivamente si voglia fare arrivare l'impresa nel corso del tempo.

Tra gli obiettivi aziendali abbiamo l'apporto di grandi migliorie ai macchinari di loro produzione, soprattutto in modo da ridurre le dimensioni e facilitarne il trasporto su strada, riducendone così anche il peso evitando permessi speciali di trasporto; la riduzione della dimensione dei macchinari, però, risulta necessaria anche a livello operativo: essendo meno ingombrante sarà possibile l'utilizzo anche in cantieri di minore grandezza; l'aggiunta di accessori che possano facilitarne lo spostamento all'interno del cantiere e possano ridurre il tempo di avviamento e installazione.

Questi obiettivi si amplificano con la ricerca della soluzione di più semplice utilizzo direttamente proporzionale all'affidabilità e la sicurezza dell'unità, oltre al completamento della gamma di prodotti offerti per affacciarsi in nuovi settori.

Non mancano tra gli obiettivi il richiamo alla propria filosofia di attenzione all'ambiente; ma oltre all'attenzione verso la situazione ambientale, possiamo dire che rientra nella filosofia dell'azienda la specializzazione, in quanto questa permette l'offerta di un valore maggiore dato da una migliore qualità e miglior prezzo rispetto al mercato.

Il target di riferimento, in questo caso, si focalizza sui materiali trasportabili: questi materiali devono avere una posizione qualitativa piccola/media; una portata di 10-200 T/h; una dimensione dei materiali in ingresso di (min-max) 0-600 mm; una mobilità applicabile su binari o su slitte; un peso compreso tra 1 e 20 tonnellate; inoltre, deve essere altamente affidabile; deve avere un'alta integrabilità nei sistemi; una flessibilità di utilizzo e una sicurezza d'uso.

## Mission

La mission aziendale trasforma i concetti astratti proposti dalla stessa Vision in qualcosa di concreto e capace di dare un ruolo effettivo all'impresa<sup>214</sup>.

Semplicemente, è come se la mission (che quindi rappresenta il sentiero da seguire per realizzare la Vision), servisse a stabilire le risorse da adoperare al fine di raggiungere determinati obiettivi fissati all'inizio.<sup>215</sup>

Se l'intento primario dell'imprenditore è quello di ottenere delle grandi performance dalla propria realtà commerciale, nello spiegare come raggiungere la vision, la mission deve necessariamente spiccare per chiarezza e sinteticità.

Al suo interno vanno poi sempre inseriti elementi come<sup>216</sup>:

- la storia dell'impresa;
- il motivo della sua esistenza;
- il target di utenti;
- i valori che guidano l'azione;
- gli strumenti da utilizzare;

---

<sup>214</sup> "...Il termine "VISION" (in italiano "Visione"), nell'economia della gestione d'impresa, viene utilizzato nell'ambito della gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario che un imprenditore vuole "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali [...] Se, quindi, la Vision è il "sogno" che definisce lo scopo per cui l'azienda esiste, la MISSION definisce il ruolo dell'azienda per attuare la Vision. La Mission è la strada che si vuole percorrere per realizzare la Vision e serve per definire le risorse che devono essere utilizzate per arrivare alla Vision[...]", OBIETTIVI DELL'AZIENDA: LA VISION E LA MISSION, <https://www.businessplanvincente.com/modello-di-business-plan/gli-obiettivi-dellazienda>

<sup>215</sup> Mission aziendale: perché è importante e come definirla, Inside Marketing: giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/mission/>

<sup>216</sup> Mission aziendale: perché è importante e come definirla, Inside Marketing: giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/mission/>

- i bisogni a cui rispondere;
- le preferenze della proprietà;
- le risorse disponibili;
- le differenze con la concorrenza.

Nel caso della Komplet S.p.A., la mission è una grande produzione e distribuzione di macchinari di semplice utilizzo e standard particolari e di alto livello, utilizzando a pieno la tecnologia di cui il mondo dota le aziende; l'elemento principale che si vuole evidenziare, però, è l'attenzione posta all'ambiente intuibile soprattutto in quanto il core business aziendale risulta essere il riciclaggio di tutti i materiali di scarto facilmente trasportabili.

Come possiamo notare l'attenzione è stata posta al "Recycling", soprattutto nell'ultimo periodo, perché questo promette grandi benefici di ritorno dagli investimenti; questo perché è un settore in forte espansione e totalmente idoneo alla situazione odierna ambientale: infatti aiuta a sottolineare la consapevolezza dell'importanza del recupero che rientra nella filosofia dell'azienda, proprio inerente a tale ambito, per abbracciare maggiormente il risparmio energetico e la sostenibilità ambientale, sarà l'azienda sarà costretta a subire un grande sforzo economico.

Ovviamente, perché possa mantenere la sua fetta di mercato, rispettando i valori che la distinguono, è importante per l'azienda effettuare i giusti investimenti, soprattutto a livello tecnologico, dato che è un mercato che richiede un continuo aggiornamento e dato che la concorrenza pone una forte pressione, soprattutto perché la produzione concorrenziale permette spesso una politica di prezzo con margini ridotti: ciò comporta una forte attenzione ai costi di produzione.

Non a caso, tra gli investimenti che la Komplet ha effettuato ritroviamo un software, chiamato ESSENZIA, che permette la velocizzazione in modo efficace della produzione, la riduzione di sprechi e costi, e una consegna sicuramente più rapida.

Ma ciò che contraddistingue la Komplet è l'offerta di un Know-How con prodotti tecnologicamente avanzati ed altamente innovativi che permettono un forte ritorno, per il cliente, dall'investimento effettuato.

### Il Mercato

Il mercato principale a cui facciamo riferimento quando parliamo di Komplet S.p.A. è sicuramente quello estero, in quanto ha acquisito una importante clientela sia a livello europeo che extraeuropeo, spingendosi fino ad Australia, Cina e India, dando rilievo all'export sul totale del fatturato che, grazie alla sua forza contrattuale, è continuato a crescere anche nel 2020, nonostante i rallentamenti causati dalla crisi economica dovuta dalla pandemia COVID-19.

Questa crescita, anche in una situazione di pandemia, la si può associare ad una elasticità che contraddistingue l'azienda, tanto da investire immediatamente in un'applicazione che permette una vicinanza con il cliente non permessa in quel periodo, ma sarà un investimento che troverà i suoi benefici anche in momenti futuri quando ridurrà, in qualunque occasione, i tempi di domanda e di risposta.

Inoltre, la forte crescita, ottenuta soprattutto all'estero, ha segnato un nuovo obiettivo per il prossimo triennio, quello di aprire una sede commerciale e di assistenza in loco in America, in Cina, in Brasile e in Australia.

Elemento forte di quest'azienda risulta essere anche il reparto Sales & Marketing, che ha attivato una strategia marketing altamente ramificata: elaborazione dati, presenza sui Social Network e in fiere internazionali, investimenti in software di gestione CRM che permette la velocizzazione dei rapporti con i clienti,

distribuzione di cataloghi cartacei; così facendo questo reparto ha effettuato una strategia che includesse sia strumenti tradizionali che tecnologici di comunicazione.

Anche sotto questo aspetto, in questo periodo segnato dalle difficoltà dettate dalla pandemia, si è notata l'elasticità dell'azienda: infatti, in un periodo in cui le fiere internazionali erano sempre meno e sempre più difficoltose, la Komplet ha allestito una fiera in loco in cui mettere a disposizione dei clienti le macchine in test e dove creare un'area corsi sia commerciale che tecnica.

Questo oltre a permettere l'avanzamento dell'attività anche in un periodo particolare, è stato un passo fondamentale per la creazione di una community komplet derivante da tutto il mondo.

#### **4.2. LA PRODUZIONE E LA KOMPLET MECCANICHA**

La sede principale di KOMPLET è in Italia e offre prodotti 100% Made in Italy facendo affidamento a semilavorati utili per i macchinari di fornitori affidabili come Bosh, Autec, etc...

La KOMPLET, come già accennato ha una rete di rivenditori ampia che si espande in tutto il globo, ponendo attenzione anche ad un servizio post vendita per assicurare pezzi di ricambio e servizio di assistenza.

Nel 2005 la Komplet ha dato vita ad una sede nella Repubblica Slovacca, denominata KOMPLET MECCANICHA S.r.O., la quale, grazie alle conoscenze tecniche ottenute dall'esperienza dell'azienda principale che detiene la maggioranza, si occupa di buona parte della produzione, attraverso un team di 13 operai e 2 ingegneri, e dell'assemblaggio e collaudo per tutti gli impianti destinati all'Europa dell'Est.

La produzione si divide in due tipologie: la macchina standard e gli impianti “chiavi in mano”, la differenza principale è che la seconda tipologia viene effettuata su commessa.

Per questa sede sono stati effettuati forti investimenti in risorse materiali e umane, grazie a queste si vuole migliorare il valore competitivo dei prodotti Komplet, tanto da renderla partner primaria di molte aziende costruttrici di prodotti meccanici finiti in diversi settori.

Per quanto riguarda la produzione dei nuovi modelli atti alla triturazione, la Komplet non ha intenzione di modificarne i processi produttivi ma, sebbene non esista ancora macchina capace di lavorare ogni tipologia di rifiuto, dato che per ognuno di questi cambia il numero di giri degli assi e la conformazione dell’utensile, la Komplet si sta adoperando per risolvere, il più possibile, questa problematica.

Infatti, ha avviato delle collaborazioni con un’azienda del settore che possa variare il numero di giri, elettronicamente e anche da remoto, in modo da ottenere una macchina che possa operare con diverse tipologie di scarto.

Questo permetterà, oltre che grande praticità, di ridurre i costi di produzione e di magazzino, apportando per il cliente i medesimi vantaggi.

Per quanto concerne la Vagliatura, invece, con i macchinari fin ora utilizzati è possibile effettuare due sole selezioni, quelli che passano e quelli che non passano dal foro della rete.

La Komplet, invece, ha creato un prototipo che permetterà una tripla selezione, grazie ad un sistema di doppio tamburo: il primo, più piccolo eserciterà la prima selezione, il materiale che si ritroverà sulla rete del secondo, esterno è più grande,

procederà alla seconda e terza selezione, riducendo il tempo di vagliatura nel caso in cui al cliente ne necessitasse, riducendo così anche i tempi di lavoro.

### **4.3. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Komplet S.p.A. è provvista di un CEO e di un direttore Tecnico e di Design al cui seguito troviamo il reparto Sales & Marketing, l'ufficio acquisto, l'ufficio tecnico di produzione, l'ufficio post-vendita e garanzia e, infine ma non per rilevanza, l'ufficio contabilità.

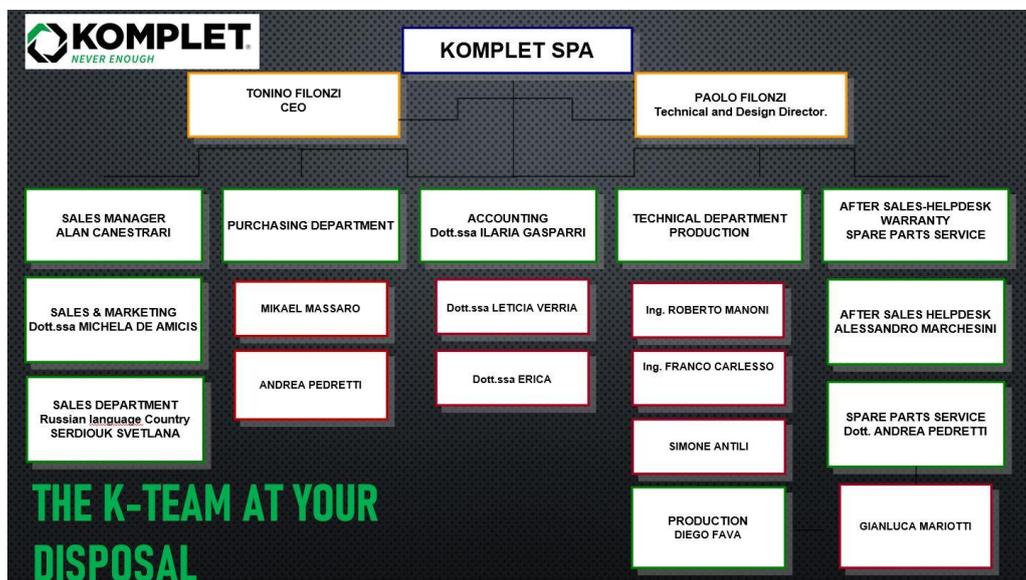
L'ufficio tecnico viene considerato un gran punto di forza, grazie alla direzione affidata ad uno dei soci che apporta costantemente la propria esperienza e capacità intellettuale, si rapporta costantemente con l'ufficio commerciale e insieme valutano le esperienze dei clienti per poterle migliorare sempre più.

L'ufficio di produzione si interfaccia costantemente con la sede della Komplet Meccanica, contribuendo nella fase prototipale, nel controllo durante tutte le fasi della produzione e procedendo al controllo e collaudo finale.

L'ufficio commerciale e marketing è anch'esso un punto di forza grazie a tutti gli investimenti mirati a cui hanno condotto i loro studi e le loro strategie, che hanno portato l'azienda a collaborazioni di alto prestigio, come con l'ONU, il Dipartimento della Difesa Statunitense o con l'ENI.

Infine, è importante dire che la società è governata da un procuratore con delega notarile che in collaborazione con il cda ha il compito di definire le strategie aziendali, impostare la politica gestionale, fissare gli obiettivi da perseguire e presidiare la parte finanziaria.

Figura IV.1: struttura organizzativa della KOMPLET SPA



Fonte: Elaborazione personale

#### 4.4. LA GESTIONE DEL BILANCIO

Facendo riferimento allo storico dell'azienda e al settore di riferimento, sappiamo che ci rivolgiamo ad un mercato in continua evoluzione, che richiede un aggiornamento costante, soprattutto a livello tecnologico.

Abbiamo anche detto che la pressione della concorrenza risulta essere sempre più forte e, per questo motivo, un problema costante, in quanto le aziende del settore sono concentrate nel monitoraggio dei costi di produzione data l'aggressiva politica di prezzo istaurata da molte aziende, che danno vita anche a margini minimi.

Nel biennio che andava dal 2020 al 2022, tra gli obiettivi che si è posta l'azienda ritroviamo la soddisfazione della domanda "Just in time", attraverso macchine in pronta consegna.

Tutte le azioni, soprattutto di marketing, effettuate dall'azienda l'hanno condotta sempre più verso l'export, lasciandola anche apprendere nuove conoscenze soprattutto per quel che riguarda la digitalizzazione, il monitoraggio da remoto e la realtà virtuale.

Ma l'obiettivo finale a cui punta l'azienda è il raggiungimento di un'industria 4.0 con una produzione tailor-made, che possa avere un processo di produzione altamente industrializzato pur essendo su misura per il cliente.

Dalla relazione sulla gestione di bilancio del 2019, emerge che il margine primario di struttura, dimezzato nell'anno 2018, rispetto al 2017, è continuato a diminuire anche nel 2019 con il relativo quoziente giunto a 1.24.

Questo rappresenta la solidità patrimoniale e, essendo sempre e comunque positivo, indica che il capitale proprio ha potuto finanziare le immobilizzazioni per intero.

Diverso è il margine secondario di struttura che dal 2017 al 2019 ha visto una notevole crescita, così come il quoziente di riferimento che è arrivato a 3.38.

Questo rivela invece che il capitale permanente ha finanziato interamente le immobilizzazioni, il nostro margine è altamente positivo proprio perché già con quello precedente il finanziamento era stato totale.

Per quel che riguarda la situazione finanziaria, è possibile dire che la liquidità primaria e secondaria sono considerabili appropriati, così come l'indice di indebitamento, soprattutto visto in relazione al patrimonio netto, e il tasso di copertura degli immobilizzi che, addirittura, è aumentato rispetto all'anno precedente.

#### 4.4.1 Tre anni a confronto

L'azienda abbiamo visto che ha ottenuto grandi successi nonostante il periodo Covid-19, nonostante ciò si può dire che non è uscita indenne dalla crisi economica che ha colpito tutti i settori del pianeta.

Proprio a tal proposito, ho piacere di spiegare, velocemente, il fatturato l'azienda in questione ha ottenuto.

Dando uno sguardo al conto economico del 2019, possiamo notare che già a differenza del precedente anno avevamo avuto un utile inferiore, dovuto soprattutto ad un incremento dei costi della produzione, aumentati rispetto all'anno precedente di circa 2milioni di euro, che nonostante il forte incremento del valore della produzione, rispetto al precedente anno, ha inciso fortemente.

La variazione maggiore viene notata nella voce di "Salari e stipendi" questo grazie all'aumento dei dipendenti, tra il 2018 e il 2019, di cui abbiamo conferma nella nota integrativa.

Dal 2018 al 2019 anche le immobilizzazioni hanno subito diverse variazioni, la maggiore è stata subita dalle immobilizzazioni immateriali, di circa 188 mila euro, dovuto anche ad un incremento delle acquisizioni, nell'anno in esame, ad esempio, hanno significato un forte investimento in costi di sviluppo.

A seguire quelle materiali hanno subito una variazione di circa 5mila euro, rispetto al precedente anno, e gli investimenti effettuati sono stati di circa 44 mila euro, focalizzati soprattutto in terreni e fabbricati; basti pensare all' "Academy Village" che ha deciso di metter su proprio durante il 2019, dando vita ad una edizione zero nel Settembre 2019.

Invece, le immobilizzazioni finanziarie non hanno subito alcuna variazione ciò significa che quelle che ne fanno parte, ossia le partecipazioni in imprese controllate

in Slovacchia e in Cina in cui la Komplet possiede, rispettivamente, una quota dell'86% e una quota del 50%, non hanno subito, in questo lasso di tempo, alcuna perdita di valore, né tanto meno la Komplet ha effettuato ulteriori investimenti in tal senso.

Altro elemento fondamentale da sottolineare, soprattutto per riprendere l'area geografica della fetta di mercato dell'azienda, sono i crediti: dalla Nota integrativa del bilancio del 2019, possiamo notare che, dalla suddivisione per area geografica dei crediti verso clienti, si evidenzia la presenza di un numero maggiore di clienti europei rispetto a quelli italiani, dati da un valore maggiore di credito.

Passiamo ora a dare uno sguardo, rapido, al bilancio 2020, anno fortemente segnato dalla pandemia che ancora oggi lascia segni della crisi che ha causato.

Ciò che risalta all'occhio è che, come detto nel precedente paragrafo, la Komplet nonostante questo anno particolarmente difficile non ha subito forti danni, tanto da aumentare il proprio utile, nonostante un forte aumento dei costi di produzione, circa 2 milioni di euro.

Ciò che sicuramente ha dato un impatto inversamente notevole, rispetto al precedente anno, è stato il valore di produzione nettamente più alto che ha generato una differenza tra valore e costi di produzione pari a 429 mila euro circa, ossia quasi il doppio rispetto al precedente anno.

Elemento che risalta a primo sguardo è anche la presenza di alcune svalutazioni, inesistenti nel precedente conto economico che, seppur pesando sulle immobilizzazioni finanziarie, riguardano titoli che non costituiscono partecipazioni.

Gli investimenti in immobilizzazioni, pur esistenti in questo anno, sono nettamente inferiori rispetto allo scorso anno, ma ciò che incide è una rivalutazione ingente

delle immobilizzazioni immateriali che hanno riguardato prettamente il marchio internazionale ed è stata effettuata ai sensi dell'art. 10 del D.L. n. 104/2020.

Ciò che emerge, dalla nota integrativa di questo anno, però, è che nonostante la Komplet abbia confermato il suo trend di crescita un valore inferiore che ha contribuito a raddoppiare l'utile del 2020 è stata la diminuzione avuta dei costi del personale, nella voce salari e stipendi, dovuto alla mancanza di 4 dipendenti.

#### 4.4.2. La rivalutazione del Marchio

Uno degli investimenti più importanti in questo anno, come abbiamo visto, è stata la rivalutazione effettuata sul marchio, dovuta ai sensi dell'art. 10 del D.L. n. 104/2020.

Il marchio Komplet è registrato in Italia e oggetto di tutela anche a livello internazionale, in quanto registrato anche in Bosnia/Erzegovina, Bielorussia, Svizzera, Cina, Cuba, Montenegro, Serbia, Russia, Australia, Unione Europea e U.S.A.

Il marchio, in quanto asset intangibile è soggetto ad una stima di valore che può essere rivalutato o svalutato in base alla propria posizione sul mercato; nel caso specifico Komplet ha ottenuto una posizione di leader nel mercato di riferimento, ottenendo comunque una forza contrattuale tale da mantenere, come detto più volte, il proprio trend di crescita.

Per la valutazione di una stima di valore, effettuata su un principio di ragionevolezza, non esiste un metodo universale, ma è necessaria un'analisi del marchio e delle relative performance ottenute in relazione al mercato di appartenenza.

Gli approcci a disposizione sono<sup>217</sup>:

- Il cost based<sup>218</sup>, secondo il quale il valore del marchio è pari al costo che un soggetto economico sarebbe disposto a sopportare per un brand dotato delle stesse utilità e funzionalità di quello oggetto di valutazione; questo approccio viene utilizzato, però, maggiormente per marchi di nuova creazione.
- L'income based<sup>219</sup>, questo essendo basato sul reddito calcola, in un ragionevole orizzonte temporale, i redditi che il marchio sarebbe capace prospetticamente di generare.

I flussi prospettici, a loro volta, sono determinati secondo due metodologie: secondo il metodo del reddito differenziale<sup>220</sup>, secondo il quale i flussi reddituali corrispondono ai flussi prospettici differenziali che l'azienda in esame può raggiungere rispetto ad un'azienda non nota; il metodo delle Royalty relief<sup>221</sup>, invece, secondo cui il valore del marchio corrisponde ai benefici economici che il marchio può generare come royalties, in un'ipotetica concessione in licenza a terzi.

- Il market based<sup>222</sup>, secondo cui si applicano i moltiplicatori, utili a rapportare i valori di marchi comparabili a quello in esame.

---

<sup>217</sup> Allegato A

<sup>218</sup> <https://premoneo.com/2020/09/25/cost-based-pricing-metodologia-caratteristiche-e-ambiti-di-applicazione/>

<sup>219</sup> <http://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2015/07/Glossario-di-Valutazione-Aziendale-Gruppo-SIDREA-ValutazAz.pdf>

<sup>220</sup> <http://docenti.unimc.it/elena.cedrola/teaching/2017/17691/files/seminari-aziende/seminario-i-nuovi-intangibili-modelli-di-business-e-co-creazione-di-valore>

<sup>221</sup> <http://docenti.unimc.it/elena.cedrola/teaching/2017/17691/files/seminari-aziende/seminario-i-nuovi-intangibili-modelli-di-business-e-co-creazione-di-valore>; <http://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2015/07/Glossario-di-Valutazione-Aziendale-Gruppo-SIDREA-ValutazAz.pdf>

<sup>222</sup> <http://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2015/07/Glossario-di-Valutazione-Aziendale-Gruppo-SIDREA-ValutazAz.pdf>

Dovendo rispondere, con tale rivalutazione, ad un principio di ragionevolezza, il metodo del cost based è stato immediatamente escluso, in quanto non avrebbe considerato la crescita prospettica del fatturato, che invece abbiamo visto essere rilevante nel metodo income based.

L'approccio market based, invece, è stato escluso in quanto risultava impossibile il reperimento di informazioni riguardanti marchi comparabili a quello in oggetto.

Del metodo income based risultava necessario scegliere la metodologia di determinazione dei flussi prospettici: il modello scelto è stato quello del Royalty relief, in quanto si ritiene che la forza contrattuale ottenuta dal marchio abbia influenzato notevolmente la totalità dei proventi ottenuti dall'azienda.

Senza soffermarci sulla formula matematica necessaria per la rivalutazione del marchio, andiamo ad analizzare quelli che sono gli elementi principali di tale approccio:

- *L'orizzonte temporale* che, essendo il marchio stato registrato nel 2017, corrisponde ad un periodo che termina nell'anno 2027.
- *Flussi di ricavi prospettici*, essendo l'azienda attiva in molti paesi del mondo, tra cui molti paesi in cui risulta essere priva di protezione del marchio, come Nuova Zelanda, Taiwan, Brasile e Giappone, l'analisi prospettica, per motivi di ragionevolezza, ha voluto tener conto dei fatturati ottenuti solo dai paesi in cui il marchio è oggetto di protezione; per questo motivo il fatturato tenuto in considerazione è stato di 9.519.175 euro invece di 10.564.764.

Sulla base di questo dato e del trend di crescita ottenuto sino al 2020, hanno stimato un trend positivo con dei tassi di crescita differenziati, in base all'orizzonte temporale, che, prudenzialmente, risultassero sempre inferiori rispetto ai valori ottenuti nel 2020.

Infatti, il tasso di crescita è andato diminuendo fino al 2024, anno da cui si è ipotizzato il raggiungimento di un valore stabile, dovuto al raggiungimento della piena capacità produttiva.

- *Royalty rate*, questo è stato selezionato in base ad un'analisi delle società comparabili, in tal senso queste dovevano operare nello stesso settore, un fatturato con ricavi inferiori ai 30milioni di euro e dovevano operare negli stessi paesi in cui il marchio Komplet risulta registrato.

Da tale analisi il royalty rate delle aziende comparabili risulta essere compreso tra lo 0% e il 2,5%; per quanto riguarda tale rivalutazione, però, in base alla forza contrattuale del marchio è stato scelto un royalty rate pari a 2,5%.

- *Tasso di attualizzazione*, questo corrisponde al costo medio ponderato del capitale, il quale a sua volta, rappresenta il costo medio del capitale che l'impresa paga a tutti i soggetti esterni che investono, in qualsiasi modo, capitale nell'azienda, quindi parliamo di azionisti, investitori e creditori.

Sulla base dei calcoli effettuati il WACC, ossia il tasso di attualizzazione, dei ricavi da Royalties risulterebbe essere 4.02% e, in base al calcolo matematico effettuato per comprendere il valore attuale del marchio, questo ha raggiunto una stima pari a 1.264.254 euro.

#### **4.5. L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE DELLA KOMPLET S.P.A**

Abbiamo dato uno sguardo generico a quella che è la Komplet S.p.A., approfondendo l'aspetto economico, che ad oggi rappresenta il maggior elemento di misurazione di performance di questa azienda, e soffermandoci sulla rivalutazione del marchio che ha segnato, per questa azienda, un momento molto importante dovuto alla sua crescita di fatturato.

### Criticità

Come ben sappiamo, l'organizzazione aziendale è un tasto fondamentale perché un'azienda possa condurre sé stessa verso gli obiettivi che si è posta; ciò significherebbe coordinare tutte le risorse al fine di orientarne i risultati verso l'obiettivo finale e possa consegnare ai clienti un valore aggiunto massimizzando l'efficacia e l'efficienza e minimizzando i costi.<sup>223</sup>

Perché un'organizzazione aziendale possa definirsi tale esistono dei fattori di successo che devono essere impostati nel modo migliore, quali: la struttura organizzativa migliore, un dimensionamento delle risorse corretto; la gestione dei processi; la standardizzazione di tutti i flussi fisici e informativi; un coordinamento altamente regolato delle diverse risorse; una corretta gestione dei carichi di lavoro; un controllo delle performance; un sistema organizzato e definito di comunicazione e un miglioramento continuo di tutto quanto di cui sopra.<sup>224</sup>

È fondamentale, inoltre, possedere delle metodologie organizzative e dei sistemi di monitoraggio e, questi, si concretizzano in 3 fasi principali:

- Analisi, con cui si individuano le aree critiche;
- Progetto, con cui pianificare una strategia da perseguire;
- Implementazione, con cui si applica quanto stabilito precedentemente per raggiungere l'obiettivo finale, ma anche per condurre l'azienda verso una propria autonomia.

---

<sup>223</sup> Organizzazione aziendale.net <https://www.organizzazioneaziendale.net/organizzazione-aziendale>

<sup>224</sup> Organizzazione aziendale.net <https://www.organizzazioneaziendale.net/organizzazione-aziendale>

Tutti gli elementi che vanno stabiliti collaborano alla gestione dei rapporti interni ed esterni alle aziende: tempo di lavorazione, degli obiettivi, dei processi, ma anche dei rapporti con banche e creditori.

Dando, ora, invece, uno sguardo al sistema organizzativo della Komplet S.p.A., possiamo notare come questa, pur essendo leader mondiale e nonostante abbia un organigramma gerarchico degli uffici, essendo una realtà di piccole dimensioni, non ha un'organizzazione ottimale; si può dire che questa è abbastanza confusionale: il personale non ha mansioni ben definite e questo comporta spesso problematiche a livello produttivo.

Non c'è molto dialogo tra i dirigenti e i dipendenti, né in senso verticale che orizzontale, questo ovviamente pone i dirigenti in una condizione di gestione libera e i dipendenti in una condizione di sottomissione rispetto ai precedenti.

I tempi di lavorazione, essendo questa divisa tra l'azienda principale, la controllata e fornitori vari, non ha una scadenza precisa e, i ritardi che comporta tale situazione non sono ottimali per la produzione: le scadenze non sono rispettate e le commesse, dato il forte incremento, si accavallano creando ulteriori problemi.

Nonostante l'ufficio di produzione, che si confronta con la controllata, si occupi del controllo e collaudo finale, nell'azienda in questione si può dire esista una grave mancanza del controllo qualità; ciò comporta l'impossibilità di ridurre i costi di garanzia e sprechi e questo incide anche a livello economico: nonostante sia un'azienda che anche in un momento di pandemia ha avuto una crescita economica, la riduzione dei costi sarebbe utile per migliorare ancor di più gli indici di riferimento.

Altro elemento che manca all'interno dell'azienda, mancanza giustificata dal fatto che il soggetto economico è storicamente legato alla natura tecnica dell'azienda,

per cui sebbene sia presente nell'operatività dell'azienda non viene formalizzato, è il piano strategico; per questo motivo sarà da osservare il piano strategico di fondo.

Per questo ci si focalizza sul campo di attività, sulla filosofia gestionale e organizzativa e su fini ed obiettivi di fondo.

Per ciò che concerne il primo punto l'azienda in oggetto ha chiaro il suo campo di attività, infatti l'azienda nasce a seguito di un terribile terremoto, accaduto nel 1996, dove vennero giù molti immobili anche di prestigio storico, evidenziando così la difficoltà esistente nella raccolta e riciclaggio in loco di tutte le macerie.

Lo scopo dei soci fondatori, a seguito di tale evento, fu quello di apportare nell'azienda la propria esperienza e costruire il primo modello che potesse risolvere tale problema.

Il settore specifico, infatti, è da sempre stato molto chiaro, ciò che si è allargato nel tempo sono stati i reparti a cui dedicarsi con le proprie macchine, senza dimenticare che lo scopo principale fosse lo smaltimento e il riciclaggio.

Circa la filosofia gestionale, come già detto precedentemente, purtroppo è una gestione che taglia fuori la collaborazione interna, in cui i vertici decidono il da farsi, in cui incarichi e mansioni non sono disegnate in base alle persone, ma i soggetti sottostanti i vertici si ritrovano a svolgere mansioni, per lo più in modo molto confusionario.

Per ciò che riguarda invece il punto finale, ossia le finalità e gli obiettivi di fondo, ritroviamo sicuramente la voglia di raggiungere, quando è nata, e mantenere, ad oggi, il ruolo di leader mondiale nel suo settore, innovando sempre più il prodotto per offrire alla propria clientela la semplicità e la completezza di un macchinario che si distingue da quello delle altre aziende; proprio per questo i suoi investimenti

sono nella ricerca e nella tecnologia, nonostante il personale sia nettamente inferiore al numero massimo che possa detenere un'azienda del suo calibro<sup>225</sup>.

#### 4.6. LA BSC PER LA KOMPLET S.P.A

Come si è potuto comprendere da tale elaborato, l'azienda in questione è priva di un sistema di misurazione delle performance che non si basi esclusivamente su dati economici, per questo motivo si è deciso di provare a ipotizzare come la BSC potrebbe essere applicata a tale azienda.

Data quella che è la mission aziendale e l'obiettivo finale, ossia garantire ai clienti prodotti di qualità che abbiano prezzi competitivi e che si differenzino da quelli della concorrenza, senza tralasciare l'attenzione verso l'ambiente che si reputa molto importante, procediamo a creare una mappa strategica ponendo come obiettivo finale il mantenimento del margine operativo.

Per quanto riguarda il capitale organizzativo<sup>226</sup>: la cultura aziendale che al momento risulta essere gerarchica deve divenire una cultura partecipativa con i propri dipendenti, in modo da farli sentire parte integrante del processo produttivo; la comunicazione con essi deve migliorare per migliorare l'apprendimento da ciò che

---

<sup>225</sup> Le aziende di piccole e medie dimensioni possono raggiungere un massimo di 250 dipendenti e devono mantenere un fatturato al di sotto dei 50milioni di euro annui, <https://finanzafacile.net/pmi-cosa-sono-le-piccole-e-medie-impreses/#:~:text=Per%20fornirti%20dei%20dati%20precisi,ai%2050%20milioni%20di%20euro>. Nel nostro caso, la Komplet ha un fatturato sicuramente inferiore, rispetto al massimo detenibile, e conta mediamente 20 dipendenti.

<sup>226</sup> “[...] Il capitale organizzativo, chiamato anche capitale strutturale, è dato dal tipo e dal grado di cultura organizzativa adottata e comprende le procedure interne, lo stile di leadership, la logistica, i sistemi di comunicazione e le modalità di interazione generali [...]” <https://oltremeta.it/migliora-la-tua-azienda/capitale-intellettuale>

succede all'interno dell'azienda, in quanto l'esperienza è il primo punto per migliorare la conoscenza, vien da se che insieme all'esperienza è di fondamentale importanza il concetto della formazione dei dipendenti, un dipendente ben formato inizierà a lavorare in modo autonomo e conscio da qui procederà a farsi un'esperienza tale da migliorare negli anni la conoscenza aziendale.

Il team, che oggi è composto da soggetti altamente qualificati, ma di numero troppo inferiore per un'azienda di questa fama, dovrebbe aumentare quello che è il suo staff, permettendo l'entrata di una figura come il CRM che possa curare la relazione e lo studio dei propri clienti e una figura che si occupi prevalentemente del controllo della qualità, oltre a una forza lavoro nel reparto operativo aziendale.

Gli investimenti in ricerca e sviluppo devono continuare nel tempo, soprattutto in un'epoca tecnologica come quella odierna.

Ma importante per questa prospettiva risulta essere, utile all'allineamento degli obiettivi personali di ogni soggetto facente parte dell'azienda con quelli aziendali, la soddisfazione del personale.

Per ciò che concerne la prospettiva dei processi interni, invece, abbiamo il progetto "chiavi in mano" che sulla gestione dei magazzini pesa di gran lunga, in quanto opera su commessa e questo permette all'azienda di ridurre al minimo le rimanenze; il controllo qualità è un aspetto importantissimo che, grazie ad un addetto che si possa occupare di ciò, permetterebbe una riduzione dei costi di garanzia; un CRM gioverebbe sui prototipi perché lavorerebbe prettamente sulle richieste dei clienti che, potendo avere maggiore colloquio con l'azienda espongono problematiche e pensieri, migliorando in questo modo anche la gestione post-vendita.

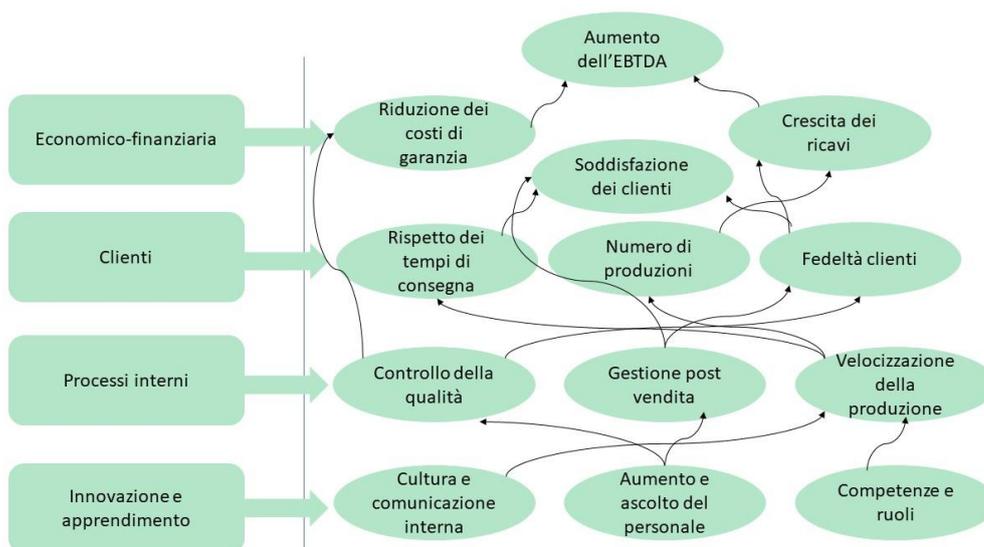
Obiettivo, inoltre, è la riduzione dei pezzi difettosi, e per questo motivo risulta importante una figura che si occupi del controllo di qualità, che a sua volta possa procedere anche alla riduzione dei costi.

La gestione post-vendita giova di gran lunga all'immagine aziendale; il controllo qualità garantisce un prodotto giusto che migliora la soddisfazione del cliente; un numero superiore di lavoratori, all'interno della fase operativa, permette di migliorare i tempi di consegna.

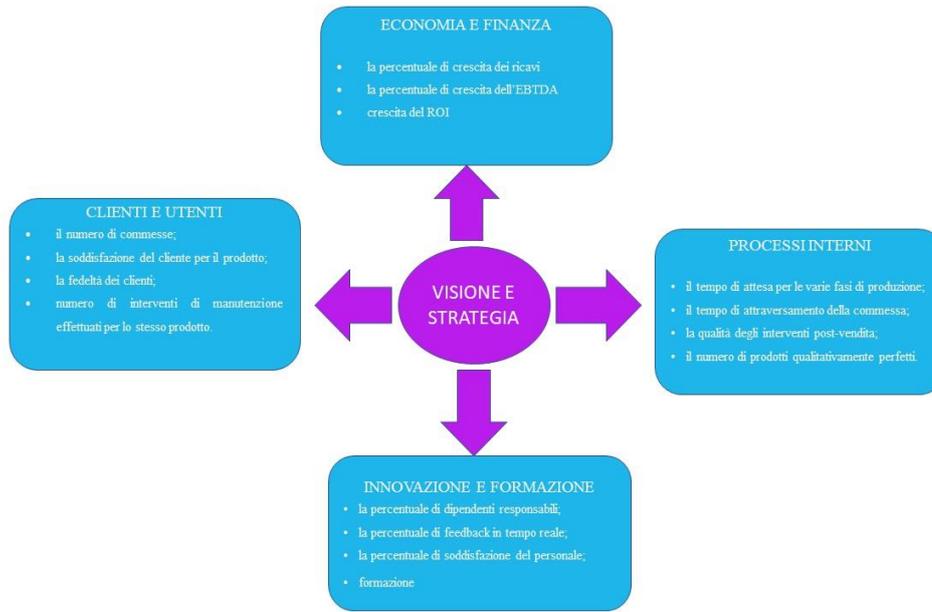
Passando all'ultima prospettiva, quella economico-finanziaria, e avvicinandoci all'obiettivo finale, invece, possiamo dire che l'immagine aziendale punta a mantenere e migliorare il fatturato, in quanto permette anche un aumento ed una fidelizzazione della clientela, il lavoro su commessa permette di controllare i costi, soprattutto quelli variabili; il controllo della qualità riduce i costi di garanzia ed eventuali costi imprevisti.

Tutto ciò consente un mantenimento ed una crescita economica e finanziaria per l'impresa, concretizzando un aumento del Reddito Operativo.

**Figura IV.2:** esempio di Mappa Strategica



**Figura IV.3:** gli indicatori (elaborazione personale)



Gli indicatori che potrebbero essere utili per quel che riguarda la crescita e l'apprendimento possono essere:

- la percentuale di dipendenti responsabili;
- la percentuale di feedback in tempo reale;
- la percentuale di soddisfazione del personale;
- formazione.

Questi indicatori si traducono in una responsabilizzazione totale della catena produttiva, in cui un maggiore colloquio interno può definire in modo più preciso i ruoli di ognuno di loro e può condurre alla determinazione di ruoli specifici fondamentali.

Per quanto riguarda i processi interni gli indicatori utili potrebbero essere:

- il tempo di attesa per le varie fasi di produzione;
- il tempo di attraversamento della commessa;
- la qualità degli interventi post-vendita;
- il numero di prodotti qualitativamente perfetti.

Lo scopo principale dei primi due indicatori è quello di capire la capacità dell'azienda di rispettare i tempi indicati dai clienti, valutando anche la velocità di comunicazione esistente tra la controllante e la controllata, dato che la produzione è effettuata in ambo le sedi; invece, gli ultimi due indicatori si focalizzano maggiormente su quello che riguarda la gestione del cliente post-vendita e la loro capacità di effettuare un controllo qualitativo ottimale.

Se volessimo leggere congiuntamente questi indicatori potremmo capire quanto alta è la qualità del lavoro svolto, dunque quanto l'azienda risulta essere efficiente ed efficace.

Per ciò che riguarda i clienti, potremmo avere indicatori:

- il numero di commesse;
- la soddisfazione del cliente per il prodotto;
- la fedeltà dei clienti;
- numero di interventi di manutenzione effettuati per lo stesso prodotto.

In questo caso si vuole comprendere quanto l'azienda è capace di soddisfare la clientela, non solo a livello di post-vendita, ma anche a livello di consegna e rispetto delle scadenze, quanto i clienti divengono fedeli e per questo confermano i propri acquisti e manutenzioni.

Per l'ultima prospettiva, gli indicatori che si potrebbero ipotizzare sono:

- la percentuale di crescita dei ricavi
- la percentuale di crescita dell'EBTDA
- crescita del ROI

questi indicatori vanno ad indicare un aumento del reddito operativo, andando ad analizzare, però, una crescita dei ricavi rispetto ad una possibile riduzione dei costi, vedi ad esempio i costi di garanzia, oppure i costi di interventi straordinari dati dalla mancanza del controllo di qualità.

## CONCLUSIONI

*"Se non puoi misurarlo, non puoi gestirlo"- Robert Kaplan e David Norton  
(creatori della balanced scorecard)*

In un'azienda è fondamentale tener conto di ciò che ci si appresta a fare: misurare le proprie performance significa misurare il proprio lavoro.

Questa è una fase importantissima, in quanto ci permette di migliorarci costantemente, soprattutto quando ci si accorge che una strategia non è del tutto perfetta.

Certo, rincorrere la perfezione risulta davvero molto difficile ma, secondo il mio punto di vista, un'azienda che si pone l'obiettivo di crescere e di migliorare le sue prestazioni ha l'obbligo di raggiungere i risultati migliori che le sue forze permettono, alzando continuamente il suo limite massimo.

In questo elaborato abbiamo visto cosa significa misurare, sotto l'aspetto etimologico e sotto l'aspetto aziendale.

Abbiamo visto che la misurazione deve essere flessibile ed affidabile e, per questo motivo, deve seguire regole ben precise; abbiamo affrontato la difficoltà che, dunque, si riscontra quando si vuole misurare la performance economica di un'azienda, in quanto il seguire regole precise e limitanti potrebbe migliorare l'obiettività della misurazione riducendone l'affidabilità.

Proprio per questo sono stati ideati dei processi di misurazione delle performance che optino per dare delle regole utili alla misurazione, senza mancare ai principi su cui si basa, generando un sistema di processi definiti con obiettivi precisi.

Nel secondo capitolo abbiamo affrontato un'ostica differenza tra il modello tradizionale della misurazione delle performance e la sua evoluzione, comprendendo che effettivamente fermarsi alla misurazione quantitativa, nel mondo odierno, risulta poco dettagliato.

Infatti, il sistema di misurazione tradizionale, per quanto sia stato una base di partenza importantissima, oggi non si può definire affidabile; esistono ormai troppi fattori da dover prendere in considerazione: l'esperienza, il cliente, i lavoratori.

Questi sono tutti elementi qualitativi altamente difficili da misurare, ma di cui è necessario tener conto.

Proprio per questo sono stati vagliate diverse metodologie che li prendessero in considerazione; nonostante ciò, il metodo più utilizzato è il Balanced Scorecard.

Questa metodologia prevede un forte legame con la strategia, in quanto ritrova fondamentale misurare la strategia ancor prima che questa possa essere messa in atto.

Abbiamo scoperto quanto importante sia la comunicazione interna: ogni singolo lavoratore deve avere ben chiaro il proprio compito nella catena del lavoro di cui fa parte; tutto ciò per poter rispettare le quattro prospettive su cui si basa questo modello.

Infatti, questo tiene in considerazione non solo l'aspetto economico-finanziario, ma anche la prospettiva interna, il cliente e l'apprendimento e la crescita.

Quest'ultima prospettiva sottolinea l'importanza che ha la crescita personale dell'azienda all'interno delle performance che mette in atto, in quanto è proprio su questa che si basano tutte le altre.

Proprio in merito a questo ed alla comunicazione interna abbiamo sottolineato anche l'importanza delle mappe strategiche, in quanto un concetto chiaro è sicuramente più comprensibile e attuabile.

Ho concluso questo elaborato parlando dell'azienda in cui lavoro, decisione effettuata per il forte legame che ho nei suoi confronti.

Di lei ho voluto spiegarne la produzione e la storia, ho voluto parlare dei suoi progressi e ciò su cui mi sono voluta soffermare è la crescita avuta in un momento di crisi, dovuto alla pandemia covid-19 che stiamo ancora oggi affrontando.

Questa crescita la mia azienda è riuscita ad ottenerla grazie ai giusti investimenti effettuati precedentemente: come il terreno su cui creare una fiera in autonomia, o come asset intangibili che hanno permesso un avanzamento tecnologico sempre migliore.

Credo che il miglior elemento che possa racchiudere il suo progresso, quantitativo e qualitativo, e che possa legarsi altamente al discorso effettuato nei capitoli precedenti è la rivalutazione del marchio.

La rivalutazione del marchio è un processo che è stato effettuato ai sensi dell'art. 10 del D.L. n. 104/2020, in tutti i paesi in cui il marchio stesso è registrato, ma che è stato fatto in quanto è un marchio leader nel suo settore, detenendo una forza contrattuale alquanto alta.

Proprio grazie a questi elementi è stato scelto il metodo del Royalty relief,, perché si conta quanto un soggetto economico sarebbe disposto a pagare per quel marchio.

Nonostante questa azienda fondi la propria misurazione delle performance su indicatori quantitativi, in questo elaborato è stato fatto un esempio di come potrebbe essere effettuata una misurazione delle performance mediante la BSC, con indicatori annessi.

L'esempio effettuato è ovviamente astratto e, per questo motivo, è altamente infondato.

Nonostante ciò, a conclusione di questo capitolo, penso di poter affermare, ancor di più, quanto importante sia l'aspetto qualitativo che gira intorno al mondo e all'azienda, quanto l'aspetto umano sia importante e quanto il progresso che si sta facendo sotto questo aspetto sia di fondamentale importanza.

## BIBLIOGRAFIA

A. Riccaboni, Performance ed Incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale, Cedam, Padova, 1999

A. Zerilli, Come guidare con successo un'azienda: autorità, responsabilità, delega, decentralizzazione, coordinamento, comunicazione, controllo, Franco Angeli, Milano, 1994, p. 126.

Agliati M. (1990), La misurazione economica nella gestione d'impresa, Egea, p. 88.

Amigoni F, Miolo Vitali P., "Misure multiple di performance". Egea, Milano, 2003

AMIGONI F. (1988), Il controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese, Economia & Management, n.1.

AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H. (1993), Strategic Assets And Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol.14, n.1, pp.33-46; in BUTTIGNON F. (1996), Le competenze aziendali: Profili di analisi, valutazione e controllo, Utet.

Amit R., Zott C. (2012), "Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions", MIT Sloan Management Review, Vol.53, n.3, pp. 41-49.

ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, Journal of Marketing, Vol. 58, n.3, pp. 53-66.

Ansari S., Euske KJ. (1987), Rational, rationalizing, and reifying. Uses of accounting data in organizations, Accounting, Organisations and Society, Vol.12, n. 6, pp. 549-570.

BAGNOLI C. (2007), *La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*, Fanco Angeli.

Baraldi S., Mc Graw H. C., “*Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione*”, Giappichelli, 2000

Barnabè, F. (2008) *Balanced Scorecard e system dynamics*. In: Busco, C., et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Arezzo: Knowità Editore, 217-242.

Bocchino U., *Controllo di gestione e budget, Cosa & Come*, Giuffrè, Milano, 1994.

Bubbio A., Gruppi A., Lagonigro F., Solbiati M. (2012) *Reinventare il Business Model*, Ipsoa, p.138.

Busco, C. (2008) *La misurazione della strategia: le balanced scorecard*. In: Busco, C., et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Arezzo: Knowità Editore, 44-47.

Busco, C. (2008) *La misurazione della strategia: le balanced scorecard*. In: Busco, C., et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Arezzo: Knowità Editore, 44-47.

BUSINESS (2010), *Embracing the Challenge of Change*, white paper, Economist Intelligence Unit, New York, February 2005; in AMIT R., ZOTT C. (2012), “*Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions*”, MIT Sloan Management Review, Vol.53, n.3, pp. 41-49.

Buttignon F., Ferrarese P., *Il budget, Guida del Sole 24 Ore al controllo di gestione*, Milano: il Sole 24 Ore, 2008.

Campbell N.R. (1928), *An account of the principles of measurement and calculation*, Longmans; in Bagnoli C. (2007), *Op.Cit.*, p.15.

CANTONE L. (1996), *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*, Edizioni Scientifiche Italiane; in CANTONE L., RISITANO M. (2007), *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese*, VI International Congress “Marketing Trend”.

CANTONE L., RISITANO M. (2007), *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese*, VI International Congress “Marketing Trend”.

Capra F. (1997), *Op. cit.*, pp. 53-54; in Bagnoli C. (2007)

Catturi G., Riccaboni A., *Management Control and national culture. A comparative survey of the Mediterranean area*, Cedam, Padova, 1996.

Cavalcante S., Kesting P., Ulhøi J. (2011), *Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages*, *Management Decision*, Vol. 4, n.8, pp.1327-1342.

Cerbioni F., Antonelli V., *Il budget nel sistema del controllo di gestione. Vol. I, L'impiego del budget in contesti dinamici*. G. Giappichelli Editore, Torino, 2000

Charitou C.D., Markides C.C. (2003), *Responses to disruptive strategic innovation*, *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, n.2, pp.55-63

Chesbrough H. (2007), *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, *Strategy & Leadership*, Vol.35, n.6, pp.12-17.

Clark K. B., Fujimoto T., *“Product development performance. Dal concetto al mercato: qualità, lead time, produttività nel processo di sviluppo prodotti*, il Sole24Ore Management, Milano, 1992

Cobbold, I & Lawrie, Gavin. (2002). THE DEVELOPMENT OF THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL.

Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Milano, 1988, p. 255 e ss

Colletti N. (1954), Il numero in economia Aziendale, p.16; in Bagnoli C. (2007),

Comuzzi E. (2005), Valore, complessità e imprese: Modelli e strumenti per la misurazione e il governo del valore e della complessità, Giappichelli

Cravera A. "La valutazione del capitale intellettuale. Creare valore attraverso la misurazione e la gestione degli asset intangibili" Il Sole24Ore Pirola, 2001

Cravera A., "La guida del Sole24Ore ai classici del management nell'era della complessità", Edizioni Il Sole24Ore collana "Le guide de Il Sole24Ore", 2012

D'ANGELO A., Segmentazione della domanda e scelta del target di riferimento, Appunti del corso di studi in Ingegneria Gestionale. Modulo di Fondamenti di Marketing, Università di Roma "Tor Vergata"

D'Aveni R., "Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica", Il Sole24Ore, 1995

D'Aveni R.A. (1994), Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, The Free Press, New York, NY; in Dreyer, A. (2006), Strategic innovation: a new perspective on strategic management, Handbook of Business Strategy, Vol.7, n.1, pp.143-147.

D'AVENI R.A. (1994), Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, The Free Press; in DREYER A. (2006), Strategic innovation: a new perspective on strategic management, Handbook of Business Strategy, Vol.7, n.1, pp.143-147.

DA ROS M. (1999), Gli indicatori di performance, Sistemi e impresa, f.8, pp. 75-78.

De Santis F., ERP e strumenti di business intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo”, Giappichelli Editore, 2016

Donna G., “La misura della performance d’impresa: storia antica e recente”, ImpresaProgetto Electronic Journal of Management, n3, 2016

Dreyer A. (2006), Strategic innovation: a new perspective on strategic management, Handbook of Business Strategy, Vol.7, n.1, pp.143-147

Dringoli A. (2006), La gestione dell’impresa. Progettazione e regolazione del sistema aziendale., Cedam, Cap.1.

Eccles, Robert G., Jr., and Philip J. Pyburn. "Creating A Comprehensive Performance Measurement System." Management Accounting, 1992

FABRIS G. (2003), Il nuovo consumatore: verso il postmoderno, Franco Angeli; in CANTONE L., RISITANO M. (2007), Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese, VI International Congress “Marketing Trend”.

FERRARIS FRANCESCHI ROSELLA, Pianificazione e controllo vol. 1, G. Giappichelli Editore – Torino 2007

Galassi G. (1974), Misurazioni differenziali, misurazioni globali e decisioni d’azienda, Giuffrè, p. 12; in Bagnoli C. (2007), La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità, Fanco Angeli, p.2.

Gatti M., Balanced Scorecard e Cost Management, Esculapio editore, 2020

Giunta F., Analisi di bilancio. Teoria e tecnica, volume I, Il Prato, Firenze, 2002

Gori E., Plazzi G., Sanarico M., La valutazione e la misurazione nelle scienze sociali: oggettività specifica, statistiche sufficienti e modello di Rasch

Gori E., Vittadini G., Sussidiarietà, Valutazione e Capitale Umano, entrambi in «Non Profit», 3, 2005

Hamel G. (2001), Leader della rivoluzione, Il Sole 24 Ore, p.81.).

Hammer, M. and Champy, J. (1993) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins, New York

Hendricks, James A., et al. "Changing performance measures at Caterpillar." Management Accounting [USA], vol. 78, no. 6, Dec. 1996, p. 18+.

Ijiri Y. (1978), The Foundations of accounting measurement, Scholars Book Co., p.19 e seg.; in Bagnoli C.(2007), Op. cit., p.5

K.A. Merchant, A. Riccaboni, Il controllo di gestione, McGraw Hill, Milano, 2001, p. 153.

Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance, "Harvard Business Review Press, Boston, massachusetts, 1992.

Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996

KAPLAN R.S. (1984), The Evolution of Management Accounting, The Accounting Review, Vol. 59, n.3, July, pp.390-418

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione, Isedi

Kaplan R.S., Norton D.P. (2005), Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili, Isedi.

Kaplan, R., Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts;

Kennerley, M.P. and Neely, A.D., ``Performance measurement frameworks –a review’’, *Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement*, Cambridge, 2000, pp. 291-8,

Linder J.C., Cantrell S. (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change; reperibile al sito [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

LORANGE P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano 1990

Lucianetti L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Aracne Editrice, Roma, 2004

Lynch, R. L. and Cross, K. F. (1991). *Measure up: Yardsticks for Continuous Improvement* (1st ed.), Blackwell.

M. Bergamin Barbato, *Il controllo di gestione nelle imprese italiane. Progettazione, funzionamento e processi di adeguamento*, Etas, Milano, 1992, p.146

Manca F., *L'ABC del controllo di gestione*, Ipsoa, Milano, 2014.

Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., “*Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti. II edizione*”, Knowita, 2013

Merchant K.A., Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw Hill, Milano, 2001, p. 48, pp. 80-85, p. 138, pp. 150 e ss

MODIGLIANI, F. e M.H. MILLER (1958), “*The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*”, *American Economic Review*, vol. 48, no. 3, pp. 261-97.

- Mussari, Riccardo. Manuale operativo per il controllo di gestione. Italia, Rubbettino, 2001.
- Neely, Andy & Hii, Jasper. "Innovation and Business Performance: A Literature Review.", 1998
- Noreen E. W., Brewer P. C., "Programmazione e controllo. Managerial accounting per la decisioni aziendali", McGraw-Hill Education Editore, 4° edizione, 2021
- Norreklit, H. (2000) The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research, (11), 65-88
- Olivotto L. (1995), Il valore economico d'impresa e i sistemi direzionali: integrazione del modello con il metodo, Analisi Finanziaria, f.18, pp.4-26
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation, Wiley & Sons.
- Panzarani, "Gestione e sviluppo del capitale umano. Le persone nel bilancio dell'intangibile di un'organizzazione". Italia, Franco Angeli, 2004.
- Pateli A., Giaglis G. (2003), A Framework for Understanding and Analysing e-Business Models, in Proceedings of the 16th Bled Electronic Commerce Conference, Slovenia
- Perna, Andrea. L'implementazione del Customer Relationship Management in contesti business to business. Italia, Società Editrice Esculapio, 2020.
- R.Lynch e K.Cross (1992), Migliorare la performance aziendale: Le nuove misure della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività, Franco Angeli.
- R.N. Anthony , D.F. Hawkins, D.M. Macri, K.A. Merchant, Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali, McGraw Hill, Milano, 2001, cap.11;

Roth W-M, Roychoudhury A., “The development of science process skills in authentic contexts”, JRST, February 1993

SAITA MASSIMO, Programmazione e controllo, Giuffrè – Milano 1996

SANNINO G., Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard, Padova, Cedam, 2002.

Schumpeter J.A. (1967), Capitalismo, socialismo, democrazia, Etas Kompass

SIMONS R. (2004), Sistemi di controllo e misure di performance, Egea.

Sterling R.R. (1970), On theory construction and verification, The Accounting Review, Vol.45 Wilks S.S., Some aspects of quantification in science, in: Woolf H. (1961), quantification - a history of the meaning of measurement in the natural and social sciences, Bobbs-Merrill, p. 5; in Bagnoli C. (2007), Op.cit.

Teodori C., Le tecniche di costruzione del budget d’esercizio, in Baraldi S., Devecchi C., Teodori C. (a cura di), I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, Giappichelli, Torino, 1995

Vicari S., “Il management post-industriale è cominciato. Anzi, è già finito”, Economia e Management, n. 4., 1996

VV., AA.. La governance nelle organizzazioni sanitarie. Italia, Franco Angeli Edizioni, 2008.

Yu S.C. (1976), The structure of accounting theory, The University Presses of Florida, p. 168; in Bagnoli C. (2007), Op. Cit., p.20.

Zott C., Amit R. e Massa L. (2011), The Business Model: recent developments and future research, Journal of Management, Vol. 37, n. 4, pp.1019-1042

## SITOGRAFIA

<http://docenti.unimc.it/elena.cedrola/teaching/2017/17691/files/seminari-aziende/seminario-i-nuovi-intangibili-modelli-di-business-e-co-creazione-di-valore>

<http://www.eprints.unifi.it>

<Http://www.google.it/ilprocessodibudgeting>

<http://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2015/07/Glossario-di-Valutazione-Aziendale-Gruppo-SIDREA-ValutazAz.pdf>

<http://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2015/07/Glossario-di-Valutazione-Aziendale-Gruppo-SIDREA-ValutazAz.pdf>

<http://www.wikipedia.org>

<https://complessita.files.wordpress.com/2012/07/impresa-back-to-basics-giugno2012.pdf>

<https://finanzafacile.net/pmi-cosa-sono-le-piccole-e-medie-imprese/#:~:text=Per%20fornirti%20dei%20dati%20precisi,ai%2050%20milioni%20di%20euro.>

<https://oltremeta.it/migliora-la-tua-azienda/capitale-intellettuale>

<https://premoneo.com/2020/09/25/cost-based-pricing-metodologia-caratteristiche-e-ambiti-di-applicazione/>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/identita-dupont178.htm>

<https://www.businessplanvincente.com/modello-di-business-plan/gli-obiettivi-dellazienda>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/mission/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/vision/>

<https://www.mondopmi.com/economia/mission-e-vision-aziendale-come-definirle-nel-modo->

[correcto#:~:text=La%20Vision%20di%20un'azienda,gli%20obiettivi%20giorno%20per%20giorno](https://www.mondopmi.com/economia/mission-e-vision-aziendale-come-definirle-nel-modo-correcto#:~:text=La%20Vision%20di%20un'azienda,gli%20obiettivi%20giorno%20per%20giorno)

<https://www.organizzazioneaziendale.net/organizzazione-aziendale>

<https://www.sigmaexperience.it/blog/ciclo-vita-aziendale.html>

<https://www.strategiaecontrollo.com/it/balanced-scorecard-sistema-controllo/#:~:text=La%20BSC%20%C3%A8%20uno%20strumento,di%20performance%2C%20facilitandone%20la%20misurabilit%C3%A0.>