



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**L'IMPLEMENTAZIONE DEI SISTEMI DI
MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE
NELLE PMI:
OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ**

**THE ADOPTION OF PERFORMANCE MEASUREMENT
SYSTEMS IN SMEs: OPPORTUNITIES AND CRITICISMS**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Marco Gatti

Tesi di Laurea di:

Giacomo Gresta

Anno Accademico 2023 – 2024

INDICE

ELENCO DELLE FIGURE	5
INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI PERFORMANCE.....	11
Aspetti introduttivi	11
Dalla pianificazione strategica al controllo strategico	18
L'evoluzione del concetto di performance	26
CAPITOLO 2 PROSPETTIVE TEORICHE DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	33
2.1 Modelli per la misurazione della performance aziendale.....	34
2.1.1 La piramide della performance.....	35
2.1.2 Integrated-PMS: Il Viable System Model.....	37
2.1.3 Il prisma della performance	41
2.2 La Balanced Scorecard.....	45
2.3 La misurazione della performance: alcuni trend in corso	51
CAPITOLO 3 CRITICITA' CONNESSE ALLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE PMI.....	60
3.1 Strutture e meccanismi di governance nelle PMI	60
3.2 L'incidenza della componente familiare sull'adozione dei PMS nelle PMI	67
3.3 Il passaggio generazionale: una spinta verso la consapevolezza strategica... ..	75
3.4 Rigidità organizzativa e limitatezza delle risorse: ulteriori ostacoli alla progettazione e all'implementazione dei PMS nel contesto delle PMI	78
3.5 Il change management per accrescere il grado di consapevolezza strategica	86
4 I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE PMI: ALCUNI CASI AZIENDALI	91
4.1 L'importanza della misurazione dei risultati nelle PMI.....	92
4.2 L'implementazione della BSC nelle organizzazioni di dimensioni ridotte.....	98

4.3 Alcune evidenze empiriche	103
4.3.1 Criticità emerse dall'implementazione	105
4.3.2 I benefici apportati da un sistema di misurazione della performance ...	107
CONCLUSIONI	114
BIBLIOGRAFIA.....	120
RINGRAZIAMENTI.....	147

ELENCO DELLE FIGURE

Figura 1: Modello “Growth drivers” di Grundy	14
Figura 2: Struttura del sistema di controllo strategico	24
Figura 3: Rappresentazione di un modello di misurazione della performance dinamico.....	31
Figura 4: La strategic measurement and reporting technique (SMART)	36
Figura 5: il Viable System Model in sintesi	40
Figura 6: Il prisma della performance e le sue componenti.....	43
Figura 7: Teoria della relazione servitization-performance.....	54
Figura 8: il Top Management Team nelle PMI	63
Figura 9: Lo strategic management process	70
Figura 10: Percezione complessiva dei performance measurement systems	81
Figura 11: L’approccio metodologico	97
Figura 12: Esempio di mappa strategica.....	100

INTRODUZIONE

L'obiettivo del presente lavoro è di analizzare l'implementazione di sistemi di misurazione della performance nelle piccole e medie imprese, col fine ultimo di comprendere, da un lato, le peculiarità gestionali, organizzative ed informative di tali imprese che, spesso, limitano l'adozione di sistemi di controllo formali e, dall'altro, di cercare di confrontare i costi e i benefici associati all'adozione dei sistemi di misurazione della performance in tali contesti.

Nel corso del tempo si è assistito ad un sensibile aumento della complessità ambientale che ha spinto le organizzazioni a rivedere la loro strategia aziendale e i relativi sistemi di monitoraggio, passando da modelli come la pianificazione strategica, che presupponevano l'adattamento dell'impresa alle condizioni di mercato statiche, a modelli che danno maggior peso alla dinamicità dello scenario competitivo. Per questo motivo, il primo capitolo del presente elaborato è dedicato all'affermazione del controllo strategico, un sistema che implica l'abbandono delle logiche di controllo tradizionali, in favore di articolazioni strategiche sempre più

complesse, che possano favorire sia una visione integrata della condotta aziendale, sia l'agevolazione delle scelte decisionali in contesti complessi.

Nel quadro del controllo strategico si scende, poi, nel dettaglio dei vari strumenti di misurazione della strategia, per capire come questi si siano evoluti nel tempo, in funzione di una performance aziendale in costante evoluzione. La turbolenza ambientale, infatti, determina il passaggio da cruscotti di indicatori orientati solo ed esclusivamente alla performance economico-finanziaria, ai *performance measurement systems* (PMS), sistemi che integrano le tradizionali misure contabili con le misure quantitative non-monetarie e qualitative, permettendo la comprensione delle dinamiche interne ed esterne all'impresa (non necessariamente riconducibili alla struttura produttiva) e che, di conseguenza, migliorano il processo di implementazione della strategia aziendale.

A tal proposito, il secondo capitolo affronta proprio i principali sistemi di misurazione della *performance*, ovvero, dei modelli che contengono un insieme di indicatori finanziari e non-finanziari, accomunati, da un lato, dalla necessità di rappresentare lo stato dell'arte dell'implementazione della strategia e, dall'altro, di supportare processi decisionali di riformulazione costante della stessa col fine ultimo di produrre conoscenze da poter declinare in strategie efficienti. Nello specifico, il secondo capitolo tratta modelli come lo *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique* (1990), il *Viable System Model*, il Prisma della

performance (Neely e Adams, 2000) e la Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992).

Il problema principale è che questi strumenti di diagnosi strategica vengono elaborati in base alle caratteristiche delle grandi imprese. Per questo motivo, è necessario identificare le criticità organizzative e strutturali che impediscono alle PMI di trarre beneficio di questi sistemi per ottimizzare le prestazioni aziendali. Tra le diverse problematiche che concorrono a limitare l'uso dei Performance measurement systems nelle PMI è spesso contemplata la mancata separazione tra proprietà e *management*, determinata sia da una mancanza di cultura organizzativa orientata al controllo, sia da un forte accentramento delle funzioni strategiche, con conseguente utilizzo limitato dei sistemi interattivo-diagnostici per valutare i risultati aziendali. A ciò si aggiungano, una forte incidenza familiare, le limitazioni di accesso al credito, le carenze di risorse umane e strumentali che, oltre ad influire sulla possibilità di trattenere capitale intellettuale, limitano l'adozione dei PMS, in favore di sistemi di controllo "informali". Per questo motivo, il terzo capitolo spazia dalle problematiche inerenti all'implementazione dei sistemi di misurazione nelle PMI alle carenze di formalizzazione della strategia nelle stesse che danno luogo a strumenti di programmazione operativa eccessivamente focalizzati su indicatori economico-finanziari di breve periodo e che, di conseguenza, limitano l'efficacia della gestione e la capacità di rispondere in modo proattivo ai cambiamenti di mercato.

A fronte di queste lacune manageriali e organizzative, l'elaborato indaga anche la necessità delle piccole imprese di accrescere la consapevolezza dell'importanza della strategia e della configurazione di architetture per misurare il valore prodotto dalla stessa, perché solo attraverso una considerazione olistica dei fattori che condizionano la *performance* (processi, attività produttive, strutture organizzative, interdipendenze) è possibile conseguire un vantaggio competitivo nelle PMI.

L'accrescimento della consapevolezza strategica, però, non è necessario solo per conseguire vantaggio competitivo nei confronti dei competitors in quanto il contesto di crescente globalizzazione richiede lo sviluppo dei PMS per monitorare, controllare e comunicare la strategia, in un contesto ad elevata incertezza e concorrenza. Il vantaggio derivante dall'adozione di questi sistemi si riflette: sulla possibilità di fare monitoraggio continuo della strategia, di poter amplificare le pratiche di gestione sostenibile, nella possibilità di indurre innovazioni incrementali, migliorare l'apprendimento organizzativo e i risultati finanziari.

A fronte di queste rinnovate esigenze, il lavoro di tesi si conclude con un capitolo dedicato all'importanza della misurazione dei risultati, avvalorato da studi empirici sull'implementazione di una BSC nei contesti di dimensione ridotta. Infatti, con gli opportuni adattamenti alle caratteristiche strutturali di tali imprese, è possibile estrapolare un approccio metodologico a *step* sequenziali che trova fondamento nelle quattro prospettive di Kaplan e Norton e che mira al monitoraggio costante delle prestazioni dell'organizzazione, per competere in mercati mutevoli e dai

confini sempre più labili; vengono presi in esame, in particolare, casi di implementazione fallimentari e di successo dei sistemi di monitoraggio per estrapolare benefici e criticità, nonché, possibili scenari di miglioramento.

CAPITOLO I

L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI PERFORMANCE

1.1 Aspetti introduttivi

L'intensificarsi della complessità ambientale degli ultimi decenni ha portato alla necessità di sviluppare nuovi strumenti manageriali per la gestione aziendale ma anche ad un mutamento dei fattori che incidono sul conseguimento di un successo duraturo. Ne consegue che l'evoluzione del contesto in cui le organizzazioni sono chiamate ad operare ha ripercussioni sull'evoluzione del concetto di strategia aziendale e sui relativi sistemi di monitoraggio (Marasca e Cattaneo, 2021).

Negli anni '70 e '80 l'attenzione posta sulla dinamicità ambientale era ancora limitata, per questo motivo i primi studiosi cercavano di adeguare il comportamento aziendale all'ambiente competitivo di riferimento (Collier, 1981). Un esempio di questo approccio emerge proprio dalla pianificazione strategica (quale primo costruito teorico di riferimento per gli studiosi di strategia). Infatti, all'interno di questo modello teorico la strategia è considerata espressione dei principali mezzi che l'impresa utilizzerà per raggiungere i suoi obiettivi, tenendo in considerazione i vincoli ambientali (Hofer e Schendel, 1978). Secondo Lelissa e Kuhil (2018) era la staticità ambientale del tempo ad aver portato allo sviluppo di assunti come il

modello Struttura-Condotta-Performance (d'ora in poi SCP) che introduceva sia una relazione stabile tra l'impresa e il suo ambiente di riferimento, sia una linea di causalità tra le caratteristiche strutturali di un mercato e il conseguente adattamento delle aziende all'interno di quel mercato, con possibilità di evincere livelli di *performance* prevedibili.

Analizzando nello specifico le componenti del modello, il concetto di struttura descrive la composizione dei mercati, incorporando quel *set* di variabili stabili nel tempo che influenzano il comportamento degli attori, come ad esempio il grado di concentrazione¹, differenziazione del prodotto, barriere all'entrata e all'uscita e tasso di crescita della domanda; già dalla definizione di struttura emerge la mancata considerazione della mutevolezza ambientale, poiché vi sono variabili più instabili che vengono ignorate per la difficoltà di misurazione e osservazione. In funzione di elementi stabili di mercato si definisce la Condotta (Ferguson e Ferguson, 1994), intesa come sintesi di: comportamento strategico, investimenti in ricerca e sviluppo, livelli di pubblicità e politiche di prezzo, dalla quale emerge la cosiddetta Performance che veniva misurata in termini di utile netto, di tasso di rendimento sul patrimonio netto, di efficienza nell'impiego delle risorse (come impianti, attrezzature, ecc.). Gli studi di Pisanie (2013) mostrano delle criticità legate alla

¹ Il grado di concentrazione di un mercato è un indicatore della struttura di un settore industriale, determinato dal numero di imprese operanti e dalla distribuzione delle quote di mercato. Quanto maggiore è il grado di concentrazione, tanto più è grande il potere delle imprese leader, ovvero quelle che detengono le quote di mercato più grandi.

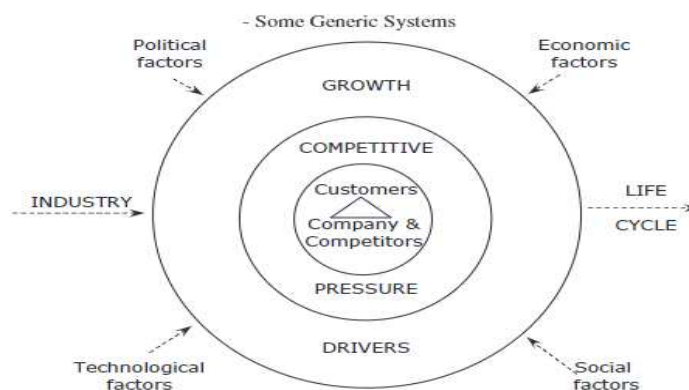
natura statica del modello poiché le prestazioni aziendali sono il risultato di atteggiamenti strategici a loro volta influenzati dalla struttura del settore che, però, non prendono in considerazione l'evoluzione della struttura, della condotta e della *performance* nel tempo². Inoltre, non viene considerato il possibile ingresso di *first-movers* capaci di sovvertire le dinamiche di mercato con modelli di business innovativi e creativi, proprio perché la semplicità ambientale permetteva l'esclusiva considerazione di fattori strutturali.

La staticità del contesto viene messa in discussione nel periodo a cavallo tra gli anni '80 e '90, durante il quale si verifica una serie di cambiamenti del contesto che portano ad una profonda rivisitazione del concetto di strategia aziendale (Barney, 1986). Infatti, l'ambiente statico e caratterizzato da bassa incertezza, analizzato nelle pagine precedenti, lascia spazio ad un ambiente dinamico, caratterizzato da maggiore incertezza e competizione di mercato. Gli studi di Grundy (2006) dimostrano, infatti, che, partendo da modelli convenzionali sulla strategia come il modello delle cinque forze di Porter³, è possibile costruire un modello “*onion*” capace di inquadrare il clima competitivo generale.

² Le considerazioni all'interno di questo studio non si limitano all'esame della validità strategica, dal momento che si tratta di un modello che affonda le sue radici nella teoria microeconomica neoclassica, pertanto, viene messo in discussione anche l'importanza del grado di concentrazione su cui fa perno l'SCP. Per ulteriori approfondimenti si veda Pisanie, J. D. (2013).

³ Si tratta di un modello orientato al conseguimento di vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*. Secondo questo modello l'intensità concorrenziale di un certo settore è data da: potere contrattuale di fornitori, di clienti, minacce di nuove entrate, minacce di prodotti sostitutivi. Le considerazioni su questi cinque elementi danno all'impresa la possibilità di estrapolare i propri punti di forza e di debolezza nonché la propria posizione all'interno del mercato. Per ulteriori approfondimenti si veda Porter (1983).

Figura 1. Modello “Growth drivers” di Grundy



Fonte: Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229.

Questo modello prende in considerazione: fattori contingenziali, driver di crescita, le cinque forze di Porter e la posizione competitiva. Esaminando tale modello, emerge la rilevanza dell'ambiente di riferimento⁴. Infatti, se questo risulta favorevole, la crescita viene incoraggiata poiché viene attenuato l'effetto delle cinque forze competitive. Di contro, se l'ambiente risulta sfavorevole i *driver* di crescita vengono frenati e se questi vanno via via restringendosi vi sarà una pressione maggiore sulle cinque forze competitive, in termini di potere contrattuale

⁴ In figura si osserva la pressione esercitata da fattori tecnologici, sociali, economici e politici.

dei fornitori e rivalità. La naturale conseguenza di questa maggiore complessità ambientale è la configurazione di articolazioni strategiche più complesse che l'impresa utilizza per ottenere un vantaggio competitivo sui *competitors*, allontanandosi da una logica di parità competitiva che presupponeva la sola considerazione delle variabili di settore (Marasca e Cattaneo, 2021), per avvicinarsi ad una logica che valorizza le risorse interne aziendali per ottenere vantaggio competitivo.

Emerge, così, un nuovo paradigma legato allo sviluppo di risorse interne (tangibili o intangibili che siano), che ha lo scopo di fronteggiare la maggiore dinamicità e competitività ambientale; questo fondamento teorico porta allo sviluppo di nuovi modelli, come la *Resource Based View* (d'ora in poi RBV). Gli studi di Madhani (2010) evidenziano che, con la RBV, l'attenzione degli studiosi di strategia si sposta dalle variabili esterne alle risorse interne che, essendo rare e di difficile imitabilità e sostituzione, consentono alle imprese delle prestazioni superiori; il loro valore intrinseco viene misurato attraverso i criteri del VRIN:

- valore (V): le risorse sono preziose se forniscono valore strategico all'impresa, ovvero se aiutano l'impresa a cogliere opportunità di mercato o ridurre eventuali minacce;

- rarità (R): devono essere difficili da trovare tra i concorrenti esistenti e potenziali, poiché se, appannaggio di altre aziende, non è possibile sviluppare strategie uniche;
- imitabilità imperfetta (I): significa che copiare o imitare risorse non è fattibile, questo avviene quando c'è difficoltà nell'acquisizione della risorsa o quando sono complesse;
- non sostituibilità (N): le risorse, tangibili o intangibili che siano, non possono essere sostituite da altre per ottenere il medesimo vantaggio nei confronti dei concorrenti.

Secondo Barney (1991) le tipologie di *asset* categorizzabili sono di capitale fisico (impianti e attrezzature), di capitale umano (formazione, esperienza del personale, intuizioni) e di capitale organizzativo (struttura formale d'impresa)⁵. Esse costituiscono la base non tanto per avvalorare la combinazione prodotto/mercato in un determinato contesto, bensì per fornire prodotti e servizi che siano competitivi nel tempo. Questo concetto è coerente con gli studi di Connor (2002) che rimarca la distinzione tra adattamento (tipica di modelli statici come l'SCP) e adattabilità, la quale consiste appunto nel declinare questi *asset* strategici a contesti ambientali sfuggibili e mutevoli per garantire la sopravvivenza d'impresa.

⁵ Cfr. Barney, J. B. (1991).

Si deduce, quindi, che non sono più gli elementi strutturali del settore a guidare la condotta d'impresa, perché il *core* dell'analisi strategica divengono le risorse aziendali. Tuttavia, Spanos e Lioukas (2001) suggeriscono che, per ottenere un miglior adattamento al contesto mutevole con conseguenti prestazioni aziendali superiori, è necessario collegare le prospettive settoriali e di risorse, piuttosto che usarle separatamente⁶, perché un vantaggio competitivo diviene tale quando le risorse aziendali, ritenute distintive, vengono “testate” sul mercato.

Subito dopo la RBV viene sviluppata un'ulteriore teoria che prende il nome di *Competence Based Theory* (CBT) e segue una logica incrementale rispetto alla RBV, poiché la stessa parte dal presupposto che le risorse tangibili e intangibili considerate di per sé non siano sufficienti a creare vantaggio competitivo, ma necessitino di una combinazione tra di loro, mediante processi organizzativi per ottenere determinati risultati. Gli studi di Freiling (2004) mostrano dei punti di contatto tra le due teorie poiché entrambe partono dal presupposto che l'ambiente organizzativo e competitivo non sia dato, ma possa essere modellato dal comportamento proattivo d'impresa. Vi è, tuttavia, una differenza chiave tra le due teorie che si lega alla catena di causalità, perché dalla visione della RBV emerge che risorse distintive creano distinte prestazioni tra imprese, mentre nella CBT il ragionamento è più sottile. Il possesso di risorse distintive non è sufficiente a

⁶ Cfr. Spanos YE, Lioukas S. 2001.

spiegare le differenze di prestazione, perché l'impresa deve essere in grado di combinare e utilizzare risorse tangibili e intangibili in modo adeguato rispetto agli obiettivi e alle esigenze di mercato. Da qui emerge l'importanza delle competenze⁷, poiché vengono catturati più aspetti dell'interazione complessa e dinamica delle risorse. Barney (2002) aggiunge valore alla trattazione sostenendo che l'attenzione ad uno scenario mutevole è prominente nella CBT. Infatti, le competenze vengono considerate come il mezzo per colmare le lacune potenziali tra impresa e mercato, in una logica che mira a combinare le capacità aziendali e l'adattabilità per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

1.2 Dalla pianificazione strategica al controllo strategico

Una volta compresa l'evoluzione dello scenario, viene naturale domandarsi come questa progressiva tumultuosità di mercato impatti sulle scelte e sul controllo delle strategie implementate dalle aziende. Tra le prime testimonianze di strategia aziendale troviamo la cosiddetta "scuola harvardiana" (Porter, 1983) che elabora un modello chiamato Struttura-Condotta-Performance, di cui sui è già accennato nei paragrafi precedenti, secondo il quale le *business policy* e le *performances* erano riconducibili alle diverse forme competitive. A tal proposito, gli studi di Lassini

⁷ Per fare un esempio, si possono avere competenze nella produzione di un bene, nel presidiare un certo canale distributivo (gestire canali distributivi in modo più efficace/efficiente rispetto ai competitors) e nel gestire il rischio di credito (non tutti i manager possono vantare tali abilità).

(1987) dimostrano che lo sviluppo di strategie aziendali non dipende solo dai cambiamenti esogeni (domanda, tecnologia, ecc.), ma anche dalle condizioni strutturali dell'ambiente competitivo. Questa composizione settoriale definisce, poi, la condotta d'impresa. Infatti, dagli studi di Donsimoni et al. (1984) emerge che il comportamento d'impresa è strettamente connesso alle congetture relative alle reazioni dei concorrenti e che la naturale conseguenza è una *performance* condizionata da: grado di collusione che le imprese decidono di attuare, composizione della domanda e tecnologia del settore⁸. Il mancato successo di questo modello emerge dagli studi di Marasca e Cattaneo (2021) che evidenziano un atteggiamento passivo e di adattamento alle condizioni esterne, il quale non tiene in considerazione né l'elevata mutevolezza ambientale né l'insorgenza di possibili *first-mover* capaci di sovvertire le dinamiche di mercato.

La sostanziale prevedibilità ambientale del tempo si riscontra anche con l'avvento della pianificazione strategica, un processo sequenziale che deve la sua notorietà a Igor Ansoff. Questo processo di elaborazione delle strategie parte da un'analisi dell'ambiente esterno e della concorrenza (simile a quello ipotizzato dal modello Struttura-Condotta-Performance) e prevede fasi successive di individuazione e

⁸ Per ulteriori approfondimenti si veda Lassini, A. (1987). Percorsi strategici e strutture competitive. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 95(1), 21-27. Nelle seguenti pagine viene descritto il modello di competizione dinamica non-di-prezzo, secondo cui, in ambienti caratterizzati da un forte sviluppo delle opportunità tecnologiche o dal rapido susseguirsi di strategie aziendali, si ha una stabilizzazione della competizione all'interno del settore.

valutazione delle diverse opzioni strategiche mediante strumenti come la matrice BCG⁹ o la matrice McKinsey¹⁰.

Gli assunti della pianificazione strategica riflettono la prevedibilità ambientale e la possibilità di operare in condizioni di certezza per via di un eccessivo *focus* sulla formulazione della strategia anziché sulla sua attuazione. Ciò significa che, una volta definiti gli obiettivi e implementata la strategia in modo conforme, quest'ultima rimaneva immutata in un arco di tempo che andava, solitamente, dai 3 ai 5 anni, indipendentemente da possibili evoluzioni del sistema ambientale (Marasca e Cattaneo, 2021). Durante il periodo della pianificazione strategica (affermatasi in un periodo in cui il sistema ambientale era fortemente prevedibile), il *focus* era sulla fase di implementazione di una strategia. Nello specifico, una volta fissati gli obiettivi e le strategie per raggiungerli, il *top management* si adoperava per verificare lo scostamento tra la strategia in fase di attuazione e la strategia precedentemente deliberata, con un meccanismo di *feed-back*¹¹ che non lasciava

⁹ Si tratta di uno strumento finalizzato a fornire consigli su come allocare risorse in un portafoglio di attività. Infatti, dall'intersezione della quota di mercato d'impresa in una certa area di attività e il tasso di crescita di un mercato è possibile ottenere quattro quadranti che suggeriscono il posizionamento ottimale per una certa impresa. Per ulteriori approfondimenti sulle possibili implementazioni economiche si veda Gorb, et al. (2022).

¹⁰ La matrice General Electric-McKinsey è una matrice di portafoglio realizzata per ovviare ad alcuni errori teorici riscontrati nella BCG. Le variabili considerate sono, infatti, il grado di attrattività del settore di riferimento e la capacità competitiva dell'azienda, a loro volta composte da sotto-variabili che permettono una definizione più accurata del posizionamento strategico d'impresa. Ad esempio, il grado di attrattività tiene conto della dimensione di mercato e dei margini realizzabili nel mercato. Per un esame approfondito si veda Glinsky (1994).

¹¹ Si parla di "meccanismo di *feed-back*" proprio perché si caratterizza per un'analisi a posteriori della differenza tra gli obiettivi desiderati e i risultati effettivamente ottenuti.

spazio a modificazioni e aggiustamenti della strategia in itinere (Miller e Cardinal, 1994). Alcuni studi più recenti (Boateng et al., 2015) hanno, però, dimostrato che imprese inserite in ambienti complessi e dinamici non possano adottare cicli di pianificazione così lunghi, a causa della pressione esercitata dai fattori di contingenza¹².

Inoltre, questa immutabilità delle scelte strategiche andava in contrasto con il progressivo aumento dell'imprevedibilità ambientale che portava le imprese a rivedere costantemente le proprie strategie attraverso processi di apprendimento continuo (Hodgkinson, 1998). A ciò si aggiunga che lo sviluppo della strategia è un processo evolutivo in cui i grandi progetti con piani integrati precisi e obiettivi e traguardi predefiniti formalmente impediscono l'adattabilità e la flessibilità che sono l'essenza di una buona strategia (Ittner e Larcker, 1997).

A supporto di tale argomentazione vi è lo studio di Tavakoli e Perks (2001), secondo cui l'impresa non deve focalizzarsi su "strategie deliberate" formalizzate in rigidi piani formali, ma deve favorire le cosiddette "strategie emergenti" che nascono in modo incrementale in funzione di cinque componenti¹³:

1. fattori di vantaggio competitivo: determinano la redditività d'impresa e sono influenzati dalla portata e dalla composizione del portafoglio prodotti;

¹² Per fattori di contingenza si intendono fattori esterni che agiscono sull'attività d'impresa, ad esempio: fattori legali, politici, economici, tecnologici, demografici, culturali ed ecologici.

¹³ Queste cinque componenti vengono rappresentate graficamente in un modello chiamato "The five-factor model", per ulteriori approfondimenti si veda Tavakoli, I., & Perks, K. J. (2001).

2. fattori chiave di successo del settore: sono influenzati dalle dinamiche economiche e competitive tipiche di un settore;
3. capacità strategiche: si tratta delle risorse e delle competenze che sostengono la competitività d'impresa;
4. obiettivi strategici: sono, spesso, definiti sulla base di indicatori finanziari che misurano efficienza operativa e crescita;
5. Premesse di pianificazione: sono le premesse future che un'impresa fa sul comportamento futuro delle componenti di una strategia.

L'adozione, da parte dell'impresa, di un approccio incrementale che tiene conto della tumultuosità ambientale innesta ciò che Osborn (1998) definisce il “paradosso dell'agilità” secondo cui le imprese che vogliono rimanere competitive devono sviluppare qualità contraddittorie: da un lato la flessibilità necessaria a rispondere alle minacce competitive, dall'altro la stabilità necessaria a crescere sfruttando i propri punti di forza. Marasca e Cattaneo (2021) dimostrano come la risoluzione di questo conflitto sia identificabile nel controllo strategico¹⁴, un'attività manageriale che consente sia di verificare le assunzioni dei piani strategici preliminari, sia di monitorare costantemente le variabili esterne e interne all'organizzazione.

¹⁴ Non vi è una definizione universalmente accettata di Controllo strategico, nel corso del tempo, infatti, autori differenti come Amigoni (1988), Brunetti (1992), Brusa (2000) e Garzoni (2003) hanno dato una propria definizione, tuttavia, quella che più richiama il concetto di riformulazione strategica in funzione delle dinamiche competitive e sulla coerenza dei fattori che la determinano, è la definizione di Silvi R. Si veda a riguardo Silvi, R. (2007).

In questo senso il *top management* deve focalizzarsi sulla creazione di valore economico svolgendo in maniera sistematica attività di: monitoraggio sullo stato di attuazione della strategia, scostamento del grado di coerenza attuale e prospettica del modello di *business* perseguito e valutazione delle minacce/opportunità dell'ambiente di riferimento. Un contributo interessante viene fornito, in questa prospettiva, da Ittner e Larcker (1997), i quali sostengono che i sistemi di controllo strategico differiscono dai sistemi di *financial accounting*, proprio perché questi ultimi si concentrano sulla *performance* annuale o a breve termine, calcolata sulla base di indicatori finanziari e tralasciando elementi come: progresso rispetto ai concorrenti, obiettivi non-finanziari di redditività futura, forza competitiva e valutazione della *performance* strategica. Marasca e Cattaneo (2021) sostengono che ciò non significa che l'analisi tradizionale basata su indicatori contabili tradizionali debba essere eliminata. Anzi, tale prospettiva integra queste misure con parametri di natura qualitativa, facendo sì che il modello risultante sia in grado di ottemperare a funzioni strategiche quali: analisi dell'ambiente, selezione e generazione di alternative strategiche, implementazione del piano strategico e controllo del processo di gestione della strategia (Lawrie e Cobbold, 2004).

Figura 2. Struttura del sistema di controllo strategico



Fonte: Marasca, S., & Cattaneo, C. (Eds.). (2021). *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Giappichelli, pp.35.

Esaminando la figura 2 è possibile intuire il carattere integrato di un sistema di controllo strategico che, da un lato, definisce misure atte a comprendere le dinamiche competitive attuali e potenziali e le caratteristiche interne d'impresa (i cosiddetti strumenti di visibilità strategica¹⁵) e, dall'altro, fornisce indicazioni circa lo stato di attuazione della strategia aziendale mediante l'utilizzo di indicatori

¹⁵ Il testo in esame distingue tra i cosiddetti "strumenti di visibilità strategica esterna" che concentrano la loro attenzione sulle dinamiche ambientali e i cosiddetti "strumenti di visibilità strategica interna" che considerano i punti di forza e di debolezza dell'impresa in esame. Quando invece si parla di "Sistemi di misurazione dell'attuazione" si fa riferimento ad una cassetta di strumenti che permettono la rappresentazione e il costante monitoraggio della strategia in atto. Cfr. Silvi, R. (2007).

sintetici. In sintesi, un sistema di controllo strategico ha ripercussioni positive in termini di: considerazione delle molteplici variabili in gioco, approccio adattivo della strategia, visione di lungo periodo (Ittner e Larcker, 1987) e utilizzo congiunto di dati finanziari e non finanziari per generare processi decisionali “migliorati” (Lawrie e Cobbold, 2004). I benefici derivanti dall’adozione di tale sistema potrebbero anche mitigare ciò che Czakon *et al.* (2023) chiamano “*strategic myopia*”¹⁶, una condizione per la quale il conseguimento di *performance* aziendale può essere influenzata negativamente da:

- miopia competitiva: si manifesta quando si struttura lo spazio relazionale attorno all’azienda focale, ovvero, si pone attenzione solo ai competitor vicini;
- miopia cooperativa: emerge quando si ha una visione incompleta degli attori che circondano l’impresa, con i quali sarebbe possibile instaurare relazioni finalizzate alla creazione di valore congiunta;
- miopia temporale: è quella che deriva dal fatto che si opta sistematicamente per azioni che sono efficaci nel breve periodo, ma con conseguenze dannose a lungo termine;

¹⁶ Per approfondire maggiormente le dimensioni che concorrono alla miopia strategica è possibile consultare Czakon, W., Klimas, P., & Kawa, A. (2023).

- miopia di apprendimento: deriva dall'adozione di schemi mentali che non prendono in considerazione fallimenti e cambiamenti ambientali.

Nel momento in cui l'impresa si orienta verso il controllo strategico abbraccia una visione integrata che favorisce la proliferazione di informazioni complesse per agevolare le scelte decisionali in contesti complessi (Gatti, 2011).

Tuttavia, per poter considerare adeguatamente variabili interne ed esterne in modo integrato e per garantire una coerenza prospettica delle strategie è necessario un monitoraggio costante delle attività e delle prestazioni aziendali (Kang e Han, 2008). Per questo motivo, il prossimo paragrafo sarà dedicato a comprendere come si è evoluto nel tempo il concetto di *performance* aziendale e come quest'ultima può essere operativamente misurata.

1.3 L'evoluzione del concetto di performance

Una volta compresa l'importanza dell'adozione di un sistema di controllo strategico, è di fondamentale importanza scendere nel dettaglio degli "strumenti di misurazione dei risultati della strategia", che consentono la misurazione della performance conseguita attraverso l'implementazione della strategia aziendale (Marasca e Cattaneo, 2021). A riguardo, la letteratura manageriale riconduce il concetto di *performance aziendale* a tre tipologie di prestazioni (Marasca, 2011):

- prestazioni economico-finanziarie: riguardanti la capacità di remunerazione dei fattori produttivi impiegati;

- prestazioni competitive: relative al posizionamento d'impresa sul mercato e al rapporto coi *competitors*;
- prestazioni sociali: riconducibili al consenso sociale che l'impresa è in grado di generare con le sue attività;

Gli studi di Bessire e Baker (2005) mostrano che uno dei primi modelli dedicati alla misurazione della *performance* è sicuramente il *Tableau de Bord* (d'ora in poi TDB) che, sviluppato in Francia negli anni '30, viene descritto come un "cruscotto" (traduzione letterale di *Tableau de Bord*) utilizzato da "piloti" (ovvero i manager) per guidarli verso le loro destinazioni, ovvero il raggiungimento dei risultati. Esso prevedeva una serie di indicatori quali: misuratori di livello (magazzino, cash flow, fornitori), totalizzatori (costi d'acquisto, flussi di produzione e vendite), variazioni rispetto al periodo precedente o ai budget (Castellano, 2011).

Dietro al superamento di questo strumento vi sono motivazioni differenti. In primo luogo, Bessire e Baker (2005) sostengono che nonostante il TDB si sia evoluto nel tempo per soddisfare al meglio le esigenze del management, esso non deriva prettamente dalle strategie ma rappresenta un mero cruscotto di indicatori economico-finanziari critici e fattori chiave di successo¹⁷. In secondo luogo, tale argomentazione trova riscontro anche negli studi di Bourguignon et al. (2004) dal

¹⁷ L'articolo in esame mette a confronto il *Tableau de Bord* e la *Balance scorecard* in chiave critica evidenziando punti di forza e di debolezza dei due strumenti, per ulteriori approfondimenti si veda Bessire, D., & Baker, C. R. (2005).

momento che il TDB veniva considerato uno strumento per il vertice aziendale che consente una visione rapida e globale delle sue operazioni e delle condizioni ambientali; questo approccio è, però, in contraddizione con gli assunti degli anni '90, secondo i quali uno strumento di misurazione della *performance* deve garantire coerenza tra i comportamenti e la loro convergenza verso gli obiettivi strategici¹⁸.

Secondo Eccles (1991) questa convergenza può verificarsi attraverso un ripensamento del modo di misurare la *performance* che non deve considerare solo misure contabili e finanziarie ma deve trattarle come un insieme più ampio di misure. La logica alla base di questa intuizione va ricercata in una serie di motivazioni quali:

- critiche ai sistemi contabili tradizionali: non supportano l'investimento in nuove tecnologie e mercati e favoriscono l'adozione di un pensiero a breve termine peraltro supportato dalla "pressione al guadagno" degli *stakeholders* (Eccles, 1995; Neely, 1999);
- declino di qualità e competitività (Neely, 1999): le misure contabili e finanziarie sono valide per quantificare gli obiettivi tra i diversi centri di responsabilità (Castellano, 2011) ma non captano né i declini di qualità né l'erosione della quota di mercato dovuta all'ingresso di *player* internazionali;

¹⁸ Si parla a tal proposito delle motivazioni della parziale riluttanza del management francese all'adozione degli strumenti di misurazione della performance americana, per via di una impostazione ideologica che rigetta l'approccio *top-down* dei nuovi modelli. Per ulteriori approfondimenti si veda Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004).

- soddisfazione del cliente¹⁹: emerge la necessità di valorizzare il servizio per il cliente che difficilmente può essere colto attraverso misure tradizionali;
- focus emergente sul *benchmarking* competitivo²⁰ quale una metodologia che può essere applicata sia a misure finanziarie che non-finanziarie, col fine di influenzare la mentalità e le prospettive manageriali;

Lo studio di Castellano (2011) conferma che un sistema di misurazione della *performance* richiede coerenza tra comportamento e obiettivo strategico, poiché utilizzando solo indicatori economico-finanziari (come il ROI²¹) viene alimentata la ricerca di incrementi della redditività operativa e, come conseguenza, i responsabili sono portati a ricercare la massima efficienza. Una volta raggiunto tale livello, i miglioramenti ulteriori sono possibili solo con politiche di efficienza “apparente” come: razionalizzazione dei fattori produttivi e limitazione delle politiche di investimento. La situazione viene, peraltro, aggravata in situazioni di mercato caratterizzate da forte sviluppo che consentivano produzioni di massa standardizzate, in cui i manager legavano gli incentivi al ROI.

¹⁹ L'emergere di questo aspetto è un passo logico successivo alla necessità di sviluppare misure di qualità perché maggiori livelli di questa sono strettamente correlati alla soddisfazione del cliente. Per ulteriori approfondimenti si veda Eccles, R. G. (1991)..

²⁰ Il benchmarking consiste nell'identificare concorrenti e/o aziende che rappresentano la *best-practice* in qualche attività, funzione e processo, da qui la necessità di confrontare le proprie *performance* con loro.

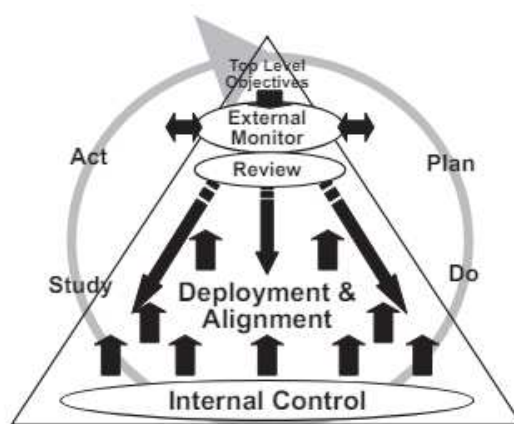
²¹ Return on investment: si tratta di un indice di redditività del capitale investito che rapporta l'utile netto al capitale investito.

Viste le problematiche riscontrate nei modelli precedenti e vista la necessità di un sistema integrato, negli anni '90 si è assistito alla proliferazione della letteratura accademica sul tema della misurazione della *performance* (Neely,1999) e dell'introduzione dei cosiddetti Performance Measurement Systems (d'ora in poi PMS) che sono sistemi di misurazione basati sull'utilizzo di misure monetarie, quantitative non-monetarie e qualitative che si basano sul bilanciamento tra efficacia ed efficienza, breve e lungo periodo, prospettiva interna ed esterna all'azienda.

I PMS permettono di riconoscere la complessità della *performance* aziendale, poiché essi partono dal presupposto che il risultato economico derivi da una molteplicità di fattori in gioco e non solo dall'ottimizzazione degli indicatori economico-finanziari (De Toni e Tonchia, 2001). A riguardo, i costi non derivano solo da processi produttivi e organizzativi perché sono influenzati da competenze tecnologiche, qualità delle risorse umane e politiche di investimento. Allo stesso modo, i ricavi tengono conto di variabili qualitative come la soddisfazione del cliente (Marasca e Cattaneo, 2021). Pertanto, diviene necessario abbandonare la logica di sistemi esclusivamente orientati al controllo dei costi di produzione e della produttività (De Toni e Tonchia, 2001). Dagli studi di Bititci et al. (2000) emerge che per gestire la complessità delle prestazioni aziendali è necessaria una forte dinamicità dei PMS per una serie di motivazioni (tra loro sequenziali):

1. i sistemi di misurazione della *performance* sono sensibili ai cambiamenti interni ed esterni di un'organizzazione;
2. alla luce di cambiamenti interni ed esterni significativi, un PMS deve garantire la prioritizzazione e la revisione degli obiettivi interni;
3. questi sistemi devono permettere di implementare i cambiamenti negli obiettivi interni e nelle priorità degli attori critici, così da favorire un allineamento continuo;
4. garantire il miglioramento, attraverso un monitoraggio continuo²².

Figura 3. Rappresentazione di un modello di misurazione della performance dinamico



Fonte: Bititci, U. S., Turner, U., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(6), pp. 697-698.

²² Cfr. Bititci, U. S., Turner, U., & Begemann, C. (2000).

Dalla Figura 3 emerge che i sistemi di misurazione della performance devono essere dotati di un monitoraggio esterno (*External monitor*) ed interno (*Internal control*), che, da un lato, consentano di tenere sotto controllo eventuali cambiamenti dell'ambiente esterno, dall'altro monitorino costantemente gli sviluppi interni, sollevando eventuali segnali di avviso quando vengono raggiunte determinate soglie di prestazione. A questi va accostato un sistema di revisione (*Review*) che utilizza sia le informazioni fornite dai sistemi interni ed esterni, sia le informazioni fornite dagli obiettivi di grado superiore; la revisione permette l'implementazione interna (*Deployment & Alignment*) degli obiettivi e delle priorità rivisitate.

Lo studio di Folan e Browne (2005) si sviluppa su questa linea, stabilendo che l'uso delle informazioni derivanti dai sistemi di misurazione della *performance* comporta cambiamenti positivi in termini di: cultura aziendale, sistemi e processi organizzativi, possibilità di definire obiettivi strategici concordati, di allocare e prioritizzare risorse, di informare i manager per confermare o rivedere le strategie avviate per raggiungere tali obiettivi.

Nel prossimo capitolo verranno presentati una serie di modelli applicativi basati sul bilanciamento di misure multidimensionali (Castellano, 2011), finalizzati a sovvertire i limiti mostrati dalle misure monetarie nel governo delle prestazioni aziendali (Marasca, 2011).

CAPITOLO II

PROSPETTIVE TEORICHE DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Modelli per la misurazione della performance aziendale

Nel corso del tempo, studiosi e *practitioners* hanno sviluppato diversi modelli che potessero aiutare le organizzazioni a implementare sistemi di misurazione della performance (Marasca e Cattaneo, 2021), tenendo conto dell'intensificarsi delle dinamiche competitive (Feurer e Chaharbaghi, 1995). Gli studi di Keong Choong (2013) mostrano che, nell'economia moderna, c'è molta preoccupazione in merito alla scelta di un efficace sistema di misurazione della performance (PMS), per via dell'impatto che quest'ultimo può avere sulle performance aziendali. La scelta di

un adeguato PMS passa attraverso l'analisi dei principali contributi della letteratura scientifica, al fine di comprendere quali dei modelli sviluppati siano i più completi. Ciò che accomuna i modelli che verranno presentati in seguito, però, non è l'utilizzo di indicatori sintetici, bensì la propensione al "cambiamento strategico". Feurer e Chaharbaghi (1995) ritengono che un PMS che produce come *output* una serie di dati è in grado di generare informazioni attinenti ai punti di forza, di debolezza, minacce e opportunità di un'organizzazione che, una volta analizzati e integrati, si trasformano in conoscenza.

2.1.1 La Piramide della performance

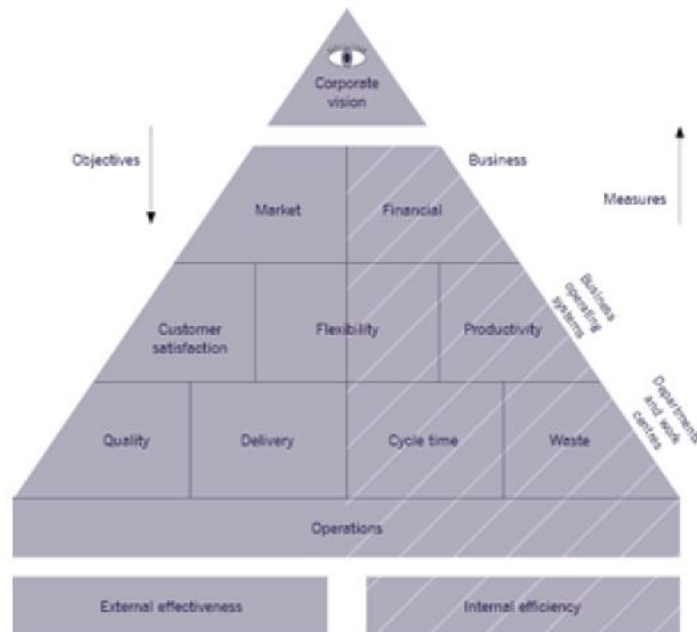
Il primo dei modelli che verranno presentati è la Piramide della Performance, denominata anche Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART), proposta da Lynch e Cross col fine di collegare al meglio le strategie aziendali e le azioni manageriali (Cross e Lynch, 1990). Gli studi di Kippenberger (1996) dimostrano che il collegamento tra strategie e azioni è assicurato da una rielaborazione dei processi aziendali che va oltre le tradizionali misure finanziarie (redditività, flusso di cassa e rendimento del capitale impiegato)¹. Infatti, possono influire: soddisfazione del consumatore, flessibilità e produttività (Johnson, 2005).

¹ Cfr. Kippenberger, T. (1996). The performance pyramid. *the antidote*, 1(1), 10-11.

Nel modello osserviamo un approccio a cascata nell'identificazione degli obiettivi. Al vertice troviamo la *corporate vision* che definisce l'orientamento di fondo. Il secondo livello riguarda, invece, le *unità di business*, che traducono la visione strategica in obiettivi economico-finanziari (ad es. ROI) e in obiettivi di mercato, misurati da indicatori, come la quota di mercato assoluta, che riguardano solitamente il lungo periodo (Kippenberger,1996).² Al terzo livello vengono identificati i *business operating systems* e, anche in questo caso, gli obiettivi del piano superiore vengono declinati in indicatori “*day to day*” relativi alla soddisfazione del cliente (ad es. il numero di reclami), alla flessibilità (come la rotazione delle scorte) e alla produttività (pensiamo al rapporto tra *output* realizzato e fattori impiegati); il procedimento si ripete anche nell'ultimo livello in cui i processi aziendali vengono tradotti in obiettivi per i centri di lavorazione, tra cui troviamo: qualità (valutazione difettosità prodotti), consegna (es. % consegne puntuali), tempo di processo (es. tempi di lavorazione per ogni reparto), spreco (Kippenberger,1996; Marasca e Cattaneo, 2021).

Figura 4: La strategic measurement and reporting technique (SMART)

² Si tratta di un indicatore che rapporta il volume delle vendite realizzate dall'impresa al volume delle vendite del settore in esame.



Fonte: Johnson, S. (2005). The pyramids and pitfalls of performance measurement. *ACCA Newsletter, 1*, pp. 3.

Alla definizione di obiettivi con approccio *top-down* segue poi un approccio *bottom-up* che interessa le misure (Marasca e Cattaneo,2021). Questo perché il raggiungimento degli obiettivi alla base della piramide (qualità, consegna, ecc.) aumenta la produttività del livello superiore e, quindi, la redditività e il flusso di cassa. L'efficacia di questo modello risiede nel collegare una visione gerarchica della misurazione della performance aziendale con la revisione dei processi aziendali, esplicitando la differenza che intercorre tra misure di efficacia esterna e

misure che interessano l'azienda³ (Johnson, 2005). I risultati dell'implementazione di questo modello si evincono dagli studi di Kurnia (2021) che li identifica in un incremento di motivazione sul lato organizzativo e lavorativo, sia un efficientamento dei processi produttivo⁴. Johnson (2005) dimostra, inoltre, che l'utilizzo di questo modello consente di:

- misurare l'efficacia di tutti i processi, inclusi prodotti e servizi che raggiungono il cliente;
- misurare l'efficienza in termini di utilizzo delle risorse all'interno dell'organizzazione;
- garantire un adeguato *mix* di misure quantitative e qualitative;
- focalizzare l'attenzione sia sul lungo che sul breve periodo;
- garantire flessibilità e adattabilità ad un ambiente in costante evoluzione.

2.1.2 Integrated- PMS: Il Viable System Model

Alla luce delle problematiche riscontrate nei sistemi di monitoraggio che sfruttano dati prevalentemente contabili, molte imprese hanno deciso di implementare

³ Osservando la figura 6 è possibile notare che le misure di efficacia interna si distinguono da quelle esterne perché sono tratteggiate. Si veda a riguardo Johnson, S. (2005). The pyramids and pitfalls of performance measurement. *ACCA Newsletter*, 1, 1-9.

⁴ In questo articolo viene fatta un'analisi sistematica della letteratura dedicata alla Piramide della *performance*, che evidenzia gli effetti benefici in molteplici settori. Si veda Kurnia, H. (2021). A Systematic Literature Review of Performance Pyramids System Implementation in the Manufacture Industries. *Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, 2(2), 115-126.

sistemi estesi di misurazione che, pur essendo dotati di misure finanziarie e non-finanziarie, continuano a non promuovere il miglioramento della qualità e l'orientamento strategico. Ciò si verifica perché in questi modelli manca l'integrazione, definita da Bititci et al. (1997) come “la capacità del sistema di misurazione della *performance* di promuovere la connessione tra le diverse aree aziendali”⁵. Per rispondere alle esigenze di integrazione viene introdotto il Viable System Model (d'ora in poi VSM) che non è un modello recente. Infatti, gli studi di Espejo e Gill (1997) evidenziano che si tratta di un modello introdotto diversi anni fa che, però, non ha mai trovato applicazione in quanto contrasta con il pensiero strategico comune delle organizzazioni. Per spiegare meglio tale concetto, le organizzazioni sono tradizionalmente viste come istituzioni gerarchiche in cui i piani strategici vengono formulati con approccio *top-down*, definendo un *modus operandi* troppo lento per far fronte alla crescente complessità ambientale che, di contro, necessita di una rapidità di informazioni che esula dall'andamento gerarchico e richiede un comportamento sinergico in cui tutti gli attori sono interconnessi tra loro. Il VSM genera contrasto perché consente sia la decentralizzazione funzionale che la coesione in termini organizzativi e una

⁵ Cfr. Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: an auditand development guide. *The TQM magazine*, 9(1), 46-53.

considerazione di fattori esterni e interni in termini strategici⁶. Il modello si compone di cinque funzioni essenziali:

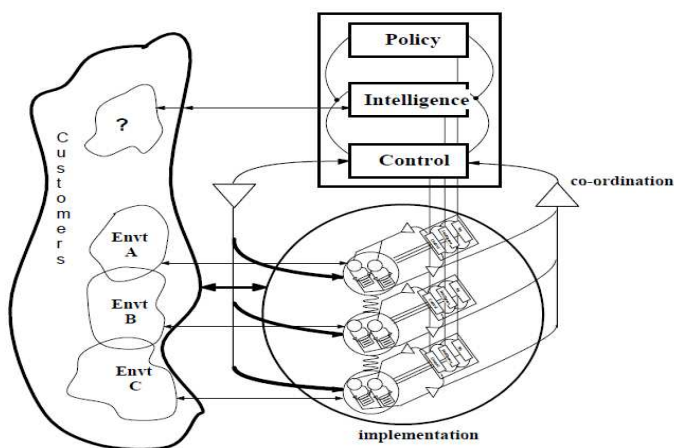
1. implementazione (*implementation*): definisce le attività primarie, responsabili della produzione dei prodotti o dei servizi implicati nell'identità dell'organizzazione che si trovano al centro del modello ricorsivo (sono prodotti a diversi livelli organizzativi e la loro integrazione favorisce il raggiungimento dello scopo generale dell'impresa);
2. coordinamento (*co-ordination*): il modello *viable* prevede sistemi per coordinare le operazioni delle sotto-unità primarie, così da garantire un adattamento reciproco tra funzioni di supporto e unità autonome, in una logica di comunicazione bi-direzionale e di gestione adeguata di risorse scarse (Burgess e Wake, 2012);
3. controllo (*Control*): prevede la progettazione di report, negoziazione di risorse ed emissione di istruzioni dirette che garantiscono allineamento alle sotto-unità deputate allo svolgimento delle attività;
4. intelligenza (*Intelligence*): si intende il collegamento bi-direzionale tra il sistema *viable* e il suo ambiente esterno ed è fondamentale, in primo luogo, per fornire un *feed-back* sulle condizioni di mercato, sui cambiamenti tecnologici e su fattori

⁶ Per ulteriori approfondimenti sullo scostamento tra il concetto di organizzazione di stampo tradizionalista e quello delineato da un contesto avanzato si veda Espejo, R., & Gill, A. (1997). The viable system model as a framework for understanding organizations. *Phrontis Limited & SYNCHO Limited*, 350-364.

esterni che potrebbero rilevarsi importanti in futuro; in secondo luogo, proietta l'identità e il messaggio dell'organizzazione nel suo ambiente;

5. linea di condotta (*Policy*): fornisce chiarezza sulla direzione complessiva, sui valori e sullo scopo dell'attività organizzativa. Il ruolo fondamentale della *Policy* è di coadiuvare la prospettiva di intelligenza e controllo per garantire efficacia, specialmente nel momento in cui si prevedono gruppi di lavoro multifunzionali che condividono prospettive (Hildbrand e Bodhanya, 2015)⁷.

Figura 5: il *Viable System Model* in sintesi



⁷ Lo studio dei seguenti autori conferma quanto detto e approfondisce i canali di comunicazione che si instaurano tra le diverse funzioni. Per ulteriori approfondimenti si veda Hildbrand, S., & Bodhanya, S. (2015). Guidance on applying the viable system model. *Kybernetes*, 44(2), 186-201.

Fonte: Espejo, R., & Gill, A. (1997). The viable system model as a framework for understanding organizations. *Phrontis Limited & SYNCHO Limited*, 350-364

Gli studi empirici di Hildbrand e Bodhanya (2015) dimostrano che il modello facilita una visione olistica della performance grazie ad una forte competenza diagnostica, proprio perché in grado di sottolineare insufficienze connesse all'autonomia gestionale, di migliorare il coordinamento a livello delle diverse unità organizzative, di efficientare l'inserimento d'impresa all'interno della catena di approvvigionamento. Quanto detto viene confermato da Burgess e Wake (2012) poiché, attraverso un'analisi dei sottosistemi, il modello è in grado di sviscerare le implicazioni di causa-effetto legate alle interfacce commerciali coinvolte nei vari processi operativi e progettate per abbracciare intere reti di approvvigionamento⁸. Nonostante vi siano molteplici analisi empiriche a supporto del VSM quale strumento di misurazione della *performance* integrato, Hildbrand e Bodhanya (2015) sollevano due critiche particolari. In primo luogo, si osserva come la riformulazione strategica si basi essenzialmente su dati qualitativi (tralasciando di fatto indicatori quantitativo monetari e non monetari). In secondo luogo, il VSM evidenzia i punti critici aziendali ma non supporta adeguatamente il cambiamento.

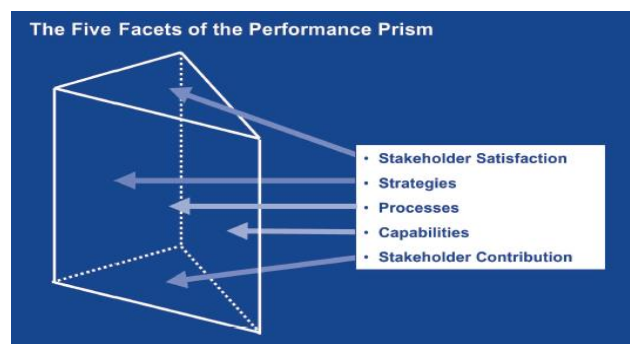
2.1.3 Il Prisma della performance

⁸ L'articolo descritto si propone di analizzare i punti di forza e debolezza derivanti dall'implementazione di un VSM in una media impresa. Cft. Burgess, N., & Wake, N. (2012). The applicability of the Viable Systems Model as a diagnostic for small to medium sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 29-46.

Secondo Neely e Adams (2000) l'interesse per la misurazione e la gestione della *performance* è cresciuto vertiginosamente negli ultimi anni, portando allo sviluppo di modelli che, spesso, tendono a focalizzarsi sull'individuazione di processi interni e dei relativi *driver* di costo ignorando qualsiasi altra prospettiva di *performance* come l'opinione degli azionisti, dei clienti e dei dipendenti; all'estremo opposto si colloca l'attività di *benchmarking* che adotta una prospettiva prevalentemente esterna, poiché mira al confronto dei processi aziendali con i concorrenti.

Per risolvere questo conflitto è stato proposto il Prisma della Performance, un *framework* incentrato sulla valorizzazione del ruolo e della soddisfazione degli *stakeholders* di una organizzazione, dal momento che non ha come punto di partenza la strategia nel definire le misure di *performance*, bensì le aspettative e le esigenze dei soggetti coinvolti, col fine di predisporre indicatori efficienti per incrementare il valore di lungo termine di un'impresa (Marasca e Cattaneo, 2021).

Figura 6: Il prisma della performance e le sue componenti



Fonte: Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 5(2), 6-13.

Il prisma può essere interpretato come segue. il punto di partenza è la *Stakeholders Satisfaction* in cui non si individuano solo le esigenze di clienti e azionisti, ma anche di altri fornitori, dipendenti, comunità locali e partner di network strategici; comprese tali esigenze si definiscono le *Strategies*, che vengono attuate per fornire una proposta di valore appropriata, in una logica che mira a mettere in discussione la strategia esistente prima di definire il set di misure di *performance* (Najmi et al.2012). Il modello prosegue individuando i Processi (*processes*) necessari per attuare la strategia (come ad es. sviluppo di nuovi prodotti e servizi, generare e soddisfare la domanda) per poi passare all'individuazione delle capacità (*capabilities*)⁹ necessarie per l'esecuzione ed il miglioramento dei suddetti processi, ovviamente stabilendo come acquisirle e svilupparle. Il prisma si chiude con il contributo fornito dagli stakeholders (*stakeholder contribution*) poiché la reciprocità della relazione tra azienda e attori coinvolti è alla base del miglioramento della performance (Neely e Adams, 2000; Marasca e Cattaneo,2021).

Per sostenere la validità del modello, Neely e Adams (2001) hanno pubblicato uno studio che prevede un'applicazione pratica del Prisma della performance presso

⁹ La letteratura manageriale evidenzia l'importanza di competenze e capacità interne, infatti, negli anni 90' è stata sviluppata la *competence-based theory* secondo cui il conseguimento di vantaggio competitivo deriva da una oculata combinazione di risorse, possibile solo grazie ad uno *stock* di conoscenze, capacità ed esperienze. Si veda Marasca, S., & Cattaneo, C. (Eds.). (2021). *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Giappichelli, pp. 11-15.

DHL *International*. Inizialmente, il CdA si riuniva mensilmente per esaminare le *performance* operative, valutate in termini di: pacchi spediti (volume di pacchi), pacchi consegnati in tempo, tempistiche per destinazioni particolari e indicatori di qualità del servizio. Spesso questi incontri generavano frustrazione perché non vi erano mai impatti significativi sull'organizzazione, dal momento che i problemi evidenziati tendevano a ripresentarsi in modo frequente. Per questo motivo, è stato introdotto il Prisma della Performance. Dall'esame del Prisma venne costruita una "success map" articolata in tre filoni fondamentali: aumento del volume di fatturato, qualità del fatturato ed efficienza dei costi¹⁰; scendendo a livello di dettaglio nei tre diversi filoni emergono le esigenze degli *stakeholders* DHL e le strategie garanti del soddisfacimento di tali bisogni, per esempio, prendendo il volume di fatturato è stato deciso di suddividere il mercato, individuando tra i vari segmenti i cosiddetti "clienti vantaggio"¹¹ che richiedono processi aziendali mirati come la gestione delle scorte di spedizione. A loro volta, questi processi aziendali mirati, faranno leva sulle competenze specifiche di cui l'azienda dispone internamente.

Questo procedimento prosegue per ogni filone della *success map* e va gradualmente a popolare il Prisma e, parallelamente, vengono introdotti nuovi indicatori,

¹⁰ Utilizzare i propri *asset* per garantire il medesimo output a fronte di una ottimizzazione degli stessi.

¹¹ Sono coloro che hanno interesse nell'instaurare una partnership strategica con DHL.

delineando una situazione in cui le riunioni del CdA per la misurazione della *performance* operativa non sono più statiche e focalizzate sull'analisi inconcludente di dati finanziari e contabili. Al contrario, assumono un carattere dinamico e orientato al soddisfacimento dei bisogni degli *stakeholders* per crescere nel lungo termine¹². Sebbene le caratteristiche di questo modello (così anche quelli visti in precedenza) siano estremamente valide dal punto di vista teorico e vi siano riscontri empirici, esso non sembra aver trovato un'ampia diffusione a livello aziendale poiché non entra nel dettaglio della definizione delle misure a livello pratico (Marasca e Cattaneo, 2021). Per questo motivo, nel prossimo paragrafo viene presentata la Balanced Scorecard che mira a superare i limiti precedentemente esposti dei modelli già analizzati.

2.2 La Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard (d'ora in poi BSC) è un sistema integrato di misure riassuntive della *performance* aziendale, che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive (Kaplan e Norton, 1992). Si parla di "cruscotto" perché essa consiste in un insieme di indicatori accomunati dall'obiettivo di rappresentare in maniera sintetica i risultati conseguiti

¹² Cfr. Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 5(2), 6-13.

dall'implementazione della strategia e, al tempo stesso, supportare i processi decisionali aventi ad oggetto la strategia aziendale¹³. A ciò si aggiunga che il legame causale tra questi indicatori consente ai dirigenti aziendali di indirizzare le conoscenze e le capacità intrinseche dell'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo. Ad esempio, un'azienda che persegue una strategia di leadership di costo¹⁴ può identificare misure chiave legate ai processi produttivi e all'apprendimento, per poi orientare l'organizzazione al raggiungimento della “supremazia di costo” (Tawse e Tabesh, 2023).

Nel tempo, questo strumento ha conosciuto una rapida evoluzione che da strumento di misurazione della *performance* lo ha reso uno strumento di management strategico. Il primo passaggio riguarda la sua introduzione, durante la quale lo strumento viene presentato da Kaplan e Norton come un set di indicatori capace di fornire una misurazione *ex-post* della strategia implementata e la cui particolarità risiedeva nella multidimensionalità che Gatti (2011) definisce come impiego di diverse prospettive di analisi e indicatori. Con la seconda revisione della BSC, il carattere multidimensionale dello strumento viene affiancato dal concetto di integrazione, perché la semplice considerazione di molteplici indicatori non è

¹³ Il presente lavoro esamina in modo approfondito la necessità di andare oltre l'utilizzo di metriche economico-finanziarie in un ambiente che diventa sempre più turbolento. A riguardo si veda Gatti, M. (2011). *Balanced scorecard e cost management: riferimenti teorici e casi aziendali*. Società Editrice Esculapio.

¹⁴ Si definisce “leadership di costo” una strategia mirata a praticare il prezzo più basso nel proprio mercato di afferenza per conseguire un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

sufficiente e risulta necessario collegarli agli obiettivi strategici, così da ottenere un nesso di causalità che mantenga l'azienda costantemente focalizzata sulle priorità strategiche (Perkins et al., 2014)¹⁵. L'ultimo passaggio (che possiamo definire BSC di terza generazione) vede l'introduzione delle mappe strategiche per catturare in modo formale e visuale il legame tra obiettivi strategici e processi di supporto (Tawse e Tabesh, 2023). Infatti, l'utilizzo di queste mappe consente la diffusione della strategia a tutti i livelli gerarchici e consente di fornire al management la possibilità di convertire asset e *intangibles* in risultati concreti (Perkins et al., 2014). Il cruscotto viene scomposto dagli Autori nella quattro diverse prospettive che lo compongono (Kaplan e Norton, 1992):

1. prospettiva del cliente: l'azienda si interroga su come viene vista dal cliente (Stewart e Carpenter-Hubin 2001) e, su questa linea, elabora degli indicatori espressivi della loro soddisfazione. La principale problematica che si riscontra è il disallineamento tra le attese dei clienti e le percezioni d'impresa riguardo ciò che i clienti ritengono importante, che porta a sottovalutare le reali esigenze e a condurre investimenti non mirati. Per questo motivo, l'impresa è chiamata a sviluppare indicatori mirati attraverso ricerche di mercato e attraverso l'indagine

¹⁵ Per approfondire nel dettaglio la teoria evolutiva della BSC, comprensiva dei passaggi intermedi, bisogna fare riferimento a: Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by "Balanced Scorecard"? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169.

delle *best-practices* dei concorrenti di settore. Tra i principali indicatori di questa prospettiva si collocano il tempo¹⁶, la qualità¹⁷ e il prezzo;

2. Prospettiva interna: l'azienda si interroga sugli ambiti in cui dovrebbe eccellere (Stewart e Carpenter-Hubin2001) prendendo consapevolezza del fatto che la *performance* aziendale non deriva solo da fattori esterni, ma anche da fattori interni come le competenze distintive imputabili ai centri di responsabilità dell'organizzazione non solo in ottica di miglioramento delle unità esistenti bensì di potenziamento dei processi interni e di creazione di nuove unità (quando necessario). Alcuni esempi di indicatori attenti alla prospettiva interna possono essere il numero di interventi di assistenza post-vendita, lo scostamento tra data di consegna e data pattuita, il numero di resi per difetti di fabbricazione e il rapporto tra merce non-conforme ordinata e totale merce spedita;
3. prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento: fa riferimento all'innovazione in ambito tecnologico e organizzativo (Marasca e Cattaneo, 2021), alla capacità dei sistemi informativi e all'apprendimento in termini di motivazione, empowerment e allineamento. Pur avendo impatti negativi sugli indici economico-finanziari di breve periodo, questa prospettiva produce

¹⁶ inteso da un lato come riduzione dei tempi necessari per servire il cliente, dall'altro come riduzione dei tempi di consegna.

¹⁷ La rilevanza della qualità si lega al suo essere "predecessore" della soddisfazione del cliente. Il concetto di qualità richiama anche gli interventi di post-vendita come la gestione di resi e reclami. Cfr. Gatti, M. (2011). *Balanced scorecard e cost management: riferimenti teorici e casi aziendali*. Società Editrice Esculapio.

risultati positivi nel lungo termine, sia nella prospettiva del cliente sia nella prospettiva interna. A riguardo, alcuni esempi di indicatori di innovazione e apprendimento sono il grado di copertura informatica aziendale, l'indice di *turnover* del personale, il volume di investimenti in ricerca e sviluppo;

4. prospettiva economico-finanziaria: si riferisce alla capacità dell'azienda di essere attrattiva per gli azionisti; pertanto, può essere considerata come una prospettiva che sintetizza le precedenti perché, se l'impresa riesce ad eccellere nelle altre prospettive, avrà risultati economici positivi. A ciò si aggiunga che la si può considerare come il “punto di contatto” con i sistemi di misurazione tradizionali, con la differenza che non si tratta più di un semplice indicatore del rendimento bensì di uno strumento che misura la capacità di apportare miglioramenti nelle prospettive introdotte in precedenza¹⁸. Tra i principali indicatori riconducibili a tale prospettiva troviamo il ROI, il ROE¹⁹ e l'EBITDA²⁰.

¹⁸ Cfr. Gatti, M. (2011). *Balanced scorecard e cost management: riferimenti teorici e casi aziendali*. Società Editrice Esculapio, pp. 15-17.

¹⁹ Il Return on Equity è un indice finanziario che misura la redditività degli investimenti effettuati dagli azionisti in quanto rapporta il profitto (al netto di spese, costi operativi, tasse e interessi sul debito) al patrimonio netto. Più alto è il ROE, maggiore è l'efficienza con cui l'impresa impiega il capitale apportato dagli azionisti.

²⁰ Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization: si ottiene dalla sommatoria di reddito operativo, interessi, imposte e ammortamento.

Dagli studi di Perkins et al. (2014) emerge che l'implementazione della BSC ha prodotto risultati positivi nel corso del tempo, perché da uno studio empirico condotto su 76 unità aziendali è emerso che la BSC ha portato dei miglioramenti in termini di traduzione della strategia in termini operativi, rendendo continuo il processo di evoluzione aziendale e garantendo un allineamento tra processi, servizi, competenze e unità organizzative. Ad ogni modo, il medesimo studio solleva delle critiche legate, in primo luogo, alla mancanza di una dimensione temporale²¹, alla mancanza di chiarezza riguardo all'interrelazione tra le diverse prospettive e alla mancanza di prove di causalità tra misure introdotte e *performance* realizzata²². Alcuni studi empirici confermano, comunque, che il vantaggio derivante da tale strumento sia legato alla possibilità di indurre “apprendimento strategico”. Infatti, utilizzare una rappresentazione visiva (nella BSC 3.0) permetterebbe ai membri dell'organizzazione di comprendere i cambiamenti in atto e attivare un processo di comunicazione *multi-level* (Gatti, 2011)²³.

²¹ Si tratta di una critica sollevata da Norreklit, relativa al fatto che la BSC mostra un ritardo temporale intrinseco tra il cambiamento proposto e qualsiasi risultato visibile nella *performance*, con conseguente difficoltà di stabilire il legame di causa-effetto. Per approfondire il tema si veda Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 152-153.

²² Ulteriori studi confermano che gli effetti prodotti nelle diverse prospettive potrebbero palesarsi in momenti differenti, per questo non è sempre vero che la riformulazione di strategie per perseguire obiettivi di una certa prospettiva produca effetti immediati sullo specifico indicatore poiché potrebbe impattare anche in altre misure riconducibili a diverse prospettive. Si veda a riguardo Marasca, S., & Cattaneo, C. (Eds.). (2021). *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Giappichelli, pp. 299-301.

²³ Alla parte dedicata alla teorizzazione segue un caso empirico di implementazione della BSC, per ulteriori approfondimenti si veda Gatti, M. (2011). *Balanced scorecard e cost management: riferimenti teorici e casi aziendali*. Società Editrice Esculapio, pp. 47-64.

2.3 La misurazione delle performance aziendali: alcuni trend in corso

La letteratura dedicata alla *performance* non si conclude con la definizione di modelli e strumenti di supporto al processo di gestione strategica e apprendimento organizzativo (Marasca e Cattaneo, 2021). La motivazione risiede nella diretta proporzionalità tra la mutevolezza ambientale e i sistemi di misurazione della *performance* che ha dato luogo alla revisione costante di questi modelli, tanto che tra il 2013 e il 2018 si è registrato un incremento del 40% degli articoli dedicati a questo tema (Sahlin e Angelis, 2019).

Bititci et al. (2012) dimostrano, infatti, che l'ascesa della concorrenza globale e la sofisticazione dei mercati ha spinto la misurazione delle performance verso una logica integrata che implica un ripensamento dei sistemi di misurazione della performance.

A riguardo, lo studio in esame evidenzia cinque *trend* fondamentali:

- necessità delle organizzazioni di collaborare in reti multiculturali globali: lo spostamento della base globale verso economie emergenti come Brasile, Russia, India e Cina impatta inevitabilmente la misurazione delle prestazioni per l'innovazione, le prestazioni inter-organizzative, nonché la misurazione delle

prestazioni nelle piccole e medie imprese (che giocano un ruolo sempre più centrale nelle reti globali);

- maggiore enfasi sul concetto di *servitization* (Kowalkowski et al., 2017)²⁴: questo concetto produce impatti importanti su come le prestazioni sono misurate e gestite, perché le imprese devono tenere in considerazione le catene di fornitura dei servizi, l'innovazione, e la gestione della proprietà intellettuale nelle proprie reti;
- spostamento del valore da lavoro manuale a lavoro conoscitivo: persone e *team* di lavoro (quale sistema sociale) devono essere maggiormente considerate nel sistema di misurazione;
- maggiore enfasi delle PMI²⁵ quale futuro motore economico: assume crescente importanza la misurazione delle prestazioni delle PMI a livello inter-organizzativo, di innovazione e di sistema sociale;
- maggiore enfasi sulla sostenibilità: se gestita correttamente può trasformarsi in un considerevole vantaggio competitivo poiché guida la riduzione dei costi e l'aumento dei processi innovativi.

²⁴ Si tratta di un concetto ampiamente trattato nell'*Industrial Marketing Management*, secondo cui le imprese si evolvono da una logica di "prodotto o servizio" alla predisposizione di portafogli di servizi per guidare la crescita d'impresa. Per approfondire il tema si veda Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). *Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. Industrial Marketing Management, 60*, 4-10.

²⁵ Per PMI si intende piccole e medie imprese, si veda Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International journal of management reviews, 14*(3), 305-327.

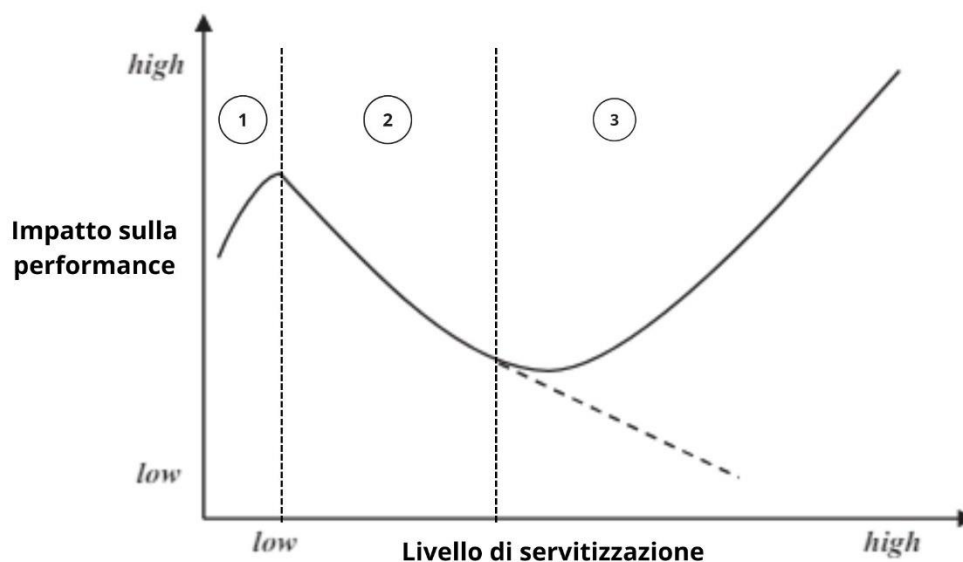
A questi trend va necessariamente accostata la misurazione della performance per aziende *smart*; questa tendenza è riconducibile agli studi di Kamble et al. (2020) e tratta l'implementazione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella misurazione della *performance* avvalendosi dell'IoT (Sorri et al., 2022)²⁶, del *machine learning* e di analisi predittive *data-driven* per monitorare in tempo reale processi produttivi, per pianificare in tempo reale i lavori e prendere, di conseguenza, decisioni in *real-time* per interagire con clienti e fornitori.

Scendendo a livello di dettaglio nelle tendenze sopra citate, gli studi di Brax et al. (2021) introducono la teoria della configurazione²⁷ che parla di “configurazioni equifinali”, ovvero molteplici combinazioni di attributi che portano allo stesso risultato di successo o insuccesso. In questo contesto, assume rilevanza la *servitization* perché esistono molteplici modi di servitizzare per produrre impatti positivi sui risultati d'impresa (Wang et al., 2018). In particolare, assumono particolare rilevanza: la co-creazione dei servizi con gli utilizzatori, una cultura manageriale orientata al servizio, il *turnover* e la copertura del portafoglio servizi, la decentralizzazione decisionale e l'innesto di processi di sviluppo di servizi.

²⁶ Per Internet of Things si intende una infrastruttura di rete utilizzata globalmente che combina internet, comunicazioni in prossimità e sensori di rete che va ad enfatizzare il ruolo degli oggetti fisici quali e la natura delle informazioni che essi forniscono. Non essendoci una definizione univoca si rimanda alla seguente lettura Sorri, K., Mustafee, N., & Seppänen, M. (2022). Revisiting IoT definitions: A framework towards comprehensive use. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121623.

²⁷ Secondo tale teoria livelli superiori di *performance* vengono raggiunti dalla combinazione di vari attributi interdipendenti come elementi organizzativi, processi e condizioni ambientali. Ne consegue che una combinazione adeguata di questi elementi consente prestazioni elevate e successo d'impresa.

Figura 7: Teoria della relazione *servitization-performance*



Fonte: Brax et al. (2021), nostro adattamento.

Legenda: 1 – “*Customer support driven servitization*”, 2 – “*Tactically driven servitization*”, 3 – “*Excellence driven servitization*”;

La rilevanza della *servitization* sulle prestazioni aziendali è descritta dal precedente grafico, da cui emerge che in caso di “*Customer support driven servitization*” (scenario numero uno) si ha un portafoglio di servizi limitato e un basso volume di servizi che genera una elevata soddisfazione del consumatore (per via della progettazione di servizi su misura), nel caso di “*Tactically driven servitization*” (scenario numero due) si ha un livello medio di portafoglio servizi che porta ad un basso livello di profittabilità. L’ultimo stadio è la “*Excellence driven servitization*” in cui si ha sia un ampio volume di servizi, un’impostazione organizzativa per

tipologia di servizio e una forte cultura manageriale che si traduce in effetti benefici sulle variabili economico-finanziarie e quali/quantitative, poiché si evidenziano alti livelli di ROI e ROA, una forte soddisfazione del cliente (Wang et al.,2018), alti livelli di differenziazione e vantaggio competitivo²⁸.

Le tendenze evolutive della misurazione della performance non si limitano a considerare l'incremento qualitativo e quantitativo dei servizi, dal momento che anche una gestione sostenibile adeguata (di tipo sociale, ambientale ed economico) può apportare vantaggi considerevoli in termini di prestazioni aziendali. Seguendo questa linea, Figge et al. (2002) sottolineano l'importanza della *Sustainability Balanced Scorecard* (d'ora in poi SBSC) introdotta da Kaplan e Norton, poiché le quattro prospettive di partenza racchiudono le attività per la creazione di valore, declinate poi in obiettivi strategici e misure che in un processo *top-down* garantiscono benefici di lungo periodo. Queste peculiarità possono essere utilizzate per valorizzare un approccio sostenibile, sia attraverso l'integrazione di una prospettiva sostenibile nella preesistente *scorecard* aziendale sia attraverso la costruzione di una SBSC dedicata (l'approccio cambia a seconda delle circostanze settoriali). Secondo Hansen e Schaltegger (2016), integrare la componente sostenibile nei sistemi di misurazione contribuisce, in primo luogo, al

²⁸ Cfr. Brax, S. A., Calabrese, A., Levaldi Ghiron, N., Tiburzi, L., & Grönroos, C. (2021). Explaining the servitization paradox: a configurational theory and a performance measurement framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 517-546.

raggiungimento degli obiettivi convenzionali (quota di mercato, redditività e *return on sales*). In secondo luogo, garantisce all'organizzazione l'adattamento alle aspettative sociali esterne in termini di legittimità; in ultima istanza, favorisce un adattamento dei processi interni in linea con i doveri di integrità morale e responsabilità sociale (si pensi ad esempio ad un controllo qualità sugli acquisti che esula da attori di filiera che praticano lavoro minorile o che sorvolano sull'efficientamento dell'impiego e riutilizzo di materie prime)²⁹.

Secondo Tambare et al. (2021), lo sviluppo dei sistemi di misurazione è dato anche dall'avvento di innovazioni tecnologiche come intelligenza artificiale, *big-data*, IoT e il *Machine learning*, che, oltre a garantire l'efficientamento costi, maggiore personalizzazione dei requisiti per la clientela e rapidità di risposta ai cambiamenti di mercato, favorisce l'automazione dei processi deputati alla misurazione delle prestazioni aziendali. A riguardo, Sahlin e Angelis (2019) ritengono che i PMS forniscano un modo strutturato di gestire le operazioni, in quanto misurano le prestazioni e forniscono informazioni ai *manager* per la fissazione e/o rivalutazione degli obiettivi strategici. Questo processo, però, viene stravolto dall'avvento della

²⁹ Nell'articolo analizzato viene mostrata una SBSC integrata, nello specifico, le prospettive di innovazione e apprendimento, dei processi interni e dei clienti vengono rivisitate con obiettivi sostenibili che non vanno ad alterare il regolare conseguimento di risultati economico-finanziari. Si veda Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, pp. 197.

digitalizzazione e dei *big-data* poiché il flusso costante e veloce di dati sfida questi modelli, richiedendo un'analisi sistemica che va fatta quotidianamente.

A fronte di questa rapidità è richiesto, quindi, un processo decisionale automatizzato e basato sui dati, così da poter accorciare il tempo nel ciclo di *feedback* decisionale e aumentare la competitività in ambienti in rapida evoluzione.

Ne consegue che la predisposizione di una “Gestione Algoritmica” dei dati in entrata genera efficientamento, perché gli algoritmi possono analizzare grandi *set* di dati per monitorare i processi e massimizzare gli *output*, mediante meccanismi correttivi che vengono effettuati in tempo reale³⁰. Nasiri et al. (2020) aggiungono valore alla trattazione, sostenendo che lo sfruttamento del potenziale delle tecnologie digitali favorisce la sofisticazione dei PMS. Per questo motivo, lo sviluppo di capacità tecniche deputate alla configurazione di infrastrutture, l'innesto di *network* di comunicazioni *wireless*, lo sviluppo di capacità di data analysis e la diffusione di nuova conoscenza all'interno dell'impresa, sono fattori chiave per lo sviluppo di nuovi modelli di PMS e, di conseguenza, di maggiori livelli di performance finanziaria e non-finanziaria³¹. Quanto detto mostra una correlazione positiva tra un approccio orientato ai dati e la costruzione di sistemi di

³⁰ Cfr. Sahlin, J., & Angelis, J. (2019). Performance management systems: reviewing the rise of dynamics and digitalization. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1642293.

³¹ Per ulteriori approfondimenti si veda Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., Rantala, T., & Rantanen, H. (2020). Digital-related capabilities and financial performance: the mediating effect of performance measurement systems. *Technology analysis & strategic management*, 32(12), 1393-1406.

misurazione digitalizzati che favoriscano le decisioni di crescita imprenditoriale (Sardi et al., 2023), perché l'analisi di dati strutturati e non strutturati si traduce in una migliore esplorazione dei dati qualitativi e quantitativi a favore della performance aziendale. Ciononostante, mancano ancora studi interdisciplinari riguardanti la configurazione di sistemi che, previa immissione di dati, siano in grado di sfruttare algoritmi di analisi per processare, valutare e visualizzare grandi moli di dati.

Le tendenze evolutive messe in campo da Bititci et al. (2012) pongono l'accento anche sulla necessità di focalizzare l'attenzione sulle piccole e medie imprese, non solo perché costituiscono la parte preponderante del tessuto economico europeo con una presenza del 99,8% sul territorio (Schmiemann, 2008), ma perché vengono considerate come il futuro "motore economico". Per questo motivo, le caratteristiche strutturali e l'implementazione di sistemi di misurazione delle piccole e medie realtà aziendali saranno oggetto di studio nei prossimi capitoli.

CAPITOLO III

CRITICITA' CONNESSE ALLA MISURAZIONE

DELLA PERFORMANCE NELLE PMI

3.1 Struttura e meccanismi di governance nelle PMI

I modelli PMS trattati nei capitoli precedenti sono stati elaborati sulla linea delle grandi imprese del contesto americano (Marasca e Cattaneo, 2021). Tuttavia, anche le piccole e medie imprese (d'ora in poi PMI) potrebbero beneficiare dei suddetti sistemi per introdurre o potenziare le pratiche manageriali (come la pianificazione e il controllo strategico), rivedere le attività e i processi operativi, apportare modifiche alla struttura organizzativa e, più in generale, ottimizzare le prestazioni dell'azienda (Garengo et al., 2005).

Declinare i PMS nel contesto delle PMI risulta, però, complesso, tanto che studi recenti dimostrano una serie di problematiche dovute alla resistenza al cambiamento (Kennerley e Neely, 2002), alla cattiva comunicazione e comprensione dei PMS, alla mancanza di competenze nell'utilizzo degli strumenti di misurazione e alla mancata comprensione dei possibili effetti benefici (De Waal

e Counet, 2009; Ciambotti, 2020), tanto che, nel 70% dei casi indagati, l'implementazione dei PMS fallisce (Papulová et al., 2021).

Dagli studi di Corsi e Migliori (2017) emerge come queste problematiche siano riconducibili, in primo luogo, ai profili di *governance* delle PMI nelle quali la tendenziale mancanza di separazione tra proprietà e controllo genera, spesso, conflitti di interesse tra proprietà (ristretta in un numero limitato di *shareholders*) e *top management team*¹. Relativamente a ciò, è necessario effettuare un *drill-down* tra i diversi fattori costituenti il sistema di *governance* (che tendono appunto a sovrapporsi nelle realtà di dimensioni ridotte), tra i quali si collocano: composizione e ruolo del *board*, caratteri e composizione del top management team e struttura della leadership; così facendo è possibile comprendere gli impatti che queste variabili hanno sull'utilizzo di sistemi di *performance* (Gianecchini e Giubitta, 2020).

Riguardo alla composizione e ruolo del *board*, nelle PMI il *board* risulta, spesso, composto dai soci e, nei casi di proprietà familiare, anche da professionisti di fiducia legati alla direzione familiare. La convergenza tra proprietà e management porta, così, ad un *board* che assume un ruolo meramente formale piuttosto che sostanziale e che, di fatto, personalizza eccessivamente la gestione aziende con

¹ Per riassumere il concetto di *governance* quest'ultima può essere intesa come esercizio di autorità, direzione e controllo, per ulteriori approfondimenti si veda Corsi, C., & Migliori, S. (2017). *Le PMI italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria: Profili teorici ed evidenze empiriche*. FrancoAngeli.

ricadute negative sull'approccio strategico di medio-lungo termine (Gagliardi e Molinari, 2015). Non mancano, tuttavia, casi di PMI in cui vengono coinvolti amministratori indipendenti che assumono un ruolo centrale e spingono il *board* verso l'adozione di ruoli di controllo, di sviluppo della strategia, di consulenza, di *networking* con l'esterno e di arbitraggio tra i conflitti di interesse dei familiari coinvolti nell'impresa (Corsi e Migliori, 2017). Questo processo di transizione dal modello del singolo *owner-manager* (che accorpa tutte le funzioni) al board allargato denota risultati positivi in termini di maggiori esperienze e competenze apportate, di processi decisionali migliorati, di orientamento al medio-lungo termine e di maggiori livelli di *performance* al netto di possibili problematiche di coordinamento che possono originarsi da un *team board* eterogeneo (Gianecchini e Giubitta, 2020)²;

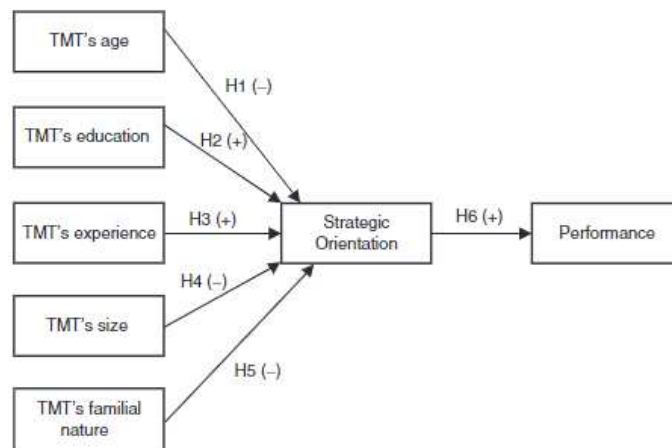
Per quanto attiene ai caratteri e alla composizione del Top Management Team (TMT), nelle PMI, specialmente quelle di dimensioni ridotte, il TMT tende a coincidere con la figura dell'imprenditore (Corsi e Migliori, 2017). In aggiunta a ciò, la dimensione limitata e l'estrema flessibilità di queste realtà conduce ad un coinvolgimento intenso del TMT in tutti i processi aziendali, al punto che le risorse,

² L'articolo in esame analizza la *governance* da diverse prospettive, sia col fine di cercare una risoluzione delle conflittualità che nascono dal rapporto direzione/management, sia di attenuare comportamenti opportunistici che possano trasformarsi in livelli di *performance* ridotti. Per ulteriori approfondimenti si veda Gianecchini, M., & Giubitta, P. (2002). L'evoluzione degli assetti di Corporate Governance il "Leverage" della governance nelle PMI modelli di governance come proxy della performance organizzativa. Evoluzione degli assetti di corporate governance. (Alma materiali. Studi), 1000-1028.

le competenze e le *expertise* necessarie a fronteggiare la complessità ambientale si concentrano nelle mani di poche persone (in caso di conduzione familiare, a pochi soggetti del nucleo); queste considerazioni spingono verso la ricerca di una proporzionalità diretta tra l'eterogeneità del TMT e i livelli di *performance* realizzati dall'impresa.

A riguardo, gli studi di Escribá-Esteve et al. (2009) mostrano come l'adozione di un TMT di maggiore dimensione apporti sensibili miglioramenti all'orientamento strategico d'impresa³ e favorisca una maggiore proattività nei confronti del dinamismo ambientale.

Figura 8: il Top Management Team nelle PMI



³ L'orientamento strategico di un'impresa (SO) si riferisce ai processi, alle pratiche e alle attività decisionali che conducono alla sua crescita, in termini di dimensione e profittabilità. Cfr. Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.

Fonte: Escribá-Esteve et al. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises.

Lo studio in esame utilizza un software EQS⁴ per valutare il Top Management Team dell'impresa in termini di: età, educazione, esperienza, dimensione e natura familiare. I risultati ottenuti avvalorano la trattazione poiché emerge quanto segue:

- a) esiste una correlazione positiva tra esperienza del TMT e orientamento strategico: questo perché soggetti con esperienze passate attingono a fonti informative più ampie e sono in grado di gestire nuove opportunità di *business*;
- b) esiste una correlazione positiva tra dimensione del TMT e orientamento strategico: nonostante problematiche connesse alla comunicazione e al coordinamento sembra esserci un collegamento tra maggiore dimensione del TMT e orientamento strategico;
- c) esiste una correlazione negativa tra natura familiare del TMT e orientamento strategico: un TMT familiare mostra minor

⁴ Si tratta di un software per analizzare equazioni strutturali, una tecnica di statistica multivariata che permette di analizzare le relazioni tra variabili osservate e latenti. Per ulteriori approfondimenti sui valori ottenuti con tale studio si veda Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.

propensione all'innovazione e all'esplorazione di nuovi ambiti, con conseguenti ricadute sulle capacità di risoluzione delle problematiche e sull'orientamento alla strategia di tipo proattivo (Bonti e Cori, 2011)⁵.

Per l'ultimo fattore costituente, ovvero la struttura della leadership nelle PMI, gli studi di Corsi e Migliori (2017) evidenziano due tipologie di leadership, nel primo caso il CEO ricopre anche la posizione di *chairman* del board, mentre nel secondo caso si ha una distinzione tra le due figure che prende il nome di *CEO duality* e può essere definita come una modalità attraverso la quale il CEO esercita una forma di controllo sul CdA, con possibilità di comportamenti opportunistici.

Impatti sulla *performance* imputabili ai profili di *governance* vengono analizzati anche nell'*agency theory* secondo la quale la tendenza all'accentramento decisionale della proprietà (definita *principale*) ha delle ripercussioni sul rapporto con il *management* (definito come agente). Questa situazione determina un rapporto conflittuale che, di conseguenza, va ad incrementare i cosiddetti "costi di agenzia" dal momento che si registra una riduzione della performance e una diminuzione del focus sull'aumento del valore di impresa (Jensen e Meckling, 2019). Dagli studi di Morrone (2021) emerge che tale conflittualità si riflette in una mancanza di cultura

⁵ Lo studio in esame analizza in chiave conoscitivo-interpretativa la longevità generazionale di PMI a carattere familiare, che implica un'eccessiva focalizzazione sui fattori "storici" del successo aziendale, e di conseguenza compromette l'orientamento all'innovazione. Cfr. Bonti, M., & Cori, E. (2011). La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2).

organizzativa orientata al controllo, dal momento che queste realtà faticano ad introdurre Sistemi di Controllo Interno (SCI)⁶, ovvero, dei processi (posti in essere dagli organi apicali, dal management e da altro personale) volti al raggiungimento di molteplici categorie di obiettivi, tra cui si collocano: obiettivi strategici, obiettivi operativi, obiettivi di reporting, obiettivi di compliance. Nel caso di grandi imprese, l'introduzione di questi sistemi inficia positivamente sull'intero sistema, per effetto di un'articolazione su tre livelli (Salvioni, 2009)⁷ a cui sono associati diversi strumenti e responsabilità:

- a) il primo è rappresentato dai controlli di linea effettuati dal management nell'ambito dell'ordinaria gestione dei processi aziendali;
- b) il secondo è rappresentato dai controlli effettuati da apposite funzioni di staff (es. compliance, risk management e controllo di gestione);
- c) il terzo è rappresentato da controlli della funzione di Internal Audit che garantiscono l'efficace ed efficiente impiego del SCI.

Nel momento in cui si va a traslare questo approccio nelle PMI, però, c'è una notevole resistenza. Heinicke (2018) dimostra che, nonostante l'importanza dell'utilizzo di sistemi di misurazione della performance (in termini di orientamento al mercato, innovazione, imprenditorialità e apprendimento organizzativo), questi

⁶ Cfr. Morrone, C. (2021). L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile nelle PMI: onere e onore. Piccola Impresa/Small Business, (1).

⁷ Le cosiddette "Three lines of defense"

ultimi non vengono utilizzati dalle PMI in modo interattivo o diagnostico a lungo termine, per effetto dell'ambiente relativamente incerto in cui devono operare, della limitatezza delle risorse e delle resistenze all'adozione riscontrate nei ruoli apicali.

3.2 L'incidenza della componente familiare sull'adozione dei PMS nelle PMI

La struttura del nostro sistema economico è fortemente basata sulla presenza di piccole imprese, tanto che le organizzazioni con meno di 20 dipendenti rappresentano il 98% del totale delle imprese attive in Italia e un buon 80% (circa 4 milioni) di queste sono a conduzione familiare (Puggioni e Rossi, 2020). Ciò pone in luce chiare evidenze sulla propensione alla gestione strategica e all'adozione di strumenti per il monitoraggio. Secondo gli studi di Ciambotti (2011) la principale connotazione di queste realtà è che vengono ad intrecciarsi, vicendevolmente, tre distinti sistemi sociali elementari che sono: famiglia, proprietà e impresa. Tale complessa sovrapposizione istituzionale ha come conseguenza diretta il fatto di produrre una varietà di configurazioni organizzative che si differenziano in relazione alla dimensione aziendale, alla struttura interna e alle varie tipologie di rapporti tra le componenti stesse, a cui si aggiunge la possibilità

di avere condizionamento reciproco tra i sistemi, a seconda del diverso grado di coinvolgimento familiare nella gestione aziendale⁸.

Questa complessa interrelazione tra sub-sistemi famiglia, proprietà e impresa è cruciale per la definizione del percorso di pianificazione e valutazione strategica e, alle volte, può generare criticità, per via di problematiche legate all'assetto proprietario e di governo (affrontate nel paragrafo 3.1), alla distribuzione dei ruoli tra i membri familiari e alla transizione imprenditoriale dovuta al ricambio generazionale⁹.

La conseguenza è che i *family business* sono prevalentemente caratterizzati da sistemi di controllo informali, per via di una situazione in cui la condivisione di valori, l'alto livello di fiducia e l'altruismo limitano l'adozione di un più rigido controllo formale della *performance*. Questa situazione viene confermata da uno studio esplorativo sulle PMI familiari nel settore edile di Bergamo che, attraverso l'erogazione di una survey a 290 aziende (con un numero di dipendenti compreso tra 11 e 25 e fatturato che oscilla tra € 2,01 milioni e € 6 milioni per il triennio 2010-

⁸ L'articolo prosegue con un focus sulle diverse tipologie di interazione dei sub-sistemi in funzione del grado di partecipazione dei familiari coinvolti nell'attività di impresa. Per ulteriori approfondimenti si veda Ciambotti M. (2011).

⁹ Il problema del ricambio generazionale nelle PMI è un tema cruciale che coinvolge vari aspetti della gestione aziendale, infatti, alcuni studi si sono concentrati sulle criticità legate alla successione, che può essere mitigata grazie alla necessità di preparazione e pianificazione strategica e alle opportunità che un ricambio generazionale ben gestito può offrire, come l'innovazione e il rinnovamento organizzativo. Per ulteriori approfondimenti si veda Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2010). Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).

2012)¹⁰, ha raccolto informazioni utili circa l'utilizzo di sistemi di controllo in queste realtà (Cattaneo e Bassani, 2015). Dall'analisi di tale survey è emerso che: le aziende familiari che adottano sistemi di controllo tendono ad avere una gestione formalizzata e strutturata; inoltre, si evince che tale formalizzazione contribuisce a una gestione più efficace e trasparente, migliorando la capacità delle aziende di adattarsi ai cambiamenti di mercato. Infine, lo studio pone in evidenza che l'adozione di sistemi di controllo incontra resistenze per quelle imprese familiari con una gestione più "tradizionale" e accentrata (Cattaneo e Bassani, 2015; Giovannoni et al., 2011).

Pertanto, un orientamento alla gestione strategica e alla misurazione del valore prodotto dalla stessa è fondamentale per tali imprese e, secondo Heinicke (2018), produce effetti benefici in termini di: possibilità di operare in un ambiente competitivo e complesso, poter fronteggiare i progressi della tecnologia dell'informazione, assecondare la crescente importanza attribuita alla qualità (vista l'introduzione di norme e *standard*) e possibilità di innescare un miglioramento continuo finalizzato al raggiungimento degli obiettivi strategici.

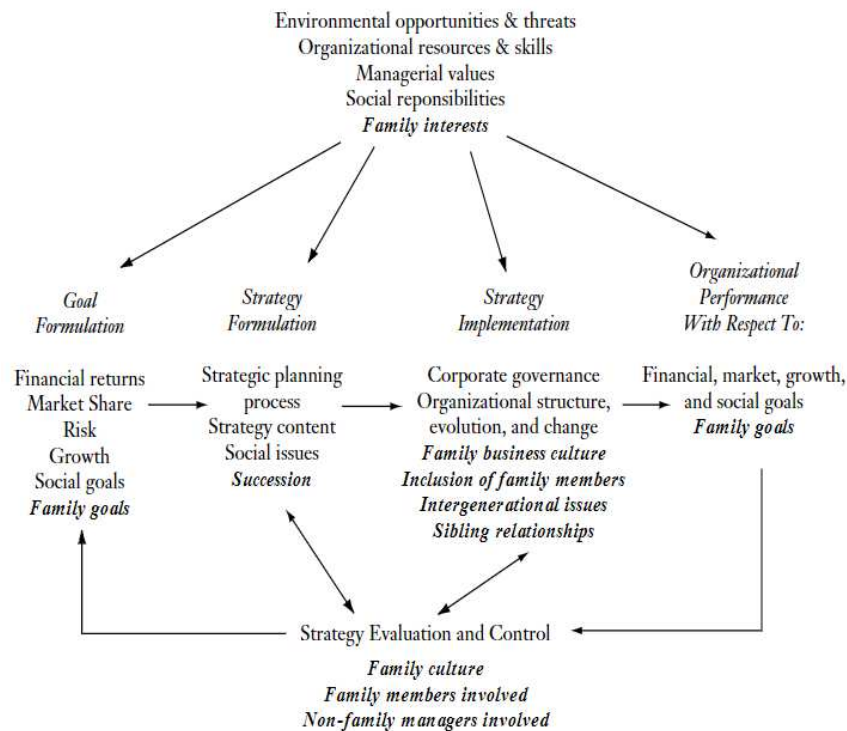
A tal proposito, Sharma et al. (1997) ritengono che un adeguato processo di gestione strategica implichi obiettivi da perseguire, l'esistenza di una strategia progettata per il raggiungimento di tali obiettivi e meccanismi idonei ad implementare la strategia

¹⁰ cfr. Cattaneo, C & Bassani, G. (2015)

e a controllare i progressi dell'azienda (in termini di raggiungimento degli obiettivi).

Quanto detto viene riportato nel seguente schema, denominato dagli autori “*Strategic Management Process*”¹¹:

Figura 9: Lo strategic management process



Fonte: Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.

¹¹ Cfr. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997).

Da tale schema si desume che in funzione di un'analisi del contesto esterno l'impresa procede alla definizione di obiettivi strategici chiari (*Goal formulation*), che possono essere di tipo finanziario, di quota di mercato, di crescita o responsabilità sociale, a cui segue la formulazione della strategia (*Strategy formulation*) per il raggiungimento degli obiettivi. Questo implica: un'analisi dell'ambiente interno ed esterno, la valutazione delle risorse disponibili e delle capacità e l'identificazione di possibili linee di azione. Segue, poi, il processo di implementazione della strategia (*Strategy implementation*) che consiste nella traduzione di piani strategici in azioni concrete e in risorse adeguatamente allocate per indurre un cambiamento a livello di governance e di struttura organizzativa del *family business* così da ottenere i risultati desiderati (finanziari, successo di mercato, crescita e soddisfacimento delle responsabilità sociali).

Una nota interessante del modello proposto in *figura 11* riguarda il processo di valutazione e controllo della strategia (*Strategy evaluation and control*) che va di pari passo con le fasi di formulazione e implementazione, per garantire una minimizzazione dello scostamento tra strategia formulata e strategia implementata (Marasca e Cattaneo, 2021); a tale scopo, possono essere utilizzati i molteplici strumenti trattati nel capitolo precedente. Ad esempio, Gumbus e Lussier (2006) investigano l'utilizzo della Balanced Scorecard in due casi studio di imprese a conduzione familiare, arrivando alla conclusione che tale strumento ha favorito sia

la riflessione sui fattori critici di successo, sia la comunicazione tra i membri della famiglia, nonché il processo di formulazione e di implementazione della strategia. Nonostante le evidenze empiriche a supporto della necessità di adottare sistemi di controllo, gli studi di Castellano (2011) evidenziano che le realtà familiari hanno un forte orientamento alla gestione del “quotidiano”, accompagnato da meccanismi di controllo ispettivo pervasivi e di accentramento delle funzioni strategiche in seno alla proprietà con scarso ricorso alla delega, a cui si aggiunge, una scarsa abitudine a formalizzare ed assegnare obiettivi, sia per l’azienda nel suo complesso (in un orizzonte di medio termine), sia per i centri di responsabilità (in ottica di programmazione operativa): la non chiara attribuzione di ruoli e responsabilità ed il forte accentramento delle funzioni in capo alla proprietà influiscono sullo scarso ricorso a strumenti di formalizzazione della strategia, a favore di strumenti di programmazione operativa informali e orientati al breve periodo.

Questa impostazione si riflette sull’utilizzo di misure di performance impiegate per quantificare obiettivi e risultati gestionali, poiché le PMI familiari prediligono l’utilizzo di indicatori di natura economico-finanziaria, in quanto ritenuti di facile comprensione ed efficaci nella rappresentazione di sintesi dei risultati raggiunti (Castellano 2011; Speckbacher e Wentges, 2012), pur non essendo propriamente efficaci per comprendere le cause che hanno contribuito alla formazione dei risultati. In tal senso, le PMI sembrano focalizzarsi su indicatori di natura reddituale o addirittura, come il fatturato o il profitto, in uno scenario in cui l’adozione di

indicatori non finanziari sembra correlata alla presenza di non-family manager e alla dimensione d'impresa (Perera e Baker, 2007).

3.3 Il passaggio generazionale: una spinta verso la consapevolezza strategica

Tra le principali soluzioni alla mancanza di cultura strategica e utilizzo “parziale” dei sistemi di misurazione della performance strategica emerge il passaggio generazionale che Ciambotti (2011) definisce come processo di transizione imprenditoriale finalizzato al trasferimento della proprietà e del potere decisionale. In particolar modo, dallo studio sopra citato emerge che il processo di transizione cambia di impresa in impresa, in funzione di quattro ordini di variabili:

- a) variabili relative alla natura e al tipo di impresa familiare: denotano l'ampiezza e il coinvolgimento dei membri familiari nella gestione d'impresa e possono essere obiettivi e strategie perseguite dall'imprenditore fondatore, dinamiche del settore di attività, localizzazione d'impresa e stadio del ciclo di vita della stessa;

- b) variabili di struttura: distribuzione e grado di delega dei ruoli di autorità e responsabilità gestionali, clima organizzativo e stile direzionale;
- c) variabili relative alla successione¹²: caratteristiche personali del successore, grado di innovatività e scelte strategiche;
- d) variabili ambientali: grado di complessità e turbolenza dell'ambiente di riferimento

La combinazione di questi elementi denota una varietà di situazioni possibili e una forte opportunità di cambiamento offerta dalla successione, quale fondamentale occasione per diffondere uno spirito innovativo (Dell'Atti, 2007) nell'impresa familiare e per avviare processi di cambiamento, da condurre secondo una logica orientata al futuro.

Alcuni studi empirici condotti da Dini et al. (2019) dimostrano che l'ingresso della nuova generazione comporta un maggior dinamismo nelle attività di impresa che, di fatto, si concretizza in una serie di iniziative, tra cui spicca, la rivisitazione dei sistemi di sorveglianza strategica. L'inasprirsi dell'ambiente competitivo e la diminuzione di fatturato realizzato dalla gestione precedente spingono la nuova generazione a valutare iniziative per rendere l'impresa più competitiva. Infatti, viene posto al centro delle politiche imprenditoriali il controllo di gestione per accrescere la consapevolezza d'impresa. Sebbene i sistemi di misurazione utilizzati

¹² Si riferiscono al modo in cui il successore subentra al precedente imprenditore.

abbiano una connotazione “artigianale”¹³, la loro introduzione consente un’analisi approfondita, finalizzata alla compressione dei costi e al miglioramento del processo di acquisto di beni e servizi.

Ulteriori studi condotti da Goyal et al. (2024) dimostrano come il cambio di leadership che si verifica con il passaggio generazionale possa influenzare il processo di decisione strategica e, quindi, le prestazioni aziendali. Tale ricerca è focalizzata sull’individuazione di correlazione statistica tra lo stile di leadership e il miglioramento della performance aziendale. In particolare, vengono indagati due stili di leadership che sono quello autocratico, tipico della prima generazione e caratterizzato per un accentramento decisionale e da scelte strategiche prese con limitata consultazione, e lo stile trasformativo, che caratterizza la seconda generazione e si basa su un forte coinvolgimento dei membri dell’organizzazione nei processi di decisione strategica, sulla costruzione di relazioni, sulla promozione del lavoro di squadra e sulla delega.

I risultati di tale studio rivelano una relazione significativa e positiva tra lo stile di leadership trasformativo e il processo di decisione strategica, con conseguenti declinazioni a livello di performance aziendale. Infatti, se nel primo caso il 58,7% della *performance* aziendale era imputabile allo stile di tipo autocratico, con il

¹³ Tali sistemi adottano metodologie di calcolo semplificate in quanto afferenti al settore del turismo. Per ulteriori approfondimenti si veda Dini, M., Sentuti, A., & Pencarelli, T. (2019).

passaggio generazionale si riscontra un sensibile aumento di questo dato, poiché il 75,7% dell'incremento di *performance* dipende dalla rinnovata gestione.

3.4 Rigidità organizzativa e limitatezza delle risorse: ulteriori ostacoli alla progettazione e all'implementazione dei PMS nel contesto delle PMI

Tra i principali fattori che possono ostacolare la progettazione e l'implementazione dei PMS non si collocano solo le criticità riconducibili ai profili di *governance* e le resistenze al cambiamento indotte dalla gestione familiare.

Gli studi di Marasca e Cattaneo (2021) mostrano due ordini di lacune che richiedono un approfondimento:

- a) carenza di risorse finanziarie, umane e strumentali: nello specifico, vi sono delle carenze a livello di competenze (soprattutto manageriali) che vanno ad influire direttamente su aspetti quali la pianificazione strategica e la gestione delle risorse umane. Allo stesso modo, le conoscenze nell'organizzazione vengono acquisite principalmente tramite esperienza lavorativa e tendono a rimanere tacite¹⁴;

¹⁴ Lo studio condotto da Garengo et al. (2005) riportato in pagina successiva mostra che una delle principali barriere allo sviluppo organizzativo nelle PMI è la conoscenza, la quale, tende a rimanere tacita e specifica al contesto, con conseguente difficoltà nel raccogliere informazioni specifiche per implementare un PMS.

- b) mancanza di adattamento rapido ai cambiamenti di mercato: si riflette in una scarsa propensione all'analisi esterna, al monitoraggio della posizione competitiva e alla considerazione degli stakeholders nelle decisioni strategiche; ne risulta una architettura limitatamente flessibile e orientata alla dimensione economico-finanziaria, non sufficiente a fronteggiare la competitività globale.

Relativamente al primo ordine di fattori che influenzano l'adozione di strumenti di misurazione della performance, spesso nelle PMI non vengono definite né la vision e la mission d'impresa, né una strategia. Talvolta una strategia esiste ma non è formalizzata in alcun documento e non esiste un processo di controllo e aggiornamento. Peraltro, si riscontra spesso una gestione orientata al breve periodo, secondo un approccio di reazione e adattamento all'ambiente esterno.

Garengo et al. (2005) ritengono, inoltre, che la difficoltà di coinvolgimento delle PMI nei progetti di misurazione delle prestazioni sia riconducibile sia alla carenza di tempo disponibile per attività non operative, sia al basso coinvolgimento di imprenditori e TMT in tali progetti (Tenhunen et al., 2001). A riguardo si riscontra un'eccessiva focalizzazione sull'eccellenza tecnica dei prodotti e nei processi operativi, che non lascia spazio a tecniche manageriali di controllo (Marchini, 1995). Tali carenze si traducono, poi, in un utilizzo errato e parziale di tali modelli che, in altre parole, significa eliminarne alcune dimensioni, senza prima comprendere e analizzare le caratteristiche del modello e dell'azienda. Questo

produce impatti anche sui dati analizzati che, essendo raccolti da processi analizzati in modo impreciso e non formalizzato, porteranno ad un aumento dell'ambiguità degli obiettivi di misurazione.

La problematica di adozione, però, non attiene solo allo scarso interesse, poiché si lega anche ad una difficoltà di accesso al credito. Infatti, Bakhtiari (2020) ritiene che nelle PMI, nonostante l'ambiente imprenditoriale favorevole, si riscontri una difficoltà di accesso ai finanziamenti¹⁵ con conseguente riduzione della performance di impresa. Numerosi studi dimostrano, infatti, che le PMI sono più vincolate finanziariamente rispetto alle grandi imprese perché, se queste ultime possono internalizzare molti dei loro bisogni di finanziamento attraverso la riallocazione del capitale, le PMI devono attingere necessariamente a risorse finanziarie esterne (Beck e Demirguc-Kunt, 2006). La radice del problema è una imperfezione del mercato dei capitali, in cui le informazioni non sono, o non possono essere, completamente condivise tra gli agenti. Pertanto, se da un lato un manager d'impresa (piccola, media o grande che sia) ha una comprensione completa del valore e della probabilità di successo del progetto di investimento che sta intraprendendo, dall'altro gli investitori non hanno modo di fare una valutazione adeguata e, pertanto, in funzione della loro percezione del rischio, si orientano verso

¹⁵ Alcuni studi condotti da Calabrese et al. (2002) dimostrano, in un'indagine a campione, che il 35% delle piccole e medie imprese indagate hanno carenze in termini di risorse finanziarie, con conseguenti impatti sull'innovatività.

un aumento del costo del prestito esterno che va a scapito di piccole e medie imprese che non hanno né una storia passata che possa mitigare la preoccupazione degli investitori, né beni tangibili sufficienti da poter fungere da garanzia (Almeida e Campello, 2007).

Alla reperibilità del credito si aggiunge, poi, la presenza di vincoli finanziari in quanto, la mancanza di fondi interni mette sotto pressione le PMI che hanno basse capacità di finanziamento. Fazzari et al. (1988) evidenziano tali problematiche attraverso un esame del flusso di cassa interno e del capitale circolante¹⁶ che risulta contenuto e molto influente in ottica di investimenti e predisposizione di adeguati sistemi di controllo. Le difficoltà di accesso al credito generano impatti anche in termini di crescita dell'occupazione e della competitività. Questo avviene perché le PMI vincolate tendono a orientarsi verso tagli profondi dell'occupazione e della spesa in capitale (Campello et al., 2010) o, in alternativa, tendono a predisporre salari contenuti che, nel medio termine (4-5 anni), impattano sulla produttività e sulla performance realizzata dall'impresa¹⁷. Alcuni studi condotti da Mendy (2021) confermano tali evidenze poiché, in assenza di adeguate attività di Human Resource

¹⁶ Il capitale circolante è una misura della liquidità e della capacità operativa d'impresa e rappresenta la differenza tra le attività correnti (cassa, crediti verso clienti, magazzino, ecc.) e le passività correnti (debiti verso fornitori, prestiti a breve termine, ecc...). Tale misura esprime la capacità dell'azienda di far fronte alle attività e agli obblighi finanziari di breve periodo.

¹⁷ Lo studio in esame prende in considerazione differenti scenari economico-normativi per comprendere le differenze di accesso al credito delle PMI a livello internazionale. Cfr. Bakhtiari (2020).

Management (HRM)¹⁸, quale strumento fondamentale per l'utilizzo efficace delle risorse e per il coinvolgimento dei dipendenti, si generano effetti negativi sul coinvolgimento delle PMI nei progetti di performance measurement.

Tali problematiche si ripercuotono poi sull'effettiva adozione di PMS all'interno di tali realtà e, a dimostrazione di ciò, gli studi condotti da Sousa et.al (2006), mirati a investigare il livello di conoscenza delle misure di performance e il relativo grado di implementazione nelle PMI, evidenziano un divario tra definizione di strategia e misurazione delle prestazioni all'interno delle piccole e medie imprese. Nello specifico, è stato inviato un questionario a 400 aziende inglesi che avevano le seguenti caratteristiche:

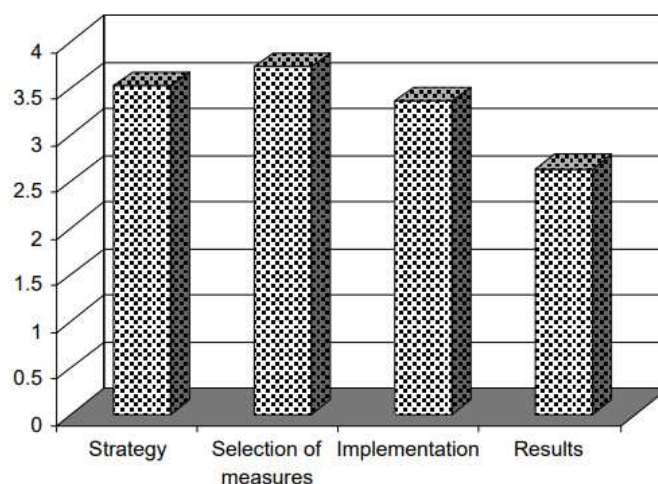
- meno di 250 dipendenti;
- non più del 25% del capitale (o dei diritti di voto) detenuti da altre imprese;
- fatturato annuo inferiore ai 40 milioni di euro (7 milioni per le piccole imprese) o totale del bilancio inferiore a 27 milioni (5 milioni per le piccole imprese).

In primo luogo, i risultati del test hanno dimostrato che il 53% dei rispondenti ritiene che la redditività sia il principale obiettivo strategico (a conferma dell'impiego di sistemi di misurazione eccessivamente orientati alle misure

¹⁸ Tra le principali attività di Human Resource Management troviamo la comunicazione multi-level con i dipendenti, la flessibilità dell'attività lavorativa, la rotazione delle mansioni e la predisposizione di gruppi di lavoro per favorire il *team-work* e la cooperazione. Cfr. Mendy, J. (2021).

economico-finanziarie), seguito dalla qualità con il 22% e dalla flessibilità con il 10%. In secondo luogo, è stato condotto un test ANOVA¹⁹ su quattro gruppi di aziende medie che ha mostrato una differenza tra di esse del 5%.

Figura 10: Percezione complessiva dei performance measurement systems



Fonte: Sousa, S. D., Aspinwall, E. M., & Guimarães Rodrigues, A. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises: survey results.

Da tale analisi emerge che gli ostacoli all'adozione di nuove misure di prestazione nelle PMI includono: problemi con l'adozione di sistemi informatici, con la mancanza di impegno dell'alta direzione e con il sistema di controllo esistente. Inoltre, i rispondenti hanno considerato la formazione dei dipendenti come

¹⁹ Un test ANOVA (Analysis of Variance) è una tecnica statistica utilizzata per confrontare le medie tra più gruppi, per determinare se esistono differenze significative tra le medie dei vari gruppi.

l'ostacolo più importante, seguito da una difficoltà nella definizione di nuove misure (che potrebbe essere riconducibile alla mancanza di competenze del personale e della *leadership*), a cui si aggiunge la preoccupazione nel costo del sistema di implementazione, sia in termini monetari che di *effort* richiesto all'organizzazione.

L'analisi prosegue con l'individuazione delle misure di performance che tali imprese ritengono più significative all'interno di un sistema di Balanced Scorecard, al fine di comprendere un eventuale divario tra l'importanza percepita e l'utilizzo per ciascun gruppo; sebbene non vi siano differenze nell'adozione di misure di performance in termini di gruppo di appartenenza²⁰, è stato evidenziato un eccessivo focus su misure di redditività e misure dei legate ai clienti²¹, che apre la strada a carenze in termini di misure di produttività, di formazione dei dipendenti e di misure di innovazione e di apprendimento.

In sintesi, i risultati della ricerca indicano che le PMI intervistate riconoscono l'importanza dei sistemi di misurazione della performance ma il loro livello di utilizzo è significativamente basso, per via di uno scostamento tra teoria e pratica, dovuto essenzialmente: alla mancanza di comprensione dei manager, alla difficoltà

²⁰ Vengono predilette misure come: "Produzione per dipendente o per orario lavorativo", "tempo trascorso in ogni fase", "numero errori per unità", "volume di produzione", "tasso di assenteismo". Cfr. Sousa et al. (2006)

²¹ I gruppi mostrano infatti una predisposizione per misure della prestazione relative a: "capacità personalizzazione del prodotto in base alle esigenze della clientela" e "tempo di risposta alle richieste dei clienti".

di formazione dei dipendenti, alla definizione di nuove misure di performance, alle difficoltà di controllo dei processi e alle resistenze al cambiamento culturale.

Come anticipato all'inizio del paragrafo, le criticità connesse alla progettazione di sistemi di misurazione della performance riguardano, da un lato, la carenza di risorse e, dall'altro, la mancanza di proattività dei cambiamenti di mercato (Calabrese et al., 2002) che richiede dei PMS con le seguenti caratteristiche (Marasca e Cattaneo, 2021):

- a) architettura flessibile e modificabile con rapidità senza oneri eccessivi: in relazione a modifiche organizzative quali la creazione di nuove funzioni aziendali, di nuovi centri di responsabilità o all'avvio di nuove produzioni;
- b) un numero limitato di indicatori semplici che, da un lato, siano in grado di fornire evidenze a livello operativo, tattico, e strategico, e che, dall'altro, vengano redatti in funzione delle competenze presenti nell'organizzazione e del numero di risorse umane per gestire il sistema;
- c) automatizzazione della misurazione e della valutazione delle prestazioni: le tendenze attuali di automazione della misurazione delle prestazioni, mediante l'utilizzo di un ambiente digitale *data-oriented* fornisce misure tempestive ed efficienti che minimizzano il rischio di errore²²;

²² Alcuni studi dimostrano che l'8,4% delle PMI mostra una relazione diretta tra l'automazione della misurazione delle prestazioni e il successo dell'applicazione del sistema. Cfr. Papulová et al., 2021.

- d) un *reporting* che privilegi le rappresentazioni grafiche per comunicare con immediatezza le informazioni, per fornire un quadro dettagliato a livello di misurazione e valutazione dei processi e per ridurre i tempi di attuazione. (Papulová et al., 2021);
- e) predisposizione di un gruppo di lavoro formato da responsabili delle varie aree aziendali e dai dipendenti più esperti, con il diretto coinvolgimento dei vertici aziendali.

Con riferimento alle problematiche esposte in questo capitolo, il prossimo paragrafo sarà dedicato all'individuazione di possibili soluzioni per l'aumento della consapevolezza strategica, così da poter agevolare l'adozione dei sistemi di misurazione e le probabilità di successo di mercato.

3.5 Il change management per accrescere il grado di consapevolezza strategica

Il tema della consapevolezza strategica viene spesso richiamato in letteratura, soprattutto nel caso delle PMI, in cui i processi decisionali assumono configurazioni complesse da spiegare con i modelli teorici elaborati per imprese di dimensioni superiori. A tal proposito, gli studi di Pencarelli et al. (2010) cercano di cogliere il nesso tra consapevolezza e strategie di crescita (più o meno deliberate e non solo di natura quantitativa) col fine ultimo di comprendere se un incremento di consapevolezza strategica possa determinare il successo strategico e competitivo delle piccole e medie imprese

Tale studio ha dimostrato numerose difficoltà, non solo a livello di formulazione (in cui il possesso di consapevolezza strategica da parte dei decisori è cruciale), ma anche nell'implementazione dei percorsi di crescita. Tali difficoltà si riconducono in parte a dinamiche interne (carenza di competenze specialistiche, fragilità delle reti di vendita, problemi organizzativi, gestionali e scarsità delle risorse interne) e, in parte, a dinamiche esterne e ambientali (carenza di competenze nel mercato del lavoro²³ e concorrenza attuale e potenziale), a cui solitamente vengono accostate dinamiche imprenditoriali che non tengono conto della situazione strategica attuale e prospettica (Marchini, 1995).

Gli studi di McAdam e Bannister (2001) dimostrano come l'adozione di un *framework* di Total Quality Management (TQM) possa stimolare il cambiamento nelle PMI e attenuare le problematiche di formulazione e implementazione sopracitate se, e solo se, esso viene corredato di adeguati sistemi di misurazione della performance. Il TQM è, infatti, un esempio di cambiamento organizzativo che molti leader aziendali hanno introdotto nel corso del tempo, proprio perché la sua implementazione produce risultati positivi (Garvin, 1987).

Tuttavia, in relazione all'adozione dei PMS per monitorare il cambiamento, possono emergere delle preoccupazioni, dovute alla difficoltà di misurazione delle

²³ Tale articolo evidenzia un mercato del lavoro poco specializzato e qualificato, nonché, una forte instabilità della domanda che solitamente caratterizza le piccole e medie imprese. Cfr. Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2010).

prestazioni (a livello di processi produttivi, qualitativi e di redditività), tanto che una delle principali cause di fallimento è proprio l'inadeguato collegamento con i risultati. e per questo servirebbero misure di tipo:

- a) qualitativo: dal momento che la gestione della qualità è meno costosa della scarsa lavorazione;
- b) attinenti alle risorse umane impiegate: il monitoraggio dei livelli di formazione e degli strumenti forniti garantisce una maggior cognizione di qualità;
- c) organizzativo: poiché le imprese sono sistemi di parti altamente interdipendenti;
- d) direzionale: imprenditori e top management hanno la responsabilità ultima per quanto riguarda la gestione qualitativa.

Hackman e Wageman (1995) ritengono che queste tipologie di misurazioni vadano di pari passo con i principi di cambiamento che dovrebbero guidare qualsiasi intervento organizzativo e, tra questi, si collocano, ad esempio, la focalizzazione sui processi, l'analisi di variabilità, l'impegno verso l'apprendimento e il miglioramento continuo, la necessità di conoscere i requisiti del cliente e la predisposizione di gruppi inter-funzionali.

Idealmente, quindi, un modello contabile-finanziario tradizionale dovrebbe incorporare la valutazione degli asset intangibili e intellettuali di un'azienda, come

i prodotti e i servizi di qualità, la motivazione dei dipendenti, la soddisfazione dei consumatori e la reattività dei processi interni.

Guimaraes e Armstrong (1998) ritengono che, nonostante il significativo successo riscontrato dal TQM, i manager aziendali hanno realizzato che, in caso di assenza di consapevolezza strategica (quale componente fondamentale per il perseguimento degli obiettivi strategici), servono miglioramenti più “drastici” rispetto a semplici sviluppi incrementali dei processi produttivi e competitivi. Pertanto, sono necessari cambiamenti di paradigma, incentrati su attività a valore aggiunto e altri fondamenti che possano garantire la reingegnerizzazione dei processi aziendali²⁴ (BPR), che consiste nell’apportare cambiamenti radicali a quei processi aziendali che influenzano l’intera organizzazione, anche attraverso sforzi trasversali che solitamente coinvolgono applicazioni innovative della tecnologia.

Il BPR è, quindi, un tentativo pionieristico di rivisitare il modo in cui il lavoro viene svolto, attraverso una riconsiderazione di tutti gli aspetti che influenzano la *performance*, come ad esempio: i processi, le attività produttive, il sistema di ricompense, la struttura dell’organizzazione, i ruoli dei manager e il sistema di gestione sotteso alla cultura aziendale (Cypress, 1994).²⁵ Anche in questo caso, sarà necessario un sistema di misure aziendali che non si limiti solo alle tradizionali

²⁴ Nota anche come Business Process Reengineering.

²⁵ Tale rivisitazione influenza anche le convinzioni e i valori che influenzano il comportamento e le aspettative di tutti gli operatori dell’organizzazione. Per ulteriori approfondimenti si veda Guimaraes, T., & Armstrong, C. (1998)

misure economico-finanziarie. Al contrario, è necessario un sistema multidimensionale, in grado di incorporare la valutazione dell'immagine d'impresa presso i clienti, la quota di mercato, profitti, ricavi e valutazione di innovazione e apprendimento, col fine ultimo di stimolare il *change management* inteso come: maggiore conformità agli obiettivi aziendali, partecipazione dei dipendenti e dei reparti nel processo di cambiamento, input dei clienti, maggiore attenzione nel monitoraggio dei progressi e predisposizione di adeguati sistemi di comunicazione interni.

Si evince, quindi, che l'adozione di adeguati *framework*, come il TQM o il BPR, possa favorire il processo di cambiamento, e di conseguenza, l'aumento di consapevolezza strategica. Questo circolo virtuoso si innesta solo in caso di adeguati sistemi di misurazione della performance aziendale, pertanto, il prossimo capitolo sarà dedicato alla disamina dell'importanza dell'implementazione dei PMS, corredata di casi empirici di successo.

CAPITOLO IV

I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

NELLE PMI: ALCUNI CASI AZIENDALI

4.1 L'importanza della misurazione dei risultati nelle PMI

Nel capitolo precedente sono state enucleate le principali problematiche che limitano l'adozione di sistemi di misurazione della performance nelle piccole e medie imprese. In particolare, le dinamiche di governance tipiche di queste imprese, l'incidenza familiare sulle scelte strategiche, la limitatezza delle risorse e la rigidità organizzativa si ripercuotono sulla possibilità migliorare le pratiche manageriali. Tali limitazioni non sono ammissibili nell'era della globalizzazione¹, in cui la conoscenza e l'informazione sono fattori significativi del successo aziendale. Per questo motivo, le imprese devono essere flessibili e capaci di affrontare condizioni di mercato incerte ed elevata concorrenza, mediante l'utilizzo di strategie aziendali adeguate. Per fare ciò, devono essere consapevoli della loro situazione e delle prestazioni da loro realizzate (Bilas e Franc, 2010). Pertanto, è importante adottare una adeguata misurazione della performance che consenta di monitorare, controllare, comunicare la strategia, garantire decisioni migliori e, di conseguenza, agire e verificare se le iniziative stanno procedendo secondo il piano (Sousa e Aspinwall, 2010).

Alcuni studi condotti da Hudson et al. (2001) avvalorano l'importanza della misurazione delle prestazioni nelle PMI, mostrando come tale attività sia

¹ Per globalizzazione economica si intende l'integrazione delle operazioni e dei mercati in uno spazio economico senza confini. Per approfondimenti sul tema si veda Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011).

fondamentale per favorire il monitoraggio e il miglioramento continuo. Tale studio descrive queste imprese come organismi caratterizzati da una gestione personalizzata (con poca devoluzione dell'autorità), con limitate risorse gestionali e operative, con un orientamento alla risoluzione di problemi urgenti, con un alto potenziale innovativo e strategie dinamiche e informali (Ghobadian e Gallear, 1997; Berry, 1998); a ciò si aggiunge la dipendenza da un numero limitato di clienti che implica la necessità di mantenere alta la loro soddisfazione, attraverso un atteggiamento flessibile e proattivo ai cambiamenti di mercato. In queste circostanze, è necessario collegare le varie operazioni alle strategie aziendali (Argument et al., 1997), attraverso l'utilizzo di misure della performance che dovrebbero essere allineate strategicamente e che dovrebbero fornire un collegamento esplicito con le varie attività aziendali. Il vantaggio derivante è che il sistema di *Performance Measurement* fornirebbe dati che potrebbero essere direttamente inseriti nel processo di formulazione e riformulazione della strategia, tenendo in considerazione che, vista la limitatezza delle risorse e di tempo nelle PMI, queste misure dovrebbero essere rilevanti e facili da mantenere, oltre che semplici da comprendere e utilizzare.

L'importanza del monitoraggio e della valutazione dei risultati attraverso i PMS si riflette positivamente anche sulla sostenibilità economica. Infatti, gli studi di Cardoni et al. (2020) evidenziano come l'introduzione dei PMS nelle realtà aziendali di dimensioni limitate, amplifichi l'efficacia delle pratiche di gestione

sostenibile², quale obiettivo chiave per il successo aziendale. Nello specifico, tali aziende si trovano oggi a fronteggiare nuove sfide sostenibili (di natura ambientale, etica e sociale) che giocano un ruolo fondamentale in termini di innovazione continua e di successo finanziario (Robinson et al., 2006); in questo quadro emergono teorie come la *knowledge-based view* (Grant, 1996), secondo cui l'impresa deve valorizzare la conoscenza insita nell'impresa³ per favorire la crescita, i processi competitivi e favorire lo sviluppo di prodotti e tecnologie (West e Noel, 2009), cercando di bilanciare un approccio allo sfruttamento (orientato alla massimizzazione del profitto) e un approccio esplorativo (attinente alla promozione del cambiamento e delle innovazioni radicali per la salvaguardia socio-ambientale). A tal proposito i sistemi di gestione delle prestazioni rivestono un ruolo fondamentale, in primo luogo perché risultano particolarmente adatti a supportare le decisioni strategico-operative dei dirigenti e, successivamente, per misurare i risultati organizzativi, raggiungere gli obiettivi pianificati e supportare l'implementazione di strategie innovative e sostenibili (Speziale e Klovienè, 2018);

² La gestione sostenibile delle risorse finanziarie, umane, ambientali e sociali è una questione critica per la strategia aziendale e per la sopravvivenza aziendale, infatti, condividere tali valori può aiutare le imprese a raggiungere profitti superiori, beneficiando così di una maggiore motivazione, di impegno e lealtà degli *stakeholder* interni ed esterni. Inoltre, perseguire la sostenibilità può creare vantaggi competitivi a lungo termine, per effetto di una migliore reputazione del marchio e di una differenziazione rispetto ai concorrenti. Per ulteriori approfondimenti si veda Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G., & Paradisi, A. (2020).

³ La conoscenza a cui ci si riferisce nello studio in esame riguarda quella in possesso dei dipendenti, quella diffusa mediante cultura organizzativa, tramite routine, politiche, sistemi informativi e documenti. Per ulteriori approfondimenti si veda Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G., & Paradisi, A. (2020).

in secondo luogo perché svolgono un effetto “moderatore” tra l’approccio allo sfruttamento e quello esplorativo, con conseguente miglioramento dell’apprendimento organizzativo e della promozione di imprenditorialità e innovazione (Centobelli et al., 2018).

La rilevanza di un PMS non attiene solo alla possibilità di fare attività di *monitoring* costante e perseguire gli obiettivi, poiché tali sistemi supportano le decisioni strategiche e comportano vantaggi in termini di:

- a. adattabilità e crescita strategica: gli studi di Heinicke (2018) rilevano un effetto positivo del PMS sulle performance dal momento che l’integrazione di misure non-finanziarie (citate nel capitolo 2 del presente lavoro) e il collegamento ai sistemi di incentivazione e retribuzione⁴ sembrano avere un effetto positivo a livello organizzativo, ma non solo, perché viene rilevata una correlazione positiva tra l’utilizzo di strumenti di misurazione come la BSC e le performance organizzative, il ciclo di vita del prodotto⁵ e l’ambiente esterno (Liu et al., 2014);

⁴ Gli studi di Marasca e Cattaneo (2021) supportano tale argomentazione, riportando che il raggiungimento degli obiettivi di budget, verificati attraverso misure finanziarie e non, comporta la maturazione di un diritto retributivo aggiuntivo, che nella maggior parte dei casi, ha un effetto motivazionale positivo dei dipendenti

⁵ Il ciclo di vita del prodotto descrive le fasi che un prodotto attraversa dal momento in cui viene introdotto sul mercato fino alla sua uscita. Il ciclo è diviso in diverse che differiscono in termini di vendite, costi, profitti, competizione e strategie di marketing e sono: Introduzione, Crescita, Maturità e Declino.

- b. miglioramento del *network* d'impresa, dei risultati finanziari e di vendita: studi condotti da Sardi et al. (2020) su una delle principali PMI italiane del settore del mobile mostrano che un approccio strategico focalizzato sul *performance management*, e quindi, sull'utilizzo di strumenti di reportistica e misurazione ha comportato notevoli miglioramenti a livello finanziario, di vendita e di produzione. I processi aziendali vengono controllati mediante l'utilizzo di indicatori finanziari e di produzione, dati sul fatturato e informazioni di marketing (circa 165 parametri di performance), che una volta inseriti nella piattaforma gestionale erano accessibili a tutte le funzioni manageriali e utilizzabili per raggiungere gli obiettivi del periodo⁶;
- c. misurare l'apprendimento organizzativo e l'innovazione, e i rispettivi impatti sulla performance: studi condotti da Salim e Sulaiman (2011) dimostrano come le organizzazioni debbano acquisire nuove conoscenze e competenze che migliorino le performance attuali e future, tanto che l'unico vantaggio competitivo che l'azienda avrà nel lungo termine sarà la capacità del management di apprendere più velocemente dei concorrenti (De Geus, 1988). Per questo motivo, le nuove

⁶ L'approccio seguito da tale impresa si basava su attività di raccolta, analisi e reportistica dei dati in tempo reale, con ciascun dipendente che monitorava autonomamente le proprie attività, mediante l'utilizzo di Key Performance Indicators (KPI) specifici per ogni reparto. Per ulteriori approfondimenti si veda Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A., & Garengo, P. (2020).

conoscenze e competenze acquisite attraverso l'apprendimento organizzativo migliorano le capacità innovative dell'azienda (intese come capacità di generare e implementare nuove idee, processi e prodotti) e, come naturale conseguenza, il livello di competitività e performance delle aziende stesse. Si evince, quindi, che stimolare i fattori di apprendimento, che contribuiscono all'innovazione, è fondamentale per l'aumento della quota di mercato, dell'efficienza produttiva e dell'incremento dei ricavi (Shefer e Frenkel, 2005). Per questo motivo, le piccole e medie imprese che vogliono competere sul mercato devono necessariamente predisporre sistemi di misurazione per tenere traccia della performance organizzativa (Popadiuk e Choo, 2006), usando indicatori finanziari (che si riferiscono alla misura in cui l'impresa performa in termini di redditività relativa, ritorno sugli investimenti e crescita delle vendite totali), indicatori di mercato (che riferiscono a quanto e come l'impresa performa in termini di quota di mercato, rapporto di profitto e soddisfazione del cliente) e indicatori di innovazione (di prodotto, di processo, di prezzo e di servizio).

Alla luce dell'importanza dei cruscotti di misurazione della performance per le piccole e medie imprese seguirà un paragrafo dedicato all'implementazione della *Balanced Scorecard* in tali realtà.

4.2 L'implementazione della BSC nelle organizzazioni di dimensioni ridotte

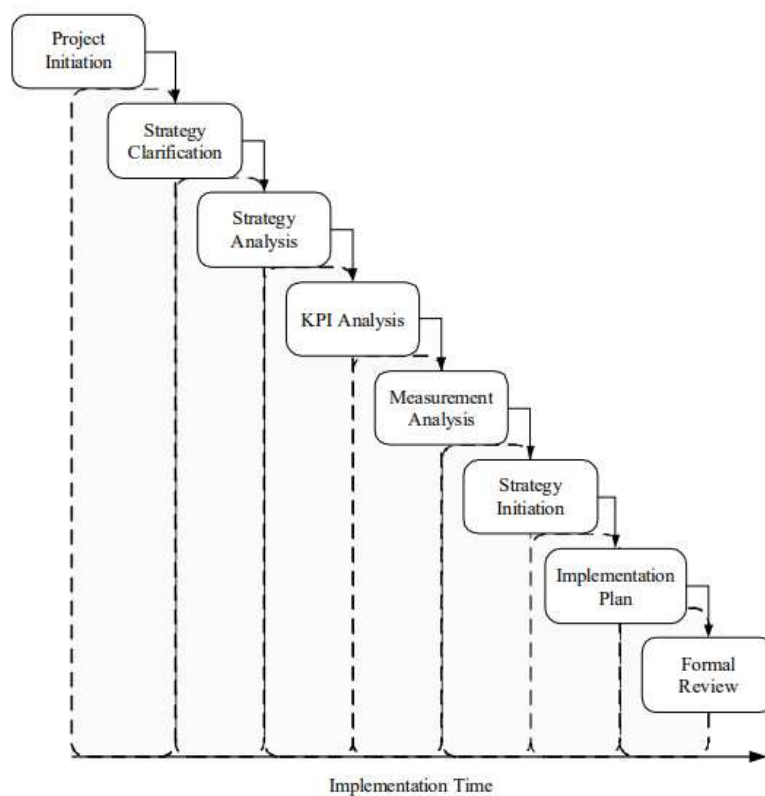
A causa della volatilità indotta dalla globalizzazione è diventato imperativo il monitoraggio dei processi e delle catene di approvvigionamento, con conseguente allineamento agli obiettivi strategici aziendali. Tuttavia, solo il 5% della forza lavoro comprende la strategia della propria azienda, solo il 25% del management ha incentivi legati alla strategia organizzativa, il 60% delle imprese non collega i bilanci alla strategia e l'85% dei *team* esecutivi dedica meno di un'ora al mese per la discussione delle strategie (Kaplan e Norton, 2001). A ciò si aggiunga che la chiave per raggiungere uno stato di miglioramento continuo dipende dalla capacità di misurare costantemente e coerentemente le prestazioni dei processi chiave all'interno di un'impresa (Fernandes et al., 2006). Pertanto, si procede ad esaminare l'effetto dell'implementazione della BSC⁷ nelle organizzazioni di dimensioni ridotte.

Come anticipato nei capitoli precedenti, però, gran parte dell'attenzione di questi metodi è riversata sulle grandi corporazioni che non hanno problematiche di tempo ed esperienza (Papalexandris et al., 2004) e, sebbene Kaplan e Norton (2001) suggeriscano l'applicabilità del *framework* anche alle PMI, non riportano una metodologia specifica per tale implementazione. La soluzione a tale problematica va ricercata negli studi di Fernandes et al., (2006) che declinano il costrutto teorico

⁷ Per ulteriori approfondimenti sulla Balanced Scorecard, quale strumento strategico finalizzato alla misurazione dei risultati conseguiti, si veda il paragrafo 2.2 BSC: La Balanced Scorecard.

della BSC nelle piccole e medie imprese, seguendo un approccio metodologico a fasi sequenziali, che trova fondamento nel modello a quattro prospettive introdotto da Kaplan e Norton.

Figura 11: L'approccio metodologico



Fonte: Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006)

1. *Project initiation* (Avvio del progetto): la fase di avvio del progetto è il passo più importante nell'intero processo di implementazione, poiché vengono definiti i *deliverable*⁸ e le azioni necessarie per completare il processo di implementazione. Delineata una struttura organizzativa si procede con un *workshop* finalizzato ad ottenere la fiducia del personale. Infatti, nel caso studio in esame, sono stati mostrati *videoclip* e stimolate le discussioni di gruppo, per spiegare i vantaggi derivanti dall'utilizzo della BSC; a seguito di ciò, è possibile procedere con lo sviluppo e la distribuzione di un questionario, che sia semplice ma allo stesso tempo efficace e strutturato, per selezionare e allocare i membri del *team* in funzione dell'interesse dimostrato e delle competenze individuali⁹ (per fare ciò è possibile utilizzare un sistema a matrice per derivare un elenco di membri del *team* di progetto).
2. *Strategy clarification* (Chiarificazione della strategia): la seconda fase dell'approccio metodologico passa per la definizione della vision d'impresa e l'analisi dell'ambiente operativo. Questo avviene perché gli autori considerano i processi tradizionali di pianificazione strategica come “meccanicistici” e “lineari”, ovvero, relativamente generali e/o basati su relazioni di causa effetto.

⁸ Nell'ambito del project management i deliverables rappresentano gli obiettivi intermedi, pertanto, consentono di descrivere i risultati concreti, misurabili e verificabili delle attività compiute fino a un determinato momento, da poter poi condividere con i committenti.

⁹ Si riporta che, nel caso proposto dagli autori, dai risultati del questionario è emerso che oltre il 90% dei dipendenti si è convinto dei vantaggi derivanti dall'implementazione della BSC, a fronte di un 10% che ha mostrato scetticismo, per via di esperienze storiche di cattiva gestione dei progetti.

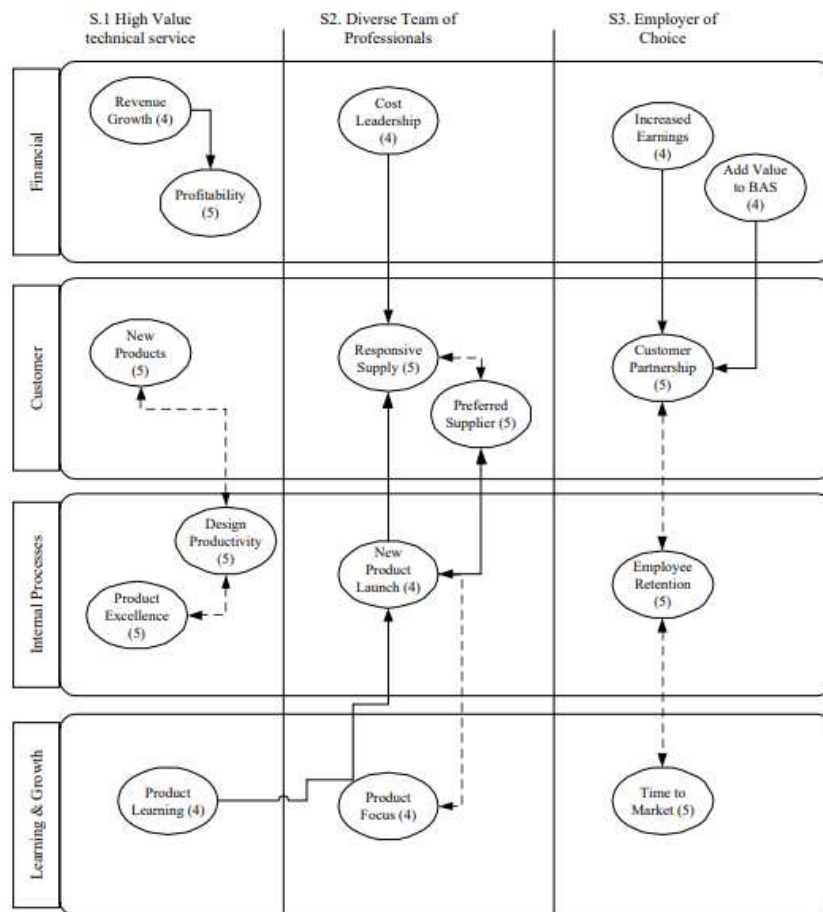
Nello specifico, il processo tradizionale di sviluppo della strategia inizia spesso con una valutazione generale degli ambienti interni ed esterni, attraverso analisi strategiche come la SWOT¹⁰, che vanno a ridurre la possibilità di identificare le priorità e i problemi attinenti alla specifica azienda. Al contrario, l'approccio metodologico passa in primo luogo per il dialogo e lo *story-boarding*, due metodi che consentono di identificare i valori culturali, a cui seguono esercizi di brainstorming (per i membri dell'organizzazione) finalizzati ad articolare la visione generale d'impresa, e in ultima istanza, per lo sviluppo di una matrice che raccoglie i fattori emersi in funzione dei valori culturali.

3. *Strategy analysis* (Analisi della strategia): in questa fase vengono identificati e prioritizzati gli obiettivi strategici dell'azienda. L'approccio proposto da Fernandes et al. (2006) sottolinea l'importanza della matrice di prioritizzazione (PM) secondo cui, il top management discute nel dettaglio gli obiettivi strategici e successivamente assegna un punteggio da 1 a 5 in funzione del significato dell'obiettivo strategico per l'impresa, dell'importanza di quest'ultimo per il futuro e dell'importanza rispetto ad altri obiettivi strategici. Questa fase si conclude poi con la classificazione degli obiettivi enucleati in relazione ai temi

¹⁰ L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) è una tecnica utilizzata per identificare i punti di forza, debolezza, opportunità e minacce d'impresa attraverso la scrittura di tali elementi all'interno di una matrice, con cui è possibile condurre un'analisi dell'ambiente interno ed esterno, e successivamente, elaborare piani strategici.

strategici dell'impresa, all'interno della mappa strategica proposta da Kaplan e Norton (2001).

Figura 12: Esempio di mappa strategica



Fonte: Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006).

4. *KPI analysis* (Analisi degli indicatori chiave di prestazione): l'analisi dei KPI consente il monitoraggio degli obiettivi strategici derivati e l'assegnazione ai responsabili di un dipartimento. Questi indicatori di prestazione sono misurazioni quantificabili che riflettono i fattori critici e devono rappresentare ciascun obiettivo strategico derivato dalla mappa strategica, tenendo sempre presente che le suddette metriche vanno poi raggruppate nelle quattro prospettive: la prospettiva economico-finanziaria (es. EBIT, EBTDA, costo unitario, ROE), la prospettiva del cliente (es. % vendite dei nuovi prodotti, puntualità delle consegne, quota di clienti chiave), la prospettiva dei processi interni (efficienza del tempo di ciclo e incrementi/riduzioni della forza lavoro) e la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento (tempo per la maturità del nuovo processo, % di prodotti che rappresenta l'80% delle vendite).
5. *Measurement analysis* (Analisi della misurazione): dopo l'approvazione formale da parte del *top management* dei vari KPI si definiscono sia la frequenza di misurazione, sia i traguardi per ogni obiettivo in base al periodo di misurazione (determinato dalle *best practices* di settore). L'impresa può decidere di stabilire dei traguardi a livello dipartimentale per raggiungere gli obiettivi strategici. Così facendo, i *manager* dei dipartimenti sono dotati del controllo e dell'autorità necessaria per gestire le prestazioni nelle rispettive aree di interesse, attraverso un approccio "dal basso verso l'alto" coerente col *framework* teorico della BSC (Papalexandris et al., 2004).

6. *Strategy initiation* (Avvio della strategia): la fase di avvio della strategia comporta un'analisi dettagliata e la definizione di un piano per raggiungere gli obiettivi stabiliti nella fase precedente. In particolare, si procede alla formulazione di piani aziendali e alla formalizzazione dei processi aziendali. Specificamente, per ognuno dei processi aziendali coinvolti vengono elencati dal team eventi e trigger corrispondenti ai vari KPI, e, successivamente, i processi derivati vengono sottoposti ai responsabili di dipartimento; infine, eventuali modifiche vengono riportate al *top-management* per l'approvazione.
7. *Implementation Plan* (Piano di implementazione): in questa fase lo scopo è raggiungere il senso comune, per elaborare un piano dettagliato usando specifici software, ad esempio, è possibile ricorrere a Microsoft Project. Questo consente ai responsabili di progetto e al top-management di accedere regolarmente ad una piattaforma condivisa per aggiungere, visualizzare, eliminare e rivedere i caratteri di prestazione per specifici dipartimenti e processi, a cui si aggiunge la possibilità di avere una visione olistica dell'intero processo.
8. *Formal review* (Revisione formale): la revisione formale può essere condotta al termine del progetto su due livelli: interno ed esterno. Nel caso del processo di *audit* interno viene chiesto ai *manager* di dipartimento di presentare le loro opinioni sul processo di implementazione in generale e sui benefici "tangibili"

che la BSC ha apportato allo specifico dipartimento¹¹. Nel caso, invece, di processo di audit esterno è invece possibile rivolgersi a consulenti esterni per valutare *ex-post* l'implementazione metodologica della BSC all'interno dell'azienda.

Si desume che la BSC sia un approccio finalizzato al monitoraggio costante e coerente delle prestazioni dell'organizzazione e, di conseguenza, a fronteggiare dinamiche interne ed esterne alle realtà di dimensioni ridotte, dove per forze esterne si intendono le dinamiche emergenti dei mercati globali, mentre per forze interne si intendono le carenze di manodopera qualificata, resistenze al cambiamento e le problematiche di coordinamento legate al flusso di approvvigionamento (Chang e Hughes 2012). In tal senso, il prossimo paragrafo sarà dedicato all'analisi di alcuni casi studio, in modo da poter estrapolare evidenze empiriche di benefici e criticità emersi dall'implementazione.

4.3 Alcune evidenze empiriche

Spesso e volentieri cruscotti direzionali come la BSC non vengono utilizzati nelle piccole realtà. Infatti, la ricerca di Madsen (2015) evidenzia un basso livello di

¹¹ L'approccio empirico seguito dagli autori ha rivelato che oltre l'80% dei manager aveva la possibilità di accedere costantemente alle prestazioni del proprio dipartimento e collegarle alla visione aziendale. La restante parte dei manager ha ritenuto di aver bisogno di più tempo per giungere a tali conclusioni, tuttavia, ha concordato sui sensibili miglioramenti gestionali derivanti dall'implementazione della BSC. Per ulteriori approfondimenti sul caso esaminato si veda Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006).

conoscenza e consapevolezza della BSC, al punto che: indagini condotte in Norvegia dimostrano che solo il 40% delle PMI ha sentito parlare della BSC (Pedersen e Bødtger, 2014); indagini condotte in Portogallo dimostrano che la maggior parte delle imprese non è a conoscenza della BSC e del relativo approccio metodologico (Machado, 2013), e infine, studi condotti in Regno Unito e Cipro confermano la mancanza di consapevolezza riguardo a questo strumento (Giannopoulos, 2013). Alla mancanza di consapevolezza si aggiungono delle limitazioni di applicazioni della BSC nelle PMI per effetto dei già citati fattori: risorse umane e finanziarie limitate, mancanza di *software* di supporto, mancanza di strategie che portano a un orientamento di breve termine e assenza di formalizzazione dei processi (Simons, 1995).

Tuttavia, l'approccio metodologico seguito al paragrafo precedente, fornisce evidenza degli effetti benefici derivanti dall'implementazione della BSC, quali ad esempio: lo sviluppo di consapevolezza della *leadership* (per effetto dell'introduzione dello strumento), cambiamento culturale, miglioramento dei processi comunicativi e sviluppo di competenze tecnico-informatiche e contabili.

Secondo Chiucchi (2012), per supportare di tale argomentazione, è bene prendere in esame alcuni casi studio di implementazione, sia di successo che fallimentari, per assicurare che l'analisi sia guidata da un rigore metodologico, alla luce del quale interpretare i fenomeni osservati.

4.3.1 Criticità emerse dall'implementazione

Il primo caso studio trattato negli studi di Leto e Castellano (2021) è relativo ad un fallimento di implementazione. L'impresa in questione opera nel settore alimentare di prodotti freschi, ed è un'azienda a conduzione familiare, la cui *leadership*, è ricoperta dai due coniugi proprietari. Lo stile di controllo da questi esercitato è relativamente superficiale, con eccessivo potere decisionale concesso al *middle management* che, nonostante ciò, presenta capacità manageriali assai limitate.

Quando la famiglia si rese conto che il sistema di controllo di gestione in uso non soddisfaceva le reali esigenze aziendali, decise di implementarne uno nuovo, facendo affidamento su un consulente esterno per l'avvio del progetto, nonostante l'impresa godesse di ottima salute in termini di redditività e solvibilità sia dal punto di vista dei volumi che delle vendite. Nell'implementazione del sistema, l'affidabilità del dato ha rappresentato un elemento di significativa criticità, anche per la particolare natura del prodotto che, fisiologicamente, può presentare variazioni qualitative estreme in ingresso e cali di peso durante le varie fasi della filiera produttiva¹². Oltre a questo, vi era una scarsa attendibilità dei dati per via della mancanza di cultura orientata alla raccolta di informazioni accurate.

¹² L'impresa in questione opera nel comparto alimentare dei prodotti freschi, specificamente, si occupa della vendita di insalata. In particolare, vengono realizzati prodotti di prima gamma come l'insalata fresca venduta sfusa e prodotti di quarta gamma come l'insalata in busta, tagliata, lavata e pronta da servire. A riguardo, si veda Leto, L., & Castellano, N. (2021)

Aldilà delle problematiche di rilevazione, la vera ragione del fallimento, nel caso specifico, è da ricondurre all'elemento umano. Nonostante il consulente avesse mostrato in via preliminare i risultati che lo strumento era in grado di fornire, ha subito un vero e proprio boicottaggio da parte del *middle management* che ha di fatto impedito di implementare anche uno solo dei moduli previsti nel sistema; da questo si potrebbe desumere che i manager hanno percepito il lavoro del consulente come una minaccia alle loro posizioni di potere, in particolare, tali resistenze si sono verificate non appena il management ha compreso che il nuovo sistema di controllo avrebbe permesso il confronto delle performance tra le rispettive aree di competenza.

Questa esperienza fallimentare è riconducibile, in primo luogo, agli studi di Cocca e Alberti (2010), secondo cui le principali debolezze riguardano l'ambito della misurazione, raccolta e conservazione dei dati. In effetti, le PMI sembrano soffrire di una mancanza di dati che vanno oltre quelli finanziari, e della mancanza di un'infrastruttura informatica soddisfacente. A questo si aggiungono delle difficoltà legate alla scarsa qualità dei processi di misurazione delle prestazioni e alla comunicazione (Hussin e Yussof, 2013).

In secondo luogo, dagli studi di Rompho (2011) emergono due ulteriori fonti di fallimento:

1. design inappropriato: l'inappropriatezza si riconduce a possibili insufficienze di indicatori che portano al fallimento nel raggiungimento di un equilibrio tra

indicatori finanziari e non-finanziari; in alternativa, può sussistere ad una sovrabbondanza degli stessi KPI, che porta l'impresa a non essere in grado di identificare indicatori critici, e di conseguenza, non sarà in grado di collegarli. Alla sottostima e alla sovrastima degli indicatori da includere nel cruscotto, si aggiunge il fallimento degli indicatori selezionati nel rappresentare la strategia d'impresa, e quindi, nel tentativo di inserire tutti i KPI possibili in ogni prospettiva, senza selezionare solo quelli legati alla strategia. Questo significa che la strategia dell'organizzazione non può essere tradotta in azione, e pertanto, non vi sarà alcun beneficio dall'implementazione della BSC;

2. fallimento del processo: è la causa più comune di fallimento di implementazione, ed è riconducibile ad una mancanza d'impegno del top management, alla resistenza al cambiamento, al numero ridotto di persone coinvolte, ad un processo eccessivamente lungo, al trattare la BSC come progetto una tantum;
3. ulteriori dinamiche riconducibili a piccole e medie imprese: alle macro-casistiche di fallimento si aggiunge che, spesso le PMI tendono a non utilizzare un approccio olistico (Rantanen e Holtari, 2000), ma ad implementare solo alcune parti di una BSC, infatti, le misurazioni sono fortemente orientate alle prestazioni operative e finanziarie e mancano di misure riguardanti altre aree (Addy et al. 1994).

4.3.2 I benefici apportati da un sistema di misurazione della performance

Il paragrafo precedente mette in luce un caso di implementazione fallimentare, a seguito del quale, vengono enucleate le possibili motivazioni riconducibili alla letteratura. Di seguito, viene ripreso il caso studio di Leto e Castellano (2021), per delineare un caso di implementazione di successo che potrebbe essere definito “parziale”, dato che il processo è ancora in atto e richiede dinamiche di utilizzo regolari per poter essere qualificato come tale.

L’impresa oggetto di analisi è una piccola impresa a conduzione familiare. Infatti, la responsabilità delle funzioni organizzative critiche è stata da sempre attribuita a componenti della famiglia proprietaria, mentre il ruolo di *leadership* è esercitato dal presidente del consiglio di amministrazione (anch’esso membro della compagine familiare). Nella fase antecedente alla riorganizzazione gestionale, il presidente del CdA ha adottato uno stile di gestione accentratore¹³ (piuttosto comune nelle piccole imprese), che lasciava poco margine decisionale ai dipendenti e dava adito ad un controllo che si estendeva a tutti i processi critici della gestione operativa: dalle vendite alla produzione, fino all’approvvigionamento delle materie prime, sebbene fosse tollerata una relativa autonomia decisionale dei manager-proprietari, allo scopo di salvaguardare gli equilibri familiari.

¹³ Nel terzo capitolo del presente lavoro viene dettagliata la differenza tra uno stile “accentratore”, tipico di chi prende decisioni strategiche con limitata consultazione, e uno stile “trasformatore”, che prevede maggiore coinvolgimento dell’organizzazione. Per ulteriori approfondimenti si veda il paragrafo 3.3: “Il passaggio generazionale: una spinta verso la consapevolezza strategica”.

In tempi recenti, l'azienda si è trovata coinvolta in una crisi, innescata da investimenti che non hanno portato i risultati desiderati, a cui è seguita una richiesta di concordato preventivo¹⁴. L'impresa è riuscita a sollevarsi da questa situazione grazie ad una società di consulenza specializzata in strategie di *turnaround*¹⁵, a cui i proprietari hanno ritenuto rivolgersi.

Tra le novità introdotte, la società di consulenza ha proposto di inserire la figura dell'amministratore delegato (AD) che ha sia modificato le precedenti relazioni e i meccanismi di delega che si erano creati e consolidati¹⁶, sia sviluppato un complesso di nuove competenze e capacità di gestione per il *top-management*, in modo da poter rispondere alla situazione di crisi e innescare un cambiamento culturale. Nel quadro di un più ampio progetto di cambiamento organizzativo l'AD ha deciso di introdurre un sistema di misurazione della *performance*, orientato a fornire informazioni sia di natura economico-finanziaria, per monitorare le marginalità dei prodotti e dei clienti, sia per dare informazioni sulle determinanti di

¹⁴ Il concordato preventivo è una procedura prevista dal diritto fallimentare italiano, pensata per permettere a un'impresa in difficoltà economiche di evitare il fallimento e di ristrutturare il proprio debito. Si tratta di uno strumento che consente all'imprenditore di proporre ai creditori un piano di risanamento e di pagamento dei debiti, con l'obiettivo di salvaguardare l'attività aziendale e i posti di lavoro.

¹⁵ Una strategia di *turnaround* si riferisce a un insieme di iniziative messe in atto da un'impresa per invertire una situazione di crisi finanziaria o operativa, con l'obiettivo di riportare l'azienda alla redditività e alla stabilità. Le principali fasi previste sono: analisi della crisi, predisposizione di misure di contenimento a breve, elaborazione del piano di *turnaround*, implementazione del piano, monitoraggio e ripresa.

¹⁶ Questa situazione ha generato dei "dissapori", che talvolta si sono risolti con l'uscita dall'azienda dei manager che, benché membri della famiglia proprietaria, risultavano troppo legati al precedente sistema di gestione. Per approfondimenti si veda Leto, L., & Castellano, N. (2021).

natura tecnica, operativa, commerciale e organizzativa, così da poter identificare le cause alla base degli scarsi risultati e le possibili soluzioni.

Una volta predisposto il cruscotto direzionale, grazie ad un consulente esperto, è stato possibile procedere con l'implementazione, gestita per step sequenziali, nei quali sono stati sviluppati moduli specifici per la valutazione della performance in area vendite, produzione e approvvigionamenti. Logicamente, il processo di implementazione è passato attraverso l'assegnazione di KPI ai cosiddetti “*key-user*”, allo scopo di mantenere sotto osservazione i principali indicatori di performance e gli eventuali scostamenti.

Nonostante alcune problematiche riconducibili all'affidabilità dei dati preesistenti nel sistema informativo aziendale (es. numerose informazioni originariamente presenti, tra cui le distinte base di produzione, erano frutto di valutazioni e decisioni approssimative) e all'elemento umano (quali ad esempio le difficoltà di responsabili e dipendenti di “decidere in base ai numeri”) i risultati sono stati positivi, e dal caso studio esaminato possiamo trarre le seguenti conclusioni:

a) importanza del fattore umano: la percezione di modifiche nei rapporti politici e di forze entro un'organizzazione può trasformarsi nel presentimento di uno svantaggio, con conseguente avversione al cambiamento e all'adozione di nuovi sistemi informativo-contabili e direzionali (Scapens e Roberts, 1993). Si è, infatti, osservato come, a differenza della prima impresa esaminata, la creazione di *commitment* è avvenuta senza particolari difficoltà, e sebbene vi fossero

lacune nel sistema informativo e nelle competenze del top management, l'implementazione è progredita in modo rapido;

- b) importanza della messa a terra degli obiettivi strategici: definire un complesso di obiettivi strategici amplifica la riuscita dell'implementazione di un sistema di *performance* (Bourne et al., 2002). Infatti, un cruscotto direzionale viene realizzato allo scopo di veicolare l'organizzazione verso la strategia (Gatti, 2011) che, in questo caso specifico caso, ha come priorità l'uscita dalla crisi. Di conseguenza, si avrà: da un lato un miglioramento della gestione strategica, dal momento che un PMS permette alle PMI di allineare meglio le risorse e le attività aziendali con gli obiettivi strategici (Taticchi e Balachandran, 2008); dall'altro, un'ottimizzazione delle inefficienze operative, con conseguente riduzione di costo e miglioramento della produttività (Neely et al, 1995).
- c) *less is more*: nei capitoli precedenti abbiamo visto che la difficoltà di implementazione di un PMS è spesso riconducibile ad una difficoltà nell'adattare modelli generici (delineati in funzione delle grandi imprese) alle piccole realtà (Garengo et al., 2005). Tuttavia, in questo caso di successo viene svolto un processo di adattamento, che si basa sulla realizzazione di un modello che considera un numero limitato di dimensioni rilevanti (economico-finanziaria, prodotti, clienti e determinanti di natura tecnico-operativa, commerciale e organizzativa) collegate da una catena causale (Pekkola et al., 2016). A riguardo, Chennel et al. (2000) confermano tale argomentazione, e

suggeriscono che, nelle PMI, la progettazione di un PMS richiede un ampio sforzo di adattamento, finalizzato a valutare le caratteristiche aziendali e creare le condizioni strutturali (Brem et al.,2008), a cui segue l'identificazione di adeguati indicatori per monitorare le pratiche aziendali;

d) monitoraggio costante: la necessità di un monitoraggio infrannuale è di vitale importanza in corso d'esercizio, poiché il monitoraggio costante consente di tenere sotto osservazione l'evolversi dei KPI nel corso del tempo (Gatti, 2011) e stabilire relazioni di causa-effetto. Nel caso in esame si riporta, infatti, un monitoraggio regolare, che tutt'ora va di pari passo con l'attività aziendale.

Possiamo dedurre che, con le dovute accortezze, sia possibile implementare un sistema di performance nelle PMI per migliorare le performance finanziarie e l'innovazione, infatti, Malagueño et al. (2018) confermano gli effetti benefici derivanti dall'implementazione della BSC a seguito dell'analisi di un campione di 201 PMI spagnole operanti nel comparto alimentare. La loro ricerca si basa sullo studio di alcune variabili dipendenti, quali ad esempio: performance percepita (in termini di ROA, vendite, vendite per dipendente), innovazione incrementale (in termini di miglioramento di prodotti esistenti e innovazioni di *product design*), innovazione esplorativa (nuovi prodotti, innovazioni in grado di creare nuovi spazi di mercato). Queste variabili vengono esaminate in funzione della variabile indipendente "utilizzo della BSC" per valutare l'evolversi dei KPI negli anni 2010. Il risultato di tale studio ha confermato una diretta proporzionalità tra utilizzo della

BSC e la variazione positiva delle vendite per dipendente dimostrando che la BSC, utilizzata come strumento di *feed-forward*, apporta miglioramenti in termini di performance finanziaria, ma non solo, dal momento che sono stati rilevati valori positivi di innovazione incrementale, a conferma del fatto che si tratta di uno strumento adeguato per l'ottimizzazione dei prodotti, dei servizi e dei processi aziendali esistenti all'interno di un'organizzazione¹⁷.

¹⁷ I valori proposti di seguito sono variabili di statistica descrittiva, nello specifico: β (beta) rappresenta il coefficiente di regressione e quantifica l'effetto di una variabile dipendente sulla variabile dipendente, S.E (Standard Error) è una misura della variabilità e/o incertezza associata ai coefficienti stimati in un modello di regressione, mentre p (p-value) è una misura per valutare la significatività dei risultati in un test di ipotesi, che risulta valido quando inferiore allo 0,05. Per ulteriori approfondimenti sul caso esaminato si veda Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018).

CONCLUSIONI

Nel corso del tempo, l'aumento della complessità ambientale ha dato luogo allo sviluppo di strumenti manageriali sempre più complessi e capaci di rispondere alla crescente dinamicità dei mercati. La diretta conseguenza di questo fenomeno è stata un cambiamento radicale dell'approccio alla misurazione dei risultati conseguiti durante l'esercizio, dal momento che si è progressivamente passati da un approccio "statico", basato sulla formulazione di strategie in funzione di una struttura di mercato relativamente certa e limitatamente competitiva, ad un approccio molto più "dinamico", in cui il continuo evolversi del contesto presuppone una rivisitazione e un monitoraggio costante delle strategie aziendali in essere (cosiddette emergenti). Ciò deve avvenire mediante l'utilizzo di strumenti che, per cogliere al meglio i fattori responsabili del successo aziendale, non vertono più esclusivamente su indicatori di natura economico-finanziaria, bensì, abbracciano una visione olistica che include misure strategiche di tipo qualitativo e quantitative non-monetarie.

Seguendo questa logica, sono emersi una molteplicità di strumenti di misurazione basati sull'utilizzo congiunto di queste misure (monetarie e

non, qualitative e quantitative), per garantire, da un lato, la corretta formulazione e riformulazione della strategia in funzione degli obiettivi aziendali e, dall'altro, il monitoraggio delle caratteristiche organizzative ed operative dell'impresa, col fine ultimo di garantire che la gestione aziendale e le prestazioni realizzate dalla stessa siano allineate con la strategia, e allo stesso tempo, fare in modo che tutti gli attori coinvolti svolgano attività mirate al raggiungimento degli obiettivi.

I problemi sorgono nel momento in cui si cerca di implementare, adattandoli, i PMS (originariamente sviluppati per le *large companies* americane) alle organizzazioni di dimensioni ridotte per potenziare le pratiche manageriali, dare luogo al riesame delle attività e dei processi operativi e permettere la rivisitazione organizzativa, per il semplice motivo che in campo accademico, il focus non è tanto sullo sviluppo di strumenti *ad-hoc*, quanto sull'adattamento dei sistemi esistenti (come la BSC) alle piccole e medie imprese.

In questo lavoro sono state approfondite molteplici prospettive e tecniche di implementazione dei *Performance Measurement Systems* (tenendo sempre in considerazione le criticità che caratterizzano queste organizzazioni), da cui sono emersi risultati di particolare interesse.

Tale affermazione è riconducibile al fatto che, sebbene la letteratura manageriale sia prevalentemente orientata allo sviluppo di costrutti teorici

per le grandi imprese, nel corso del tempo molti studiosi hanno cercato di declinare i *Performance Measurement Systems* alle realtà di dimensioni ridotte (vista la loro predominanza nel tessuto economico nazionale, europeo e internazionale), attraverso la definizione di approcci metodologici “semplificati” per imprese che mostrano ancora varie lacune, in termini di: risorse a disposizione (umane, produttive, finanziarie), dinamiche di accentramento decisionale della *governance*, criticità connesse alla delega delle funzioni strategiche e resistenze al cambiamento.

Diversi autori confermano infatti che, nel caso di imprese di dimensioni ridotte, un sistema di misurazione della performance dovrebbe privilegiare le rappresentazioni grafiche, avere una architettura flessibile e modificabile con rapidità, un numero limitato di indicatori che siano in grado di fornire evidenze a livello tattico e operativo; attraverso gruppi di lavoro che includano i responsabili delle varie aree aziendali e dei dipendenti esperti.

Le evidenze empiriche suggeriscono che l’adozione di PMS nelle piccole imprese, previa procedura di semplificazione degli indicatori di misurazione da considerare, comporta miglioramenti sensibili a livello di: monitoraggio delle strategie aziendali, adattabilità al contesto competitivo, efficienza organizzativo (per effetto del collegamento del sistema di controllo ai sistemi di incentivazione), aumento delle vendite, ottimizzazione dei processi produttivi, efficienza nelle comunicazioni intra-organizzative (dal

momento che i parametri di performance raccolti sono fruibili all'interno degli ERP gestionali), crescita delle pratiche di gestione sostenibile (previa integrazione di obiettivi di sostenibilità nel cruscotto direzionale).

Questi benefici sono dimostrabili anche dagli studi condotti sul campo, dal momento che, un'analisi condotta su un campione di imprese spagnole (attraverso tecniche di statistica descrittiva), ha dato luogo ad una diretta proporzionalità tra: cruscotti direzionali e l'incremento delle vendite per singolo dipendenti e tra cruscotti direzionali e innovazione incrementale; a dimostrazione del fatto che l'implementazione dei sistemi di controllo strategico permette di ottimizzare i processi aziendali e conseguire livelli di profittabilità superiore.

Tuttavia, la strada da percorrere è ancora lunga, poiché le medesime evidenze empiriche dimostrano come, in alcuni casi, vi siano resistenze all'adozione di tali sistemi da parte del *management*, dovute alla percezione di modifica nei rapporti politici e di forza all'interno dell'organizzazione, e alla difficoltà nel cogliere ed interpretare i KPI finanziari e non-finanziari; motivazioni tra l'altro riconducibili, da un lato, a carenza di risorse finanziarie, che presuppone il taglio sulla formazione necessaria a sviluppare pensiero strategico e ad implementare questi strumenti, dall'altro, a sistemi informativi aziendali non pienamente sviluppati, che limitano l'adeguata estrazione, raccolta ed elaborazione dei dati.

Ne consegue quindi che, tendenzialmente, le PMI si orientano verso una gestione di breve periodo, accompagnata da meccanismi di controllo ispettivo pervasivi, accentramento delle funzioni strategiche e scarso ricorso alle deleghe. A ciò si aggiunge, la scarsa propensione alla formalizzazione degli obiettivi aziendali che, di conseguenza, limita l'adozione di strumenti formali ed efficienti come i *Performance Measurement Systems*, in favore di una programmazione operativa "informale" e comprensiva solo di un set di valori economico-finanziari *standard*.

Visti i contributi letterari ed empirici promettenti, la struttura proprietaria e il *management* dovrebbero orientarsi verso una maggiore consapevolezza strategica, verso la riduzione delle resistenze e un progressivo *commitment*, dal momento che la predisposizione dei sistemi di controllo si riflette positivamente sui flussi informativi predisposti all'interno dell'organizzazione e sulla motivazione dei soggetti estranei al nucleo proprietario.

BIBLIOGRAFIA

Addy, C., Pearce, J., & Bennett, J. (1994, September). Performance measures in small manufacturing enterprises: are firms measuring what matters?. In 10th National conference on manufacturing research (proceedings), pp. 110-114.

Almeida, H. and Campello, M. (2007), 'Financial constraints, asset tangibility, and corporate investment', *Review of Financial Studies*, 20(5), 1429–1460.

Argument, L., Harrison, D. and Wainwright, C. (1997), ``Manufacturing strategy within the SME sector'', 13th National Conference of Manufacturing (Proceedings), Glasgow Caledonian University, Glasgow, pp. 6-10.

Bakhtiari, S., Breunig, R., Magnani, L., & Zhang, J. (2020). Financial constraints and small and medium enterprises: A review. *Economic Record*, 96(315), 506-523.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.

Barney, J.B. (2002): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed., Upper saddle River: Prentice Hall.

Beck, T. and Demircug-Kunt, A. (2006), 'Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint', *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 2931–2943.

Berry, M. (1998), 'Strategic planning in small high tech companies', *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 3, pp. 455-466.

Bessire, D., & Baker, C. R. (2005). The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical perspectives on accounting*, 16(6), 645-664.

Bilas, V., & Franc, S. (2010). The role of performance measurement systems on globalized markets. *DAAAM International Scientific Book*, 313-321.

Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: an auditand development guide. *The TQM magazine*, 9(1), 46-53.

Bititci, U. S., Turner, U., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(6), 692-704.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International journal of management reviews*, 14(3), 305-327.

Boateng, P. A., Amponsah, E. B., Akafo, V., & Yamoah, P. (2015). Strategic planning process formality: a model. *European Journal of Business and Management*, 7(26), 1-8.

Bonti, M., & Cori, E. (2011). La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2).

Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management accounting research*, 15(2), 107-134.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771.

Branciarri, S. (1996). I sistemi di controllo nella piccola impresa (Vol. 1, pp. 1-330). Giappichelli.

Brax, S. A., Calabrese, A., Levialdi Ghiron, N., Tiburzi, L., & Grönroos, C. (2021). Explaining the servitization paradox: a configurational theory and a performance measurement framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 517-546.

Brem, A., Kreusel, N. and Neusser, C. (2008), "Performance measurement in SMEs: literature review and results from a German case study", *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 2 No. 4, pp. 411-427.

Burgess, N., & Wake, N. (2012). The applicability of the Viable Systems Model as a diagnostic for small to medium sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 29-46.

Calabrese, G., Coccia, M., & Rolfo, S. (2002). *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*. Torino: Ceris-Cnr.

Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G., & Paradisi, A. (2020). Knowledge management and performance measurement systems for SMEs' economic sustainability. *Sustainability*, 12(7), 2594.

Castellano, N. (2011). Modelli e misure di performance aziendale: analisi della letteratura e spunti di ricerca. *Modelli e misure di performance aziendale: analisi della letteratura e spunti di ricerca*, 41-63.

Castellano, N. G. (2012). La misurazione delle performance per le piccole imprese. Strumenti di misurazione e processi di controllo (pp. 1-127). G. Giappichelli Editore.

Cattaneo, C & Bassani, G. (2015) Sistemi di controllo formali nelle PMI familiari: Una presenza possibile?

Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2018). How to deal with knowledge management misalignment: A taxonomy based on a 3D fuzzy methodology. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 538-566.

Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17.

Chiucchi, M. S. (2012). Il metodo dello studio di caso nel management accounting (Vol. 1, pp. 1-132). G. Giappichelli Editore.

Ciambotti, M. (2011). *Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari*.
Cesaroni e Ciambotti (a cura di), *La successione nelle imprese familiari*, Milano,
Franco Angeli.

Ciambotti, M., Palazzi, F., Sgrò, F., & Gelsomini, L. (2020). Factors promoting and
hindering the adoption of management accounting tools: Evidence from Italian
manufacturing SMEs. *Management Control: 1 supplemento*, 2020, 19-38.

Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement
systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance
Management*, 59(2), 186-200.

Collier, D. J. (1981). *The Concept of Strategic Decisionmaking*.

Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising
managers. *Strategic change*, 11(6), 307-316.

Corsi, C., & Migliori, S. (2017). *Le pmi italiane: governance,
internazionalizzazione e struttura finanziaria: Profili teorici ed evidenze empiriche*.
FrancoAngeli.

Cross K, and Lynch R., 1990, Tailoring Performance Measures to Suit Your Business. *Journal of Accounting and EDP*, vol.6, iss.1, pp.17-25.

Cypress, H.L. (1994), "Reengineering," *OR/MS Today*, Vol.21 No. 1, February, pp. 18-29.

Czakon, W., Klimas, P., & Kawa, A. (2023). Re-thinking strategic myopia: A necessary condition analysis of heuristic and firm's performance. *Industrial Marketing Management*, 115, 99-109.

Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, 15(2), 135-153.

De Geus, A. P. (1988). Planning as learning (pp. 70-74). March/April: Harvard Business Review.

De Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems-models, characteristics and measures. *International journal of operations & production management*, 21(1/2), 46-71.

de Waal, A. A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International journal of productivity and performance management*, 58(4), 367-390.

Dell'Atti, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari* (Vol. 17, pp. 1-401). Bari: Cacucci.

Dini, M., Sentuti, A., & Pencarelli, T. (2019). Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. Analisi di un caso aziendale (Socioemotional wealth, generational transfer and development of the family business. Analysis of a business case). *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(1), 243-268.

Donsimoni, M. P., Geroski, P., & Jacquemin, A. (1984). Concentration indices and market power: two views. *The Journal of Industrial Economics*, 32(4), 419-434.

Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard business review*, 69(1), 131-137.

Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental quality management*, 11(2), 1-10.

Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.

Espejo, R., & Gill, A. (1997). The viable system model as a framework for understanding organizations. *Phrontis Limited & SYNCHO Limited*, 350-364.

Ferguson, P. R., & Ferguson, G. J. (1994). The structure-conduct-performance paradigm. In *Industrial economics* (pp. 13-37). Palgrave, London.

Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5-6), 623-634.

Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Performance measurement in strategic change. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(2), 64-83.

Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.

Freiling, J. (2004). A Competence-based Theory of the Firm. *management revue*, 27-52.

Gagliardi, G., & Molinari, M. (2015). Il ruolo del consiglio di amministrazione nelle società di famiglia. *Amministrazione & finanza*, 30(10), 37-42.

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.

Garvin, D.A. (1987), "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, November, pp. 101-9.

Gatti, M. (2011). *Balanced scorecard e cost management: riferimenti teorici e casi aziendali*. Società Editrice Esculapio.

Ghobadian, A. and Gallea, D. (1997), "TQM and organisation size", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 121-163.

Gianecchini, M., & Giubitta, P. (2002). L'evoluzione degli assetti di Corporate Governance il "Leverage" della governance nelle PMI modelli di governance come

proxy della performance organizzativa. Evoluzione degli assetti di corporate governance. (Alma materiali. Studi), 1000-1028.

Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22.

Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations.

Glinsky, M. E. (1994). *Diversification and strategic management of LLNLs R&D portfolio* (No. UCRL-ID-119576). Lawrence Livermore National Lab.(LLNL), Livermore, CA (United States).

Goyal, L., Kiran, R., & Bose, S. C. (2024). An empirical investigation of the influence of leadership styles and strategic decision-making on business performance: a generational ownership perspective. *Current Psychology*, 43(6), 5472-5489.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229.

Guimaraes, T., & Armstrong, C. (1998). Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance. *European Journal of Innovation Management*, 1(2), 74-84.

Gumbus, A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425.

Hackman, J.R. and Wageman, R. (1995), "TQM: empirical, conceptual and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, June, Vol. 40 No. 2, pp. 309-20.

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221.

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221.

Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 28(4), 457-502.

Hildbrand, S., & Bodhanya, S. (2015). Guidance on applying the viable system model. *Kybernetes*, 44(2), 186-201.

Hodgkinson, M. (1998). The 'learning organization' and emergent strategies. *Strategic Change*, 7(7), 421-433.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. (*No Title*).

Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 21(8), 1096-1115.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 293-314.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.

Johnson, S. (2005). The pyramids and pitfalls of performance measurement. *ACCA Newsletter, 1*, 1-9.

Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Ghadge, A., & Raut, R. (2020). A performance measurement system for industry 4.0 enabled smart manufacturing system in SMMEs-A review and empirical investigation. *International journal of production economics, 229*, 107853.

Kang, J. G., & Han, K. H. (2008, November). A business activity monitoring system supporting real-time business performance management. In *2008 Third International Conference on Convergence and Hybrid Information Technology* (Vol. 1, pp. 473-478). IEEE.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.

Kaplan, R.S., Norton, D., 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press, Harvard.

Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 22(11), 1222-1245.

Keong Choong, K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring business excellence*, 17(4), 102-121.

Kippenberger, T. (1996). The performance pyramid. *the antidote*, 1(1), 10-11.

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4-10.

Kurnia, H. (2021). A Systematic Literature Review of Performance Pyramids System Implementation in the Manufacture Industries. *Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, 2(2), 115-126.

Lassini, A. (1987). Percorsi strategici e strutture competitive. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 95(1), 3-35.

Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International journal of productivity and performance management*, 53(7), 611-623.

Lelissa, T. B., & Kuhil, A. M. (2018). The structure conduct performance model and competing hypothesis—A review of literature. *Structure*, 9(1), 76-89.

Leto, L., & Castellano, N. (2021). Implementazione di Sistemi di Misurazione delle Performance nelle PMI: elementi di analisi nella prospettiva del cambiamento organizzativo. *Management Control: 1, 2021*, 129-150.

Liu, L., Ratnatunga, J., & Yao, L. J. (2014). Firm characteristics and balanced scorecard usage in Singaporean manufacturing firms. *International Journal of Accounting and Information Management*, 22(3), 209–222.

Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, 129-148.

Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22

Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-121.

Madsen, D. Ø. (2015). The balanced scorecard in the context of SMEs: A literature review. *Review of Business Research*, 15(3), 75-86.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, 221-244.

Mandl, I. (2008). Overview of family business relevant issues. Contract, 164021.

Marasca, S. (2011). Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico.

Marasca, S., & Cattaneo, C. (Eds.). (2021). *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Giappichelli, pp. 1-23.

Marchini I. (1995). *Il governo della piccola impresa (Vol.II)*, Genova, Italy: ASPI/INS-EDIT.

Marchini, I. (1995). *Il governo della piccola impresa*, vol. 3 – La gestione delle funzioni, Genova: ASPI/INS-EDIT

Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485-1487.

McAdam, R., & Bannister, A. (2001). Business performance measurement and change management within a TQM framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 88-108.

Mendy, J. (2021). Performance management problem of four small and medium-sized enterprises (SMEs): towards a performance resolution. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(5), 690-710.

Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of management journal*, 37(6), 1649-1665.

Morrone, C. (2021). L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile nelle PMI: onere e onore. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).

Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. (2012). A framework to review Performance Prism. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1124-1146.

Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., Rantala, T., & Rantanen, H. (2020). Digital-related capabilities and financial performance: the mediating effect of performance measurement systems. *Technology analysis & strategic management*, 32(12), 1393-1406.

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International journal of operations & production management*, 19(2), 205-228.

Neely, A., & Adams, C. (2000). Perspectives on performance: the performance prism. *Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK*.

Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 5(2), 6-13.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.

Osborn, C. S. (1998). Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. *Journal of Management Studies*, 35(4), 481-509.

Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366.

Papulová, Z., Gažová, A., Šlenker, M., & Papula, J. (2021). Performance measurement system: Implementation process in smes. *Sustainability*, 13(9), 4794.

Pedersen, H. S., & Bødtger, M. S. (2014). Balansert målstyring i norske små og mellomstore bedrifter: en surveyundersøkelse av utbredelse og praksis (master's thesis, Norwegian University of Life Sciences, Ås).

Pekkola, S., Saunila, M., & Rantanen, H. (2016). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 947-958.

Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2010). Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).

Perera, S., & Baker, P. (2007). Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. *Small Enterprise Research*, 15(2), 10-30.

Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169.

Pisanie, J. D. (2013). Concentration measures as an element in testing the structure-conduct-performance paradigm. *Economic Research Southern Africa ERSA working paper*, 345.

Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26 (4), 302-12.

Porter, M. E. (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and decision economics*, 4(3), 172-180.

Puggioni, A., & Rossi, S. P. S. (2020). Imprese familiari e propensione all'export: analisi empirica e questioni aperte. In *Superando il guado. Innovazione, esportazioni e strategie delle imprese tra vincoli finanziari, ambientali e di capitale umano* (pp. 21-42). EUT-Edizioni Università di Trieste.

Rantanen, H., & Holtari, J. (2000). Performance analysis in finnish SMEs. In *Proceeding of the 11th International Working Seminar on Production Economics* (pp. 21-25).

Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2006). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 793-808.

Rompho, N. (2011). Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39.

Sahlin, J., & Angelis, J. (2019). Performance management systems: reviewing the rise of dynamics and digitalization. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1642293.

Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118.

Salvioni, D. M. (2009). Corporate governance, controllo e trasparenza. Milano, Franco Angeli.

Sardi, A., Sorano, E., Cantino, V., & Garengo, P. (2023). Big data and performance measurement research: trends, evolution and future opportunities. *Measuring Business Excellence*, 27(4), 531-548.

Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A., & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 495-510.

Schmiemann, M. (2008). Enterprises by size class-overview of SMEs in the EU. *Statistics in focus*, 31(2008), 1-8.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.

Shefer, D., & Frenkel, A. (2005). R&D, firm size and innovation: an empirical analysis. *Technovation*, 25(1), 25-32.

Silvi, R. (2007). Il controllo strategico della gestione di impresa. In *Economia e gestione delle imprese* (pp. 435-464). Il Mulino

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.

Sorri, K., Mustafee, N., & Seppänen, M. (2022). Revisiting IoT definitions: A framework towards comprehensive use. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121623.

Sousa, S. D., Aspinwall, E. M., & Guimarães Rodrigues, A. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises: survey results. *Benchmarking: an international journal*, 13(1/2), 120-134.

Sousa, S., & Aspinwall, E. (2010). Development of a performance measurement framework for SMEs. *Total quality management*, 21(5), 475-501.

Spanos YE, Lioukas S. 2001. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal* 22(10): 907-934

Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34-46.

Speziale, M. T., & Klovienė, L. (2014). The relationship between performance measurement and sustainability reporting: a literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 633-638.

Tambare, P., Meshram, C., Lee, C. C., Ramteke, R. J., & Imoize, A. L. (2021). Performance measurement system and quality management in data-driven Industry 4.0: A review. *Sensors*, 22(1), 224.

Taticchi, P., & Balachandran, K. R. (2008). Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting & Information Management*, 16(2), 140-154.

Tavakoli, I., & Perks, K. J. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic Change*, 10(5), 297.

Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132.

Tenhunen, J., Rantanen, H. and Ukko, J. (2001). SME-oriented Implementation of a Performance Measurement System. Lahti, Finland: Department of Industrial Engineering and Management, Lap-peenranta University of Technology. The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126–150.

Wang, W., Lai, K. H., & Shou, Y. (2018). The impact of servitization on firm performance: a meta-analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(7), 1562-1588.

West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of small business management*, 47(1), 1-22.

RINGRAZIAMENTI

Desidero vivamente ringraziare il prof. Marco Gatti, relatore di questa tesi, per la grande disponibilità e la cortesia dimostratemi, e per l'aiuto fornito durante la stesura.

Inoltre, ci tengo a ringraziare tutte le persone che mi sono state vicine in questo percorso così intenso, la mia famiglia, i miei amici e i miei compagni di corso.

A Dino e Annamaria.