



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum: Marketing

**SISTEMI DI GESTIONE E MISURAZIONE  
DELLE PERFORMANCE AZIENDALI:  
IL CASO “iGUZZINI ILLUMINAZIONE”**

BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT  
AND MEASUREMENT SYSTEMS: THE  
“iGUZZINI LIGHTING” CASE

Relatore: chiar.mo  
Prof. Stefano Marasca

Tesi di laurea di:  
Michela Rossini

Correlatore: chiar.ma  
Roberta Moschettoni

Anno accademico 2021-2022



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>CAPITOLO 1 – LA STRATEGIA AZIENDALE</b> .....	7
1.1. PREMESSA.....	7
1.2. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI STRATEGIA AZIENDALE.....	8
1.3. LA GESTIONE DELLA STRATEGIA .....	13
1.4. IL PROCESSO DI SVILUPPO DELLA STRATEGIA .....	16
1.5. STRUMENTI DI ESPLICITAZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE .....	20
1.5.1. I Business Models.....	21
1.5.2. Le Mappe Strategiche .....	27
<b>CAPITOLO 2 – PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS</b> .....	29
2.1. INTRODUZIONE AL CAPITOLO: L’IMPORTANZA DELLA MISURAZIONE.....	29
2.2. TIPOLOGIE DI PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS.....	31
2.2.1. Piramide delle Performance .....	32
2.2.2. Balanced Scorecard .....	35
2.2.2.1. Punti di forza, di debolezza e critiche alla Balanced Scorecard.....	45
2.2.3. Prisma delle Performance.....	48
2.3. PROGETTAZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DEI PMS NELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI.....	52
2.4. UN APPROCCIO ALTERNATIVO: IL METODO OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKR).....	58

<b>CAPITOLO 3 – SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO DELLA STRATEGIA E DELLA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE</b> .....	69
3.1. INTRODUZIONE AL CAPITOLO .....	69
3.2. I SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI .....	71
3.2.1. I Sistemi di Enterprise Resource Planning (ERP) .....	77
3.2.2. I Sistemi di Customer Relationship Management (CRM) .....	81
3.2.3. I Sistemi di Supply Chain Management (SCM).....	83
3.3. LA BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E L’IMPORTANZA DELL’INTEGRAZIONE DELLA BUSINESS ANALYTICS (BA) .....	84
3.4. CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT (CPM) .....	93
<b>CAPITOLO 4 - IL CASO IGUZZINI ILLUMINAZIONE</b> .....	97
4.1. PRESENTAZIONE GENERALE DELL’AZIENDA.....	97
4.2. IL CONTROLLO DI GESTIONE AZIENDALE.....	100
4.3. PROPOSTA DEL METODO OKR A SUPPORTO DELLA STRATEGIA E DELLA PERFORMANCE AZIENDALE.....	108
<b>CONCLUSIONE</b> .....	118
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	122
<b>SITOGRAFIA</b> .....	129

## INTRODUZIONE

*“Insieme di risultati attesi o conseguiti dalle prestazioni legate allo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali preordinati al raggiungimento dei suddetti risultati”*; in questo modo Riccardo Silvi definisce la *performance* aziendale, argomento centrale di questo elaborato.

Nel corso degli ultimi decenni, le organizzazioni si sono trovate a dover operare in un ambiente competitivo caratterizzato da una crescente dinamicità e complessità, principalmente a causa dei frenetici cambiamenti che si riscontrano sia da un punto di vista economico, che tecnologico e geopolitico, e di una concorrenza che è sempre più agguerrita.

In un tale contesto risulta dunque di vitale importanza gestire in modo corretto e strategico l'insieme dei processi aziendali e delle leve interne che impattano sulle *performance* aziendali. Nonostante questo però, nel mondo odierno, non è più sufficiente la sola corretta implementazione di processi ed operazioni al fine di ottenere un vantaggio competitivo o dei risultati performanti.

Alla base c'è la definizione della visione e della strategia aziendale e conseguente formulazione ed implementazione della stessa. È quindi indispensabile progettare e concretizzare adeguati sistemi di pianificazione

strategica, al fine di supportare ed indirizzare decisioni ed azioni manageriali verso il perseguimento degli obiettivi di *business*.

Poiché le decisioni critiche per un'azienda sono sempre più diffuse e frequenti, è necessario che tutti i *top manager*, ma non solo, conoscano e condividano gli approcci ed i metodi di gestione e misurazione delle *performance*, in modo da rendere i processi decisionali più efficaci ed efficienti.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di evidenziare ed analizzare in modo dettagliato l'importanza e la criticità delle modalità con cui le organizzazioni formulano e comunicano la propria strategia, gestiscono i flussi di dati e di informazioni, programmano le attività da svolgere e misurano le *performance*. Gli aspetti menzionati sono indagati in concreto in una realtà aziendale di grande rilievo: la iGuzzini illuminazione, azienda in cui ho avuto il piacere e l'onore di svolgere uno stage presso l'ufficio *controlling*.

Il presente lavoro si articola come segue.

Il primo capitolo, tratterà in modo approfondito il tema della strategia aziendale, fornendo un'analisi di come tale concetto è mutato nel corso degli anni e delle varie connotazioni che ha assunto. Tratterà poi, come accennato, dell'importanza della formulazione ed implementazione della stessa, ma soprattutto del processo di esplicitazione, fornendo una analisi dei principali strumenti di esplicitazione: i *Business Models* e le Mappe Strategiche.

Nel secondo capitolo verrà invece trattato il tema della misurazione delle *performance*.

Si analizzeranno, quindi, i *Performance Measurement System* che hanno avuto una maggior evidenza ed un maggior riscontro pratico all'interno delle organizzazioni nel corso del tempo, quali: *SMART Pyramid*, *Performance Prysm*, *Balanced Scorecard* (alla quale verrà riservata una maggior attenzione). Per finire verrà trattato l'approccio più recente degli *Objective and Key Results*, metodo che è stato la base del successo di quelle che ad oggi sono le aziende più grandi e redditizie al mondo.

Nel terzo capitolo verrà esaminata l'importanza che ricoprono i sistemi informativi aziendali nella gestione strategica dei dati e delle informazioni interne ed esterne all'organizzazione, attesa la loro crescente rilevanza per tempi e modi di disponibilità dei dati.

Il quarto, ed ultimo capitolo, come anticipato, sarà invece dedicato all'analisi del caso aziendale "iGuzzini Illuminazione". In particolare, una prima parte sarà incentrata sull'esplorazione dell'infrastruttura informativa di cui l'azienda si serve per gestire le proprie attività e processi. In secondo luogo verrà trattato il caso di implementazione sperimentale delle logiche del modello *Objectives and Key Results*, che ho avuto modo di vivere in prima persona.

## CAPITOLO 1

# LA STRATEGIA AZIENDALE

### 1.1. PREMESSA

Il tema che verrà trattato in questo primo capitolo è quello della strategia aziendale, oggetto di grande interesse negli studi economici a partire dalla metà del secolo scorso. Infatti, è proprio dalla definizione e dall'esplicitazione della strategia che parte il lungo processo di implementazione di azioni, attività e processi, il cui svolgimento influenza e determina la *performance*.

All'interno di questo capitolo, una prima parte sarà dedicata ad un breve *excursus* storico che ci permetterà di visualizzare come il concetto di strategia si è sviluppato negli anni grazie all'evolversi dell'esperienza e della conoscenza dell'ambiente, interno ed esterno, in cui l'azienda si trova ad operare. Nella seconda parte, si affronterà il tema della gestione strategica e dell'importanza che ha, per un'azienda, lo sviluppo e l'esplicitazione della propria strategia attraverso specifici strumenti. Tali strumenti sono volti a diffonderla ad ogni livello aziendale, in modo che tutta l'organizzazione sia allineata e tesa verso gli obiettivi di *business* condivisi.



## 1.2. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI STRATEGIA AZIENDALE

Gli studi di strategia che si sono sviluppati nel corso tempo hanno dato vita a una pluralità di scuole di pensiero. Ad oggi, risulta comunque difficile individuare una definizione univoca ed universalmente accettata in grado di cogliere e descrivere ogni sfaccettatura della strategia.

I primi studi organici sulla strategia aziendale risalgono agli anni '60 del Novecento e sono attribuiti a Alfred Chandler, capostipite dell'approccio "classico", seguito successivamente da Kennet Andrews, pioniere della scuola harvardiana e da altri studiosi come Igor Ansoff, ed Henry Mintzberg, che negli anni hanno dato dei contributi molto importanti.

Chandler (1962), nella sua opera *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial empire*, definisce la strategia come "la determinazione delle finalità e degli obiettivi di base a lungo termine di un'impresa, nonché l'adozione delle linee d'azione e l'allocazione delle risorse necessarie per il raggiungimento di tali obiettivi" evidenziando, in modo particolare, come la struttura dell'organizzazione dipenda fortemente dalla strategia, e vada progettata soltanto una volta formulata la prima<sup>1</sup>.

Nello stesso periodo, anche Andrews ed Ansoff svilupparono la propria visione sulla strategia rimanendo comunque sulla stessa linea di Chandler.

---

<sup>1</sup> A. CHANDLER, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial empire*, the M.I.T. Press, 1962.

Andrews (1965) definì la strategia come “il modello di decisioni con il quale un’impresa determina i propri obiettivi, formula le politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare, la natura dei vantaggi economici e non economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti e alle comunità locali”.<sup>2</sup>

Ansoff (1965), considerato l’autore di riferimento della Pianificazione Strategica<sup>3</sup>, sostiene che la strategia sia una serie di regole decisionali che guidano il comportamento dell’organizzazione, focalizzate sul rapporto tra impresa e ambiente esterno piuttosto che sulla gestione dei problemi interni, e considerando più che i fini e gli obiettivi dell’impresa, i mezzi necessari a raggiungerli. L’Autore, infatti, concentra il governo strategico sulla scelta del mix ottimale di combinazioni prodotto-mercato.

Da questi tre contributi, risulta dunque evidente come in questi primi anni di approccio agli studi in materia strategica, l’idea di fondo che accomuna i principali studiosi sia che la strategia costituisca il mezzo per il raggiungimento

---

<sup>2</sup> K. ANDREWS, *Concepts of Corporate Strategy*, 1971.

<sup>3</sup> La *Pianificazione Strategica* è un filone di studi sviluppatosi a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta del Novecento che concepisce la strategia come un mezzo tramite cui raggiungere gli obiettivi prefissati dal management, se le condizioni esterne lo consentono. Per questo motivo, il momento più importante per un’impresa è proprio quello in cui si va a formulare la strategia, quindi a definire gli obiettivi di lungo termine e le linee d’azione, una serie di scelte prestabilite ma soprattutto irreversibili. L’attuazione è sempre successiva e distinta dalla formulazione della strategia, ed una volta deliberata non può assolutamente essere rivista o cambiata. Vigè infatti il pensiero che se una strategia è ben formulata, allora la sua implementazione non può che seguire la stessa onda.

degli obiettivi, e la sua formulazione è il momento più importante per definire le linee d'azione.

Nessuno degli autori, invece, presta particolare attenzione al processo di implementazione e gestione della strategia, argomento che interesserà invece, i principali studiosi del decennio successivo <sup>4</sup>.

Infatti, è proprio nel periodo seguente, ovvero nella fase, del cosiddetto *Management Strategico*<sup>5</sup>, che cambia ogni punto di riferimento. Si passa da un approccio in cui la strategia era concepita come un mezzo per il raggiungimento dell'obiettivo, ad una concezione della strategia come un insieme di schemi ed azioni che permettono all'azienda di acquisire un vantaggio competitivo basandosi su risorse e competenze interne.<sup>6</sup>

Il massimo esponente di questo periodo è Henry Mintzberg, il quale teorizza e distingue tre concetti di strategia:

- Strategia deliberata: è quella concepita dal gruppo dei dirigenti al vertice, che deriva da precise intenzioni condivise;

---

<sup>4</sup> C. W. HOFER, D. SCHENDEL, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown and Company, 1979.

<sup>5</sup> Il *Management Strategico* è la corrente di pensiero che segue la Pianificazione Strategica e ne cambia totalmente i paradigmi; mentre nella prima la strategia era qualcosa che una volta formulata non poteva essere cambiata per nessun motivo, in questa nuova scuola di pensiero, formulazione ed implementazione vanno di pari passo, si intrecciano e non sono più separabili, dunque la strategia in vigore risponderà in modo reattivo agli stimoli provenienti sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione riadattandosi continuamente in funzione del "*learning by doing*". È quindi il risultato di un processo dinamico, continuo ed altamente flessibile.

<sup>6</sup> G. HAMEL, C. K. PRHALAD, *Competing for the Future*, Harvard Business Review, 1994.

- Strategia realizzata: è quella effettivamente implementata, che differisce da quella deliberata a causa dell'interazione di forze esterne (es. di mercato, politiche, tecnologiche) e che costituisce un ostacolo alla perfetta realizzazione delle azioni pianificate.
- Strategia emergente: una strategia che si sviluppa per piccoli passi ed attraverso un insieme di decisioni ed azioni durante la fase dell'implementazione<sup>7</sup>.

La strategia è dunque qualcosa che nasce come intenzionale e che poi si evolve in maniera continua, sotto la spinta di impulsi emergenti, prima di concretizzarsi nella strategia realizzata<sup>8</sup>.

Fino a questo momento, la ricerca in ambito strategico è rimasta principalmente sul macro livello delle imprese e dei mercati e, per questo motivo, molti studiosi e ricercatori hanno evidenziato come nella formulazione e nell'implementazione della strategia si sia persa di vista l'azione e l'interazione umana.

È proprio con l'avvento del nuovo secolo, infatti, che emergono nuovi approcci per lo studio della strategia; uno di questi è denominato *Strategy as Practice (SAP)* e concepisce la strategia non come una proprietà dell'azienda,

---

<sup>7</sup> H. MINTZBERG, J. A. WATERS, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985.

<sup>8</sup> A. BUBBIO, *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, in Controllo di Gestione, 2015.

ma come una pratica, un qualcosa che le persone fanno, un'attività socialmente realizzata.

La strategia come pratica è quindi un approccio che si concentra più sulle micro attività delle persone dietro la strategia, piuttosto che assumere una prospettiva macro organizzativa.<sup>9</sup>

In questo contesto, infatti, non si parla più di strategia ma viene introdotto il concetto di *strategizing* o *doing of strategy*, che si riferisce al “fare strategia”, cioè alla costruzione di questo flusso continuo di attività attraverso le azioni e le interazioni di più attori e le pratiche a cui essi attingono.

Non si evidenzia, quindi, soltanto l'importanza dei momenti formali della strategia, in quanto un'elevata rilevanza viene attribuita soprattutto a quelli informali, derivanti da emozioni, motivazioni ed interazioni umane.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> P. JARZABKOWSKI, *An activity-theory approach to Strategy as Practice*, Cambridge Handbook of Strategy as Practice, 2013.

<sup>10</sup> P. JARZABKOWSKI, J. BALOGUN, D. SEIDL, *Strategizing: The challenges of a practice perspective*, 2007.

### 1.3. LA GESTIONE DELLA STRATEGIA

Come si evince dal paragrafo precedente, nel corso del tempo si sono sviluppate differenti correnti di pensiero che hanno declinato diverse definizioni di strategia. Avendo fatto tesoro di tutti questi contributi, si può dunque pensare alla strategia aziendale come ad un piano d'azione elaborato dal *top management*, attraverso un confronto continuo con l'intera organizzazione, per la gestione delle operazioni, dei processi e delle attività di *business* dell'impresa, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi e delle *performance* prefissate.

Come affermano Kaplan e Norton nel loro contributo "*The Execution Premium*", la gestione della strategia è ben diversa dalla gestione delle operazioni e dei processi, ma entrambe sono fondamentali e devono essere perfettamente integrate.

In tale libro i due autori, attraverso un'approfondita analisi condotta su alcune aziende, dimostrano come in molti casi queste falliscono nell'esecuzione della strategia perché non dispongono di un sistema di gestione globale per integrare e allineare i processi di formulazione ed implementazione strategica.

A tal proposito, presentano un nuovo sistema manageriale che le aziende possono utilizzare per interconnettere la strategia con le operazioni sostenendo e guidando i soggetti coinvolti nell'*execution*.

Il sistema di gestione che collega la formulazione e la pianificazione della strategia all'esecuzione operativa, ideato da Kaplan e Norton, prevede sei steps principali:

*Step 1 – Strategy development:* i *managers*, dopo aver esaminato l'ambiente interno ed esterno in cui si trovano ad operare, sviluppano la strategia partendo dalla definizione dello scopo dell'organizzazione, i suoi valori, le sue aspirazioni future. (Questo *step* sarà trattato in modo più approfondito nel paragrafo successivo).

*Step 2 – Strategy planning:* i *managers* pianificano ed esplicitano la strategia sviluppando obiettivi strategici, misure, traguardi ed iniziative che guidano l'azione e l'allocazione delle risorse, utilizzando strumenti come i *business models* (rif. 1.5.1.), le *mappe strategiche* (rif. 1.5.2.) e la *Balanced Scorecard* (rif. 2.2.2).

*Step 3 – Aligning organization with strategy:* i manager devono allineare tutta l'organizzazione alla strategia trasmettendo a cascata (*cascading process*) le mappe strategiche e le *Balanced Scorecard*, in modo che tutti i dipendenti siano in grado di collegare gli obiettivi personali agli obiettivi strategici aziendali.

*Step 4 – Operation Planning:* i manager, pianificano le attività e le operazioni cercando un allineamento con le proprietà strategiche, utilizzando

strumenti come la pianificazione della capacità delle risorse, il *budgeting*, il *forecasting*, la reingegnerizzazione dei prodotti e dei processi, ecc.

*Step 5 – Monitoring and Learning:* una volta che la strategia è stata pianificata e successivamente implementata, i manager si riuniscono per monitorare l'esecuzione della stessa e i risultati prodotti, cercando di identificare eventuali problematiche, ed accordandosi su eventuali azioni correttive.

*Step 6 – Testing and Adapting the Strategy:* i managers utilizzano i dati operativi interni e i dati competitivi esterni visualizzati nei cruscotti per verificare l'andamento della strategia, mettono in discussione i vecchi presupposti strategici e formulano nuovi approcci e nuove soluzioni operative<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>R. KAPLAN, D. NORTON, *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press, Boston, 2008



#### 1.4. IL PROCESSO DI SVILUPPO DELLA STRATEGIA

Il processo di sviluppo della strategia, come è stato introdotto nel paragrafo precedente, è il primo step che occorre seguire per avere un sistema di gestione integrato che sia in grado di allineare la strategia e le attività agli obiettivi. Le questioni principali che le aziende sono chiamate ad affrontare in questa fase riguardano la definizione del proprio orientamento e della propria identità, e la conduzione di analisi strategiche interne ed esterne per valutare la situazione sull'ambiente competitivo in cui si trovano ad operare.

Per quanto riguarda le analisi sull'ambiente interno ed esterno, si possono utilizzare una molteplicità di strumenti. Due tra i più famosi sono:

- *PESTEL analysis*: modello di analisi utile per studiare e valutare i principali fattori esterni che possono influenzare l'attività e la *performance* aziendale (fattori Politici, Economici, Sociologici, Tecnologici, Ambientali (*Environmental*) e Legali).<sup>12</sup>
- *SWOT analysis*: modello che identifica ed analizza l'azienda sia in una prospettiva interna, guardando ai propri punti di forza (*Strenghts*) e di debolezza (*Weakness*), che in una prospettiva esterna, evidenziando le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) derivanti dall'ambiente circostante.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>*Analysis ultimate guide: Definition, Template, Examples*, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/>.

<sup>13</sup> *What is a Simplified SWOT Analysis Definition in 4 Steps*, <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-definition/>.

Per quanto concerne invece la definizione dell'identità dell'azienda, si intende il chiarimento di quelli che sono la *vision*, la *mission* e i valori aziendali.

La *vision* è la proiezione di uno scenario futuro, la guida che consente di creare una strada da percorrere; viene esplicitata attraverso uno *statement*, cioè attraverso un motto in cui l'azienda dichiara ciò che vuole diventare, esprimendo un preciso obiettivo da raggiungere in un certo orizzonte temporale.<sup>14</sup>

“*Social innovation Through Lighting*” per esempio, è la *vision statement* dell'azienda iGuzzini. Tramite questo messaggio l'organizzazione comunica e racconta che cosa vuol essere e che cosa vuole fare, ovvero migliorare la vita quotidiana ed il *wellbeing* di ogni singola persona, attraverso la luce, l'illuminazione e la continua ricerca sull'impatto che la luce ha a livello personale e sociale.

Alcuni studiosi, prendendo spunto dalle proprie esperienze hanno identificato, sette caratteristiche comuni che la *vision* dovrebbe avere per essere efficace:

1. Concisione: deve essere semplice e breve per essere ricordata facilmente.
2. Chiarezza: deve essere facilmente compresa da tutti.
3. Orientamento al futuro: deve esprimere un obiettivo che l'azienda si prefigge di raggiungere.
4. Stabilità: deve essere un punto di riferimento per tutta l'organizzazione.

---

<sup>14</sup> R. KAPLAN, D. NORTON, *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press, Boston, 2008.

5. Sfida: deve essere associata ad ipotesi stimolanti e motivanti.
6. Astrattezza: deve essere la rappresentazione di un “sogno” dell’impresa.
7. Capacità di ispirare l’intera organizzazione e far sì che ogni dipendente si identifichi nel proprio lavoro.<sup>15</sup>

La *mission* è invece la definizione del motivo per cui l’azienda esiste e cosa la contraddistingue dalle altre; il *mission statement* deve quindi descrivere in modo essenziale qual è lo scopo dell’azienda. È il pilastro delle attività giornaliere dell’azienda, racconta agli *stakeholders* il contributo che dà alla società, motiva i dipendenti e i dirigenti.

Il *mission statement* dichiarato dall’azienda iGuzzini, ad esempio, è il seguente: “*we are an international group driven by research and innovation as means to develop intelligent indoor and outdoor lighting systems, capable to improve the environment and people’s standard of living*”.

L’azienda vuole quindi essere riconosciuta come un gruppo fondato sulla ricerca e sull’innovazione, con lo scopo di investire nel miglioramento continuo dei prodotti e dei processi, al fine di sviluppare sistemi di illuminazione intelligenti per migliorare la qualità di vita delle persone.

L’ultimo elemento che assieme alla *mission* e alla *vision* aziendale si trova alla base dello sviluppo della strategia, è l’insieme dei *core values*, ovvero i valori aziendali.

---

<sup>15</sup> S. KANTABUTRA, G. C. AVERY, *The power of vision: statements that resonate*, in *Journal of Business Strategy*, 2010.

Kaplan e Norton sostengono che i valori di un'azienda siano la base della cultura e delle credenze che questa vuole incarnare nelle sue attività quotidiane; definiscono il carattere e l'atteggiamento dell'organizzazione e riflettono ciò che per questa è davvero importante.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> R. KAPLAN, D. NORTON, *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press, Boston, 2008.

## 1.5. STRUMENTI DI ESPLICITAZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE

Nell'ambito di questo lavoro, una particolare attenzione è rivolta verso gli strumenti di esplicitazione e rappresentazione della strategia aziendale, nonché punto focale del secondo step “*strategy planning*” del sistema di gestione introdotto da Kaplan e Norton, in quanto è proprio su questi che si innesta l'intero processo che riguarda la misurazione delle *performance*.

Secondo i due autori sopracitati, per le imprese, specialmente le più grandi, è fondamentale avere a disposizione strumenti che consentano di rappresentare nel modo più chiaro ed efficace possibile la strategia aziendale. Tutti gli attori organizzativi dovrebbero di conseguenza essere in grado di implementarla e di mettere in atto operazioni *strategy-oriented*, finalizzate al conseguimento degli obiettivi strategici.<sup>17</sup>

I principali strumenti di esplicitazione della strategia che andremo ad analizzare nei paragrafi successivi sono i *business models* e le mappe strategiche.

---

<sup>17</sup> R. KAPLAN, D. NORTON, *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press, Boston, 2008.

### ***1.5.1. I BUSINESS MODELS***

I modelli di *business* sono degli strumenti visivo-concettuali che vengono definiti da Osterwalder, Pigneur e Tucci come “la logica di come un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”<sup>18</sup>.

Il concetto di modello di *business* è fortemente correlato, e spesso anche confuso, con il concetto di strategia, in quanto risulta talvolta difficile cogliere la sottile linea che li contraddistingue. Basti pensare che i modelli di *business* sono un riflesso delle scelte strategiche compiute e delle azioni implementate dall’impresa<sup>19</sup>. Due aziende possono infatti appartenere allo stesso settore ed applicare la stessa strategia (es. leadership di costo), ma avere due livelli di *performance* completamente diversi, perché diverso è il modo in cui implementano la strategia, e quindi diverse sono le configurazioni dei modelli di *business*.

Osterwalder e Pigneur, non solo hanno offerto una delle migliori definizioni di modello di *business*, ma hanno anche proposto un *framework* che ne visualizza tutti gli elementi principali, riscuotendo un enorme successo.

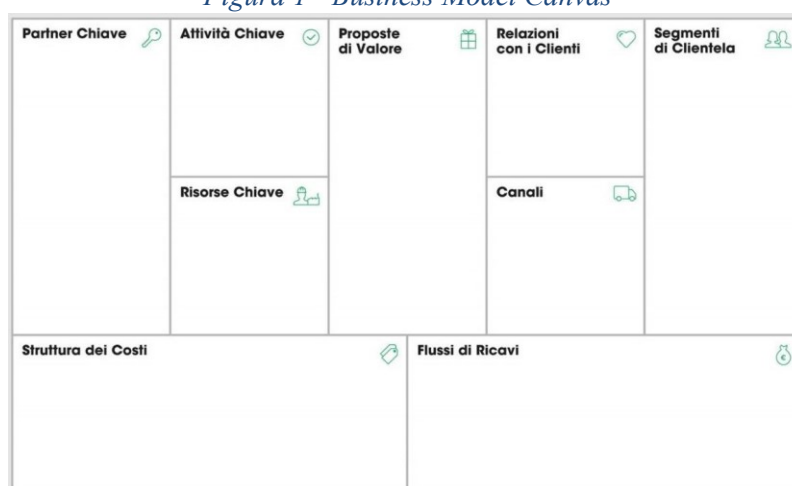
---

<sup>18</sup> A. OSTERWALDER, C. L. TUCCI, Y. PIGNEUR, *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*, Communications of AIS, Volume 15, Article, 2005.

<sup>19</sup> H.J. SMITH, S.M. SHAFER, J.C. LINDER, *The power of business models*, in Business Horizons, 2005.

Si tratta del *business model canvas*, che, come si può vedere nella Figura 1, è uno schema grafico all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi i nove elementi costitutivi di un modello di *business*, ovvero:

Figura 1 - Business Model Canvas



Fonte: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Canvas, Adapted from Business Model Generation (2010)*

- I. *Partnership* chiave: definisce la rete di fornitori e partners necessari all'implementazione della strategia aziendale, quindi necessari a far funzionare il modello di *business*.
- II. Attività chiave: le attività più importanti che un'azienda deve svolgere per offrire una *Value Proposition*, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e generare ricavi.
- III. Risorse chiave: sono gli *assets* strategici di cui un'azienda deve disporre per implementare la propria strategia. Possono essere fisiche, finanziarie, intellettuali o umane.
- IV. *Value Proposition*: indica l'insieme di benefici attesi per un determinato segmento di clienti, quindi l'insieme di prodotti e servizi che creano valore per questi. Tale valore può essere quantitativo (ad esempio,

prezzo, velocità del servizio) o qualitativo (ad esempio, design, esperienza del cliente). La *value proposition* viene definita sulla base di *vision*, *mission* e valori dell'azienda.

- V. Relazioni con i clienti: le tipologie relazioni che un'azienda instaura con specifici segmenti di clientela.
- VI. Segmenti di clienti: i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa intende raggiungere e servire.
- VII. Canali: il modo in cui un'azienda comunica e raggiunge i suoi segmenti di clientela per fornire una proposta di valore.
- VIII. Flussi di ricavi: il denaro che l'azienda genera dalla vendita dei prodotti e servizi ad un determinato segmento di clienti.
- IX. Struttura dei costi: definisce i costi che l'azienda dovrà sostenere per il funzionamento del proprio modello di *business*.<sup>20</sup>

Nel corso degli anni, è stato dimostrato da una serie di studiosi (come Shafer, Smith, Linder *et. al*) che il modo in cui il modello di *business* è progettato, gestito ed innovato impatta in maniera significativa sulla *performance* aziendale, ma soprattutto è fondamentale per guidare la progettazione dei *Performance Measurement Systems*.

Quando si parla di PMS, innanzitutto, si intende un vasto insieme di strumenti che le organizzazioni adottano per quantificare l'efficacia e

---

<sup>20</sup> A. R. QASTHARIN, *Business Model Canvas for Social Enterprise*, The 7 th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business, 2015.



l'efficienza delle azioni manageriali e, dunque, per misurare l'andamento delle prestazioni aziendali (si vedrà una trattazione più ampia nel Capitolo II).

Generalmente questi strumenti si servono dell'utilizzo dei *key performance indicator (KPI)*, nonché delle metriche, degli indicatori chiave da monitorare in modo costante, che hanno lo scopo di quantificare i progressi o gli insuccessi delle strategie messe in atto. La scelta dei *KPI's* da includere nel modello di PMS, qualsiasi esso sia, non è mai casuale. Tali indicatori devono infatti essere selezionati in base alla loro capacità di riuscire a dare informazioni che vanno oltre il dato numerico in sé. Ancor prima è indispensabile identificare i *value drivers*, cioè tutti quei fattori (come attività, competenze, ecc.) che influenzano in maniera significativa il valore creato da un'azienda.

Ma in che modo il *business model* può guidare la progettazione di un *performance measurement system*?

Nel 2012, Christian Nielsen, Marco Montemari e Maria Serena Chiucchi hanno condotto uno studio su due aziende che forniscono congiuntamente servizi di localizzazione mobile, le quali avevano la necessità di misurare le relative *performance* e a tal proposito ne stavano progettando i sistemi. Tale studio ha evidenziato alcuni punti fondamentali che suggeriscono in che modo, appunto, sia possibile sviluppare un sistema di misurazione delle *performance* efficace, partendo dal disegno di un modello di *business*.

Il primo passo consiste nell'identificazione dei *value drivers* e della *business model configuration*<sup>21</sup> che più si avvicinano al modello di *business* dell'azienda, quindi ai suoi obiettivi strategici ed al suo *modus operandi*.

Una volta comprese le determinanti del valore, si procede con la costruzione del modello di *business* (in questo studio il modello utilizzato è stato il *business model canvas*) per identificare in quale dei nove blocchi i *value drivers* entrano in azione, e quindi quali aree meritano una maggior attenzione.

Dopodiché, si stabiliscono i *KPI's* che dovrebbero essere posizionati all'interno del *business model canvas* per misurare i *value drivers* identificati, dunque per monitorare l'andamento delle prestazioni verificando se sono in linea con gli obiettivi prefissati. A questo punto, per ogni *KPI* si avrà un set di informazioni, che l'azienda utilizzerà per creare una direzione chiara per l'azione e per orientare il processo decisionale verso il perseguimento della strategia.

In conclusione, si può affermare che l'utilizzo dei modelli di *business* rappresenta un valore aggiunto nella progettazione dei PMS e ne rafforza la

---

<sup>21</sup> Per *business model configuration* si intendono l'insieme di ideal-tipi di comportamenti attuati dalle imprese. Per esempio, la "channel maximization" è la *business model configuration* utilizzata da *Coca Cola*, incentrata sulla creazione di un'ampia distribuzione dell'offerta utilizzando il maggior numero possibile di canali).

rilevanza grazie all'indirizzamento del processo di misurazione verso gli aspetti focali della creazione del valore<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> C. NIELSEN M. MONTEMARI, M.S. CHIUCCHI, *Designing Performance Measurement Systems Using Business Models*, in *Journal of Business Models*, 2019.

### 1.5.2. LE MAPPE STRATEGICHE

Le mappe strategiche sono anch'esse delle rappresentazioni grafiche che, attraverso l'utilizzo di frecce e nodi, consentono l'esplicitazione della strategia aziendale, al fine di facilitarne l'implementazione e la misurazione dei risultati.

I *nodi* rappresentano i *value drivers*, che come spiegato nel capitolo precedente, sono le determinanti del valore, nonché tutte quelle risorse, attività, processi, competenze ed elementi critici per la realizzazione della strategia, che l'azienda deve costantemente monitorare in modo da favorire ed aumentare la creazione di valore.

Le *frecce* invece, rappresentano le relazioni di causa-effetto che legano i diversi *value drivers*, permettendo di capire in che modo questi si influenzano a vicenda.<sup>23</sup> La seguente immagine illustra un esempio della logica che si trova alla base del funzionamento di una mappa strategica.

Figura 2 - Logica alla base della Mappa Strategica



Fonte: rielaborazione personale

<sup>23</sup> C. CATTANEO, S. MARASCA, *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Torino, Giappichelli Editore, 2021.

In modo molto semplice questa spiega che agendo alla base, in questo caso incrementando le competenze del personale, gli effetti positivi si propagano ai livelli successivi; pertanto, si avrà una miglior gestione dei processi che garantisce qualità e puntualità nell'erogazione dei servizi, generando *customer satisfaction* e *customer loyalty*, e ottenendo come conseguenza la crescita del fatturato, obiettivo dell'azienda.

Tuttavia, è importante sottolineare che, non essendo la pratica manageriale una scienza esatta, queste relazioni di causa-effetto sono delle relazioni ipotizzate. È probabile e ragionevole, cioè, che esse si verifichino, ma non lo faranno necessariamente.

Le mappe strategiche costituiscono, inoltre, una parte fondamentale della *Balanced Scorecard*, e, pertanto, verranno trattate in modo più approfondito in tale contesto successivamente.

## CAPITOLO 2

# PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS

### 2.1. INTRODUZIONE AL CAPITOLO: L'IMPORTANZA DELLA MISURAZIONE

La misurazione e la gestione delle *performance* stanno assumendo crescente rilievo e criticità per il *management* delle imprese, in quanto condizionano in modo significativo la capacità dell'azienda di tradurre in pratica la propria strategia e creare valore.

Misurare una *performance* significa quantificare l'efficienza e l'efficacia delle dimensioni che la compongono<sup>24</sup>, trasformando una realtà molto vasta e complessa in una sequenza limitata di indici e numeri che incorporano un ampio contenuto informativo. Questo, non solo con lo scopo di avere informazioni sulle prestazioni passate e presenti dell'impresa, ma per fornire un supporto continuo nella definizione di obiettivi e linee d'azione future.<sup>25</sup>

La misurazione fornisce le informazioni necessarie ai *decision makers* e svolge un ruolo fondamentale nel monitoraggio delle prestazioni, nel

---

<sup>24</sup> A. NEELY, *Performance measurement system design: a conceptual framework*, International Journal of Operations & Production Management, 1995.

<sup>25</sup> M. J. LEBAS, *Performance measurement and performance management*, in international journal of Production Economics, 1995.

miglioramento della comunicazione e nella diagnosi e soluzione dei problemi di gestione.

Numerose ricerche empiriche hanno infatti dimostrato come il processo di misurazione sia di fondamentale importanza per migliorare le prestazioni aziendali.

L'obiettivo di questo Secondo capitolo è quello di affrontare il tema della progettazione ed implementazione dei sistemi di misurazione e gestione delle *performance*, illustrando e confrontando i principali modelli sviluppati nel corso del tempo.

## 2.2. TIPOLOGIE DI PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS

Tra gli anni Settanta e Ottanta, i principali studiosi ed esperti di *management* hanno espresso una condivisa insoddisfazione nei confronti dei tradizionali sistemi di misurazione della *performance*. Le principali critiche riguardavano la loro eccessiva staticità ed il focus sull'efficienza e sulla produttività, in quanto venivano utilizzate esclusivamente misurazioni di tipo finanziario, da cui era difficile ottenere informazioni utili per le decisioni critiche.

Questa insoddisfazione si è trasformata in un impulso al cambiamento e al rinnovamento, indirizzando molti autori allo sviluppo di *framework* di misurazione multidimensionali ed orientati al futuro.

I modelli di PMS che hanno avuto un maggior riscontro e un maggior successo nell'applicazione pratica delle organizzazioni sono i seguenti, che vedranno un'analisi più approfondita nei seguenti paragrafi.

- Piramide SMART (Lynch & Cross, 1991).
- *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992).
- Prisma delle *Performance* (Neely, 2000).
- *Objective and Key Results* (Jhon Doerr, Andy Grove, 1999).



### 2.2.1. PIRAMIDE DELLE PERFORMANCE

Nel 1991 all'interno dei Laboratori Wang (Massachusetts), gli studiosi Richard Lynch e Kelvin F. Cross, dopo aver studiato i precedenti modelli di misurazione delle *performance* ed avendone individuato i punti di debolezza, presentano un nuovo modello di riferimento.

Si tratta della Piramide delle *Performance*, denominata anche Piramide SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*), un modello strutturato a quattro livelli di obiettivi e misure con lo scopo di assicurare un collegamento efficace tra le strategie, gli obiettivi e le operazioni.

Figura 3- The S.M.A.R.T Pyramid



Fonte: *Study of performance measurement practices in supply chain management*, G.P. Kurien, M.N. Qureshi

Gli obiettivi contenuti all'interno dei quattro livelli vengono settati con lo scopo di influenzare contemporaneamente sia l'efficacia interna dell'organizzazione che quella esterna.

Al vertice della piramide, la direzione definisce la *corporate vision*, che rappresenta le fondamenta della strategia aziendale e la base per la definizione

degli obiettivi strategici generali, successivamente scomposti in obiettivi per le singole *business units*, che si collocano al secondo livello della piramide.

Qui, vengono fissati gli obiettivi di breve periodo (in termini di redditività e flussi di cassa) e di lungo periodo (in termini di crescita e penetrazione del mercato) e vengono delineate le strategie per raggiungerli.

Al terzo livello si collocano invece quelli che Lynch e Cross definiscono *Business Operating Systems (BOS)*, ovvero l'insieme delle funzioni, attività, sistemi di supporto e processi aziendali, necessari per attuare una determinata strategia, per ognuno dei quali vengono delineati obiettivi operativi più tangibili.

Gli obiettivi del BOS vengono definiti in termini di soddisfazione del cliente (sostenuti da misure come *customer satisfaction*, *customer retention*, fatturato medio per cliente, ...), di flessibilità (si riferisce alla reattività del mercato e comprende misure come *lead time*, % consegne puntuali, *time to market*, ...) e di produttività (quindi la capacità di gestione delle risorse, misurata attraverso consumi unitari, costo del venduto, valore aggiunto per dipendente...).

Gli obiettivi determinati a livello di BOS costituiscono, dunque, un supporto per gli obiettivi del livello superiore (in quanto le misure di mercato sono supportate e dipendono fortemente dalla soddisfazione del cliente e dalla flessibilità) ma devono essere tradotti ulteriormente a livello di singolo reparto per fornire una solida base per misure operative specifiche.

Alla base della piramide, infatti, si trovano le unità operative coinvolte nello svolgimento dei processi, ognuna delle quali ha l'obiettivo di perseguire

un miglioramento in termini di aumento di qualità e consegna, e di riduzione di tempi e costi di svolgimento delle attività.

Inoltre, gli autori sottolineano inoltre il fatto che mentre nei livelli più bassi della piramide l'attenzione viene maggiormente prestata ad indicatori di natura non finanziaria, man a mano che si sale verso il vertice, le misurazioni sono meno frequenti (si hanno meno misure e obiettivi più generali), ma sono di natura economico-finanziario.

Il punto di forza più rilevante di questo modello è sicuramente il legame diretto che c'è tra vision aziendale ed obiettivi strategici ed operativi, che costituisce una vera e propria guida per le unità organizzative per raggiungere la *performance* attesa e desiderata. Inoltre, ciò che fa della Piramide delle *Performance* un sistema di misurazione evoluto, è il fatto che non si limita esclusivamente alla rilevazione dei risultati conseguiti, ma funge anche da mezzo di comunicazione e di divulgazione delle strategie aziendali all'interno dell'organizzazione, creando consenso a tutti i livelli.<sup>26</sup>

Tuttavia, questo approccio non fornisce alcun meccanismo o linea guida utile ad identificare gli indicatori, né integra esplicitamente il concetto di miglioramento continuo; questi due aspetti costituiscono i più grandi limiti di tale modello che di fatto, non ha riscontrato un grande successo nella pratica.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> K. F. CROSS, R. L. LYNCH, *The "SMART" way to Define and Sustain Success*, National Productivity Review, 1989.

<sup>27</sup> G. P. KURIEN, M. N. QURESHI, *Study of performance measurement practices in supply chain management*, International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2011.

### **2.2.2. BALANCED SCORECARD**

Lo strumento che sino al giorno d'oggi ha trovato il maggior riscontro pratico all'interno delle organizzazioni è sicuramente la *Balanced Scorecard*, per questo motivo le sarà dedicata un'analisi più accurata ed approfondita rispetto ai modelli trattati negli altri paragrafi.

La *Balanced Scorecard* è un modello integrato di misurazione della *performance*, ideato nel 1992 da Robert S. Kaplan e David P. Norton a seguito di un progetto durato un anno e che ha coinvolto dodici aziende all'avanguardia. Tali aziende erano, inoltre, particolarmente sensibili alle criticità derivanti dall'utilizzo dei tradizionali sistemi di misurazione e, proprio per questo motivo, si sono prestate per sperimentare nuovi approcci.

La BSC traduce la *vision* e la strategia di un'organizzazione in un insieme completo di misure di *performance* e fornisce il quadro di riferimento per un sistema di misurazione e gestione strategica, garantendo ai *top manager* una visione rapida ma completa dell'azienda.<sup>28</sup>

*“The balanced scorecard is like the dials in an airplane cockpit: it gives managers complex information at a glance”*. È così che la BSC viene definita da Kaplan e Norton in uno dei loro articoli più celebri, attraverso un paragone con i quadranti della cabina di pilotaggio di un aereo: un cruscotto che fornisce

---

<sup>28</sup> R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.

ai manager informazioni complesse, che riguardano sia le condizioni ambientali che le condizioni interne, a colpo d'occhio.<sup>29</sup>

La *Balanced Scorecard* riflette molti degli attributi di altri sistemi di misurazione, ma collega più esplicitamente la misurazione alla strategia dell'organizzazione. Gli autori sostengono, infatti, che esaminando le misure inserite nel sistema dovrebbe essere possibile dedurre la strategia di un'organizzazione.

Il motivo principale che spinse Kaplan e Norton ad ideare questo modello è riconducibile alle lacune, spesso evidenti, dei sistemi di misurazione della *performance* esistenti, basati essenzialmente su misure economico-finanziarie. Sistemi accomunati dal livello di obsolescenza e dalla scarsa capacità di cogliere la complessità della *performance* aziendale, specialmente in contesti competitivi, in cui risulta vitale adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti repentini che il mercato richiede.

Infatti, la particolarità di questo strumento è proprio la multidimensionalità delle misure, considerando parametri di diversa natura oltre ai tradizionali indicatori economico-finanziari.

La *balanced scorecard* viene definita come un “*sistema bilanciato*”: sistema, perché non è un semplice elenco di indicatori scelti casualmente, ma uno strumento che in modo sistematico ha la capacità di fornire supporto ai

---

<sup>29</sup> R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.

*managers*; bilanciato perché al suo interno convivono misure con natura e caratteristiche opposte (misure interne ed esterne, diagnostiche e strategiche, finanziarie ed operative).

Tali misure sono raggruppate in quattro prospettive di analisi, per ciascuna delle quali vengono individuati gli obiettivi, le misure, i target, le iniziative e le possibili interazioni tra queste.

Ogni prospettiva contiene un numero limitato di indicatori (4\5 massimo), che devono essere strategicamente rilevanti in quanto collegati alla *mission* aziendale e agli obiettivi strategici.

Le quattro prospettive di analisi menzionate di cui si compone la Balanced Scorecard sono le seguenti:

- *La prospettiva del cliente* misura la capacità dell'azienda di creare valore e di soddisfare i bisogni dei clienti, in modo da favorire il riacquisto e la fidelizzazione. Alcuni indicatori possono essere la capacità di acquisire nuovi clienti, la *customer satisfaction*, la *customer retention*, ecc.
- *La prospettiva dei processi aziendali interni*; le misure basate sul cliente sono sicuramente importanti, ma devono essere necessariamente tradotte in processi, visto che, secondo gli autori, prestazioni eccellenti per i clienti derivano da processi, decisioni ed azioni che avvengono internamente all'organizzazione.

In questa prospettiva, si dovrebbero trovare misure che derivano dai processi aziendali ed hanno un impatto positivo nella soddisfazione del

cliente, come il numero di nuovi prodotti sviluppati per soddisfare specifiche esigenze dei clienti, la percentuale di prodotti sostituiti in garanzia o i tempi medi di risoluzione di un problema.

- *La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento* costituisce la base su cui si costituiscono gli obiettivi a lungo termine delle altre prospettive; infatti la capacità di un'azienda di innovare, migliorare e imparare è direttamente collegata alla creazione e all'aumento di valore dell'azienda. È un'area molto importante in quanto la competitività globale richiede sempre più miglioramenti continui e radicali, sia di prodotto che di processo, dunque le organizzazioni devono investire nella ricerca e sviluppo per garantirsi un miglioramento continuo.

Alcune misure relative a tale prospettiva sono: l'indice di clima aziendale, il *gap* tra le competenze aziendali necessarie e quelle possedute, l'indice di *turnover* del personale, il livello di competenze informatiche e tecnologiche, ecc.

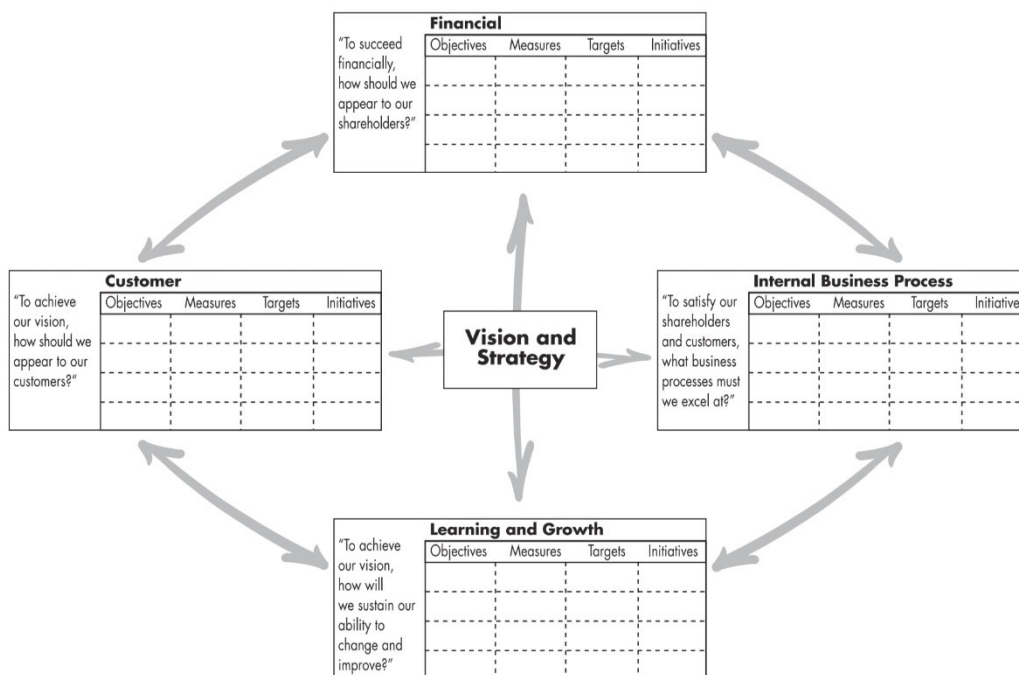
Chiaramente questi indicatori, a differenza di misure quantitative, come quelle economico finanziarie, non sono caratterizzate da un'oggettività definita, risulta dunque determinante avere dei sistemi informativi che riescono a rendere questi aspetti il più oggettivi possibile.

- *La prospettiva economico – finanziaria* misura la capacità dell'azienda di creare valore per gli azionisti. Alcuni esempi di obiettivi che si cercano di raggiungere a livello economico – finanziario potrebbero essere

l'aumento della redditività o del tasso di crescita del fatturato, i quali vengono monitorati mediante indicatori come il *ROI (Return On Investment)*, *ROA (Return On Asset)*, quota di mercato, ecc.

Questa prospettiva è di fondamentale importanza in quanto direttamente connessa a tutte le altre, dato che le azioni e le *performance* strategiche misurate dal punto di vista del cliente, dei processi interni e dell'apprendimento, debbano poi trasformarsi in valore economico.<sup>30</sup>

Figura 4-Le quattro prospettive della Balanced Scorecard



Fonte: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, R. Kaplan, D. Norton.

<sup>30</sup> R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.



La BSC come è conosciuta oggi, non è la stessa che Kaplan e Norton hanno proposto nel 1991, ma ha subito delle profonde trasformazioni anche riguardo ad alcuni concetti guida.

In principio, era stata concepita come un semplice contenitore di indicatori multidimensionali distribuiti nelle quattro prospettive, finalizzato a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'implementazione della strategia.

Durante questa prima fase, i due autori, presero parte all'implementazione della BSC in diverse organizzazioni, e realizzarono che la maggior parte di queste, che cercava di migliorare le prestazioni dei processi esistenti, lo faceva attraverso metodi classici, come la riduzione dei costi e l'aumento della qualità, ma non riusciva ad identificare i processi veramente strategici, con impatto diretto sul successo della strategia.

Il punto di svolta, però, deriva dall'efficace collaborazione con Norman Chambers (allora CEO di Rockwater) e Larry Brady (allora vicepresidente di FMC Corporation), che li ha condotti verso una nuova formulazione e concezione dello strumento.

Infatti, i due *manager* volevano infatti utilizzare la BSC non soltanto per misurare dei risultati passati, ma anche per comunicare ed allineare le loro organizzazioni alle nuove strategie. Grazie a questa spinta, Kaplan e Norton compresero che, all'interno di quel modello, mancava un sistema di relazioni causa-effetto che legasse la strategia, gli obiettivi e gli indicatori.

Queste relazioni di causa-effetto devono persistere in un duplice livello. In *primis*, tra singolo obiettivo ed indicatore: è necessario, cioè, associare un indicatore ad ogni obiettivo strategico in modo che sia focalizzato sulle priorità strategiche; e poi, tra obiettivi ed indicatori delle varie prospettive. Gli autori evidenziano, infatti, l'importanza di collegare obiettivi e indicatori delle quattro prospettive, in modo da capire come ciò che accade in ognuna influenza le altre.

Alla luce di tutto questo, è evidente come la *balanced scorecard* abbia subito una profonda evoluzione e non sia più adeguato interpretarla come un mero sistema di indicatori, ma come un vero e proprio sistema di management (1996).<sup>31</sup>

In questa sua nuova accezione la BSC, riuscendo a collegare gli obiettivi strategici di lungo termine con le azioni di breve termine, viene utilizzata dai manager per realizzare quelli che sono considerati i processi di gestione più critici:

- *Translating the vision*: tradurre la *vision* e la strategia aziendale in specifici obiettivi strategici e in azioni appropriate, riducendo quindi il gap che c'è tra la *mission statement* e la *vision statement*, e le azioni che vengono implementate quotidianamente per rendere concreti dei concetti astratti.

---

<sup>31</sup> R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press, 1996.

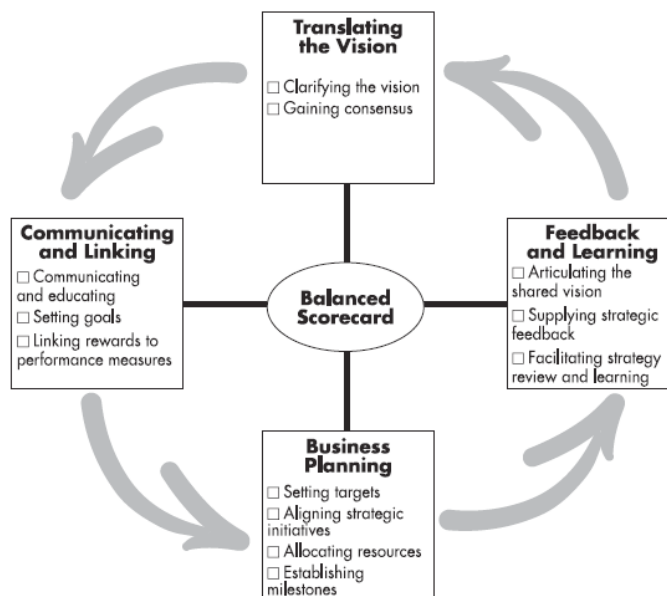
- *Communicate and Linking*: comunicare gli obiettivi strategici e le misure all'intera organizzazione, in modo che tutti vengono educati sulla direzione da percorrere ed i traguardi da raggiungere.

Kaplan e Norton specificano, inoltre, l'importanza del processo di *cascading*, che traduce e declina gli obiettivi e le misure strategiche aziendali in obiettivi e misure per le singole unità operative e per i singoli individui, consentendo quindi il passaggio da BSC a livello *corporate*, a BSC a livello di *business units* e di unità operative.

- *Business Planning*: il fatto di creare una BSC equilibrata costringe le aziende ad integrare i processi di pianificazione strategica e di budgeting. In questo modo, i piani ed azioni predeterminati supportano la realizzazione degli obiettivi strategici.
- *Feedback and Learning*: la BSC fornisce tre elementi vitali per l'apprendimento strategico. In primo luogo comunica una visione condivisa dell'azienda definendo a tutti i livelli gli obiettivi che intende raggiungere. Poi, fornisce un sistema di feedback strategico, in quanto è in grado di verificare, convalidare e modificare le ipotesi contenute nella strategia di ogni *business unit*. Ed infine, grazie alla sua specificazione delle relazioni di causa-effetto tra i *driver* di *performance* e gli obiettivi, consente ai manager ed ai dirigenti di *business units* di valutare la validità

delle strategie e la qualità dell'esecuzione, fondamentale per l'apprendimento strategico.<sup>32</sup>

Figura 5 - I quattro processi della BSC come Management System



Fonte: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, R. Kaplan, D. Norton

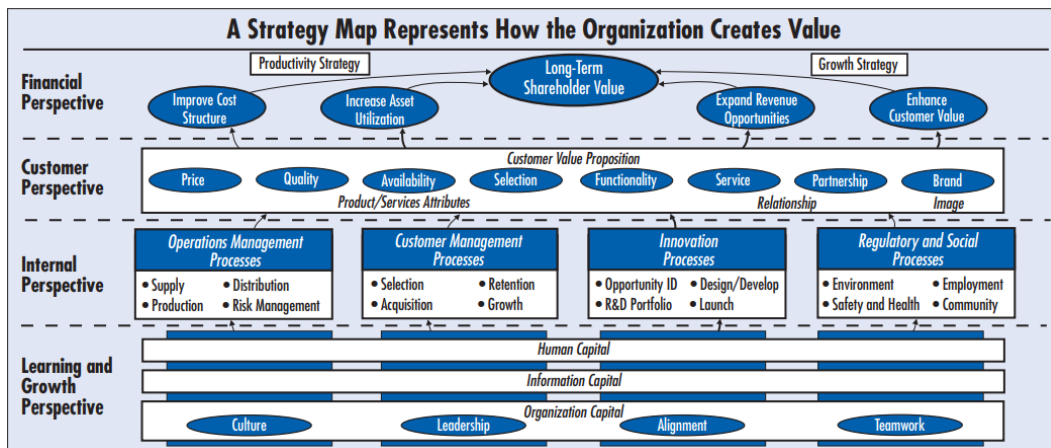
Il terzo ed ultimo step evolutivo che ha interessato la *balanced scorecard* di Kaplan e Norton, si verifica con l'introduzione della mappa strategica, strumento visivo di esplicitazione della strategia aziendale che, come presentato nel paragrafo 1.5.2., ha lo scopo di fornire ai dipendenti una chiara visione di come il loro lavoro sia collegato alla strategia aziendale, consentendo loro di lavorare in modo coordinato e collaborativo verso gli obiettivi desiderati.

---

<sup>32</sup> R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, in *Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard*, 2nd Edition, Harvard Business Review, 1996.

Questa viene definita come un quadro visivo degli obiettivi aziendali all'interno delle quattro prospettive, che mette a fuoco la linea, spesso sfocata, tra la strategia aziendale e ciò che i dipendenti fanno ogni giorno, migliorando significativamente la collaborazione e il coordinamento.

Figura 6 – La Mappa Strategica per la BSC



Questi strumenti, sostanzialmente, rendono evidenti i legami di causa-effetto che persistono tra gli obiettivi delle varie prospettive e mostrano come un'organizzazione convertirà le proprie iniziative e risorse.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> D. NORTON, R. KAPLAN, *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard, 2nd Edition, Harvard Business Review on Point.

### 2.2.2.1. PUNTI DI FORZA, DI DEBOLEZZA E CRITICHE ALLA BALANCED SCORECARD

Alla luce di quanto analizzato finora, si può sicuramente riconoscere alla *balanced scorecard* un'ampia lista di meriti e benefici che ha portato alle aziende in cui è stata implementata.

Alcuni vantaggi della BSC includono, ad esempio, il superamento delle inadeguatezze dei tradizionali strumenti di misurazione della *performance* basati sulla finanza, garantendo una visione olistica della *performance*, la trasformazione della strategia in misure di *performance* tangibili, l'allineamento delle attività alla strategia e una visione più chiara e approfondita delle modalità con cui l'organizzazione crea valore.<sup>34</sup>

Bisogna però considerare che il suo potenziale migliore lo si ha soltanto se viene implementata correttamente; per far questo, è necessaria *in primis* una forte *sponsorship* da parte dei manager, in modo tale da generare pieno consenso a livello organizzativo, e poi una adeguata definizione e formalizzazione di quelli che sono gli obiettivi strategici, gli indicatori ed il piano d'azione.

Nonostante però l'ampia gamma di lati positivi attribuiti allo strumento, complici di questo anche la sua ampia e rapida diffusione, numerosi autori hanno individuati dei difetti ed esposto delle critiche alla *balance scorecard*.

Viene innanzitutto accusata da Hanne Nørreklit (2000) di un possibile sfasamento temporale tra le prospettive, in quanto quella economico-finanziaria è rivolta al passato, quelle dei clienti e dei processi interni sono rivolte al

---

<sup>34</sup> E. A. AWADALLAH, A. ALLAM, *A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool*, in International Journal of Business and Social Science, 2015.

presente, mentre quella dell'innovazione e apprendimento guarda al futuro. Questo implica che lo strumento non considera che l'effetto delle misure si verificherà in momenti diversi, perché gli effetti delle diverse aree coinvolgono appunto scale temporali diverse.

La stessa Nørreklit (2000), nell'articolo *The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions*, enfatizza il fatto che nella BSC non vengano considerate alcune dimensioni fondamentali, come la prospettiva delle risorse umane, delle prestazioni dei fornitori, della prospettiva ambientale e degli sviluppi tecnologici.<sup>35</sup>

In realtà, l'autrice rivolge alla *Balanced Scorecard* delle accuse, a mio avviso, piuttosto superficiali. Gli aspetti relativi alle risorse umane e agli sviluppi tecnologici infatti, sono estremamente considerati all'interno dello strumento, tantoché nella prospettiva dell'innovazione ed apprendimento si trovano numerosi indicatori che fanno riferimento alla dimensione del personale aziendale (indice di clima aziendale, indice di turnover del personale, ecc.), così come indicatori relativi al livello di competenze tecnologiche ed informatiche del personale.

Andy Neely (2001), invece, trova molto limitante l'assenza di alcune dimensioni di particolare importanza, come quella della competitività e quella degli *stakeholders*, che effettivamente, hanno un peso considerevole.

---

<sup>35</sup> H. NØRREKLIT, *The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions*, Management Accounting Research, 2000.

La mancata attenzione a queste dimensioni da parte della *Balanced Scorecard* ne limita la completezza e l'efficacia e contribuisce a far sì che alcune organizzazioni vogliano abbandonarla del tutto per cercare alternative migliori.

Una valida alternativa alla *Balanced Scorecard* è il Prisma delle *Performance*, sviluppato nel 2001 proprio da Andy Neely come risposta alle mancanze segnalate nella BSC.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> A. NEELY, *Business Performance measurement: theory and practice*, Cambridge University Press, 2002.



### 2.2.3. PRISMA DELLE PERFORMANCE

Nel 2001 Andy Neely, tentando di colmare le lacune che aveva riscontrato ed evidenziato nei *framework* di riferimento sviluppati sino a quel momento, ha proposto un nuovo modello di misurazione, il *Performance Prism*.

Si tratta di un quadro di misurazione completo che affronta le questioni chiave del *business* e che pone esplicitamente domande critiche, incoraggiando i *manager* a riflettere sui legami tra le misure in un modo che, secondo l'autore, gli altri schemi non suggeriscono così intuitivamente.

Nel presentare questo modello, Neely ha respinto la convinzione diffusa che la misura della *performance* debba derivare dalla strategia, suggerendo che anche nella progettazione del PMS gli *stakeholders* debbano essere presi in considerazione ancor prima della strategia aziendale<sup>37</sup>.

È infatti un modello di tipo “*stakeholder-centric*”, in quanto l'autore concepisce la *performance* come la massima capacità dell'organizzazione di soddisfare le attese degli *stakeholders* essendo questi dei soggetti che interagendo con l'azienda, riescono ad influenzarne le *performance*.<sup>38</sup>

Il prisma della *performance* però, non presuppone che tutti gli *stakeholders* siano ugualmente importanti. È chiaro che nelle aziende più grandi, gli azionisti rimarranno gli *stakeholders*, più importanti, ma nonostante questo,

---

<sup>37</sup> A. SHAH, K. KHAN, *Understanding Performance Measurement Through Literature*, in *African Journal of Business Management*, 2011.

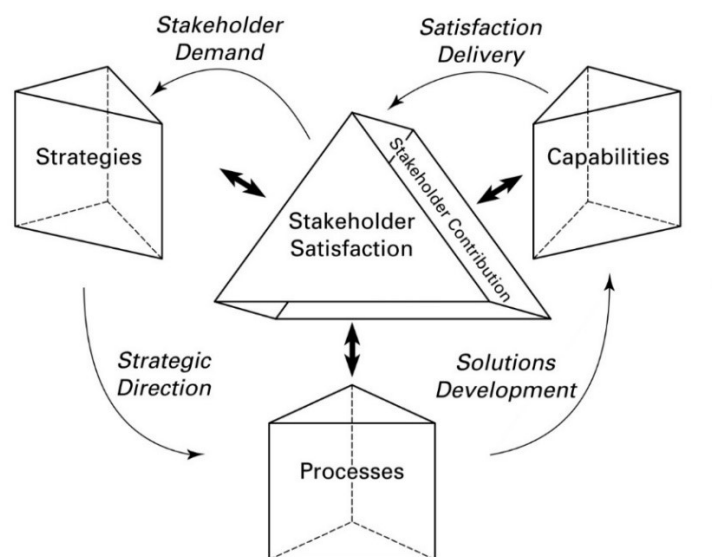
<sup>38</sup> A. NEELY, *Business Performance measurement: theory and practice*, Cambridge University Press, 2002.

occorre considerare altre importanti categorie, come i clienti, i dipendenti e i fornitori.

Il *framework* di riferimento è organizzato intorno a cinque prospettive interconnesse, rappresentate dalle cinque facce del prisma, ognuna delle quali rappresenta una dimensione da monitorare costantemente.

Per rendere il *framework* più immediato e comprensibile, ad ogni faccia viene associata una domanda chiave che guida la progettazione del sistema.

*Figura 7- Il Prisma delle Performance*



*Fonte: Business Performance Measurement, A. Neely*

- *Stakeholders satisfaction.* Il modello parte con l'identificazione dei propri *stakeholders*, la cui soddisfazione è determinante per il successo aziendale. L'azienda deve essere dunque in grado di rispondere alla domanda: "chi sono i nostri stakeholder principali, cosa vogliono e di che cosa hanno bisogno?".

- *Strategies*. Una volta identificati gli stakeholders e comprese le loro esigenze, si potrà definire la strategia che permette di rispondere alle richieste ed aspettative degli stessi.

Domanda: *“quali strategie dobbiamo mettere in atto per soddisfare i desideri e i bisogni di questi stakeholder principali?”*.

- *Processes*. Per implementare le strategie definite nella fase precedente è indispensabile capire quali sono i processi da attuare. Per ogni processo dovranno poi essere identificate delle specifiche misure in grado di supportare il management nella fase di monitoraggio.

Domanda: *“di quali processi critici abbiamo bisogno per permettere di realizzare le strategie deliberate?”*

- *Capabilities*: Per capacità, gli autori intendono una combinazione di persone, pratiche, tecnologie e infrastrutture che consentono l'esecuzione dei processi aziendali dell'organizzazione.

Domanda: *“di quali capacità abbiamo bisogno per operare e migliorare questi processi?”*.

- *Stakeholders contribution*. La domanda che l'azienda si pone all'interno di questa prospettiva è: *“cosa vuole e di cosa ha bisogno l'organizzazione dai suoi stakeholders? Quali contributi vengono richiesti ad essi per mantenere queste capacità?”*

Questa prospettiva è stata inclusa come componente separata, in quanto riconosce il fatto che non solo le organizzazioni devono fornire valore

ai propri stakeholder, ma anche gli *stakeholders* devono apportare il loro contributo.

È dunque dimostrato il modo in cui questo *framework* spiega che i risultati dell'attività aziendale (identificati con la soddisfazione degli *stakeholders*) sono funzione dei fattori strategia, capacità e processi.

L'autore chiarisce che il Prisma della *Performance* non è un quadro di misurazione prescrittivo. Al contrario, è uno strumento che può essere utilizzato dai team di gestione per influenzare il loro pensiero su quali siano le questioni chiave che vogliono affrontare quando cercano di gestire la loro attività.<sup>39</sup>

Neely, Kennerley e Adams sostengono che la forza del prisma della *performance* risiede nel fatto che unifica i quadri di misurazione esistenti e si basa sui loro punti di forza individuali.

La BSC, ad esempio, è forte in quanto sostiene un insieme equilibrato di misure, ma debole in quanto omette la prospettiva degli stakeholder, estremamente importante in contesti competitivi.

Il prisma della *performance* affronta, invece, questi ed altri problemi, fornendo un quadro integrato con cui guardare alla *performance* organizzativa.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> A. NEELY, C. ADAMS, P. CROWE, *The Performance Prism in practice*, in *Measuring Business Excellence*, 2001.

<sup>40</sup> A. NEELY, M. KENNERLEY, C. ADAMS, *Performance measurement frameworks: a review*, in *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice*, Second Edition, Cambridge University Press, 2007.

### 2.3. PROGETTAZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DEI PMS NELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI

Quando si parla di progettazione di un *performance measurement system*, ci si riferisce allo sviluppo di una metodologia più o meno strutturata, finalizzata alla scelta di quali misure e quali *framework* adottare, tra i tanti proposti, ai fini di una valida misurazione delle *performance*.

Neely, congiuntamente ad altri studiosi di *performance management*, dopo aver studiato attentamente i vari modelli sviluppati in letteratura sino ai primi anni Duemila, e condotto varie ricerche sul campo con diverse aziende, ha sviluppato un processo di gestione, descritto nel *workbook* “*Getting the Measure of your Business*”, che identifica alcune linee guida utili per costruire un PMS coerente con le caratteristiche dell’organizzazione.

Tali ricerche sono state svolte come risposta al fatto che diversi autori hanno proposto vari modelli di PMS, ma nessuno di essi ha fornito indicazioni, o meglio, chi le ha fornite lo ha fatto in modo piuttosto generico e superficiale, su come questi debbano essere popolati, quindi sul processo di decisione delle misure di *performance* da adottare.

Kaplan e Norton (1992), ad esempio, nei loro scritti preliminari sulla *balanced scorecard* suggeriscono alcune aree in cui le misure di *performance* possono essere utili, ma danno poche indicazioni su come queste possono essere identificate, introdotte ed utilizzate. Tantoché l’anno seguente, dopo aver riconosciuto di aver prestato poca attenzione al processo di progettazione ed

implementazione dello strumento, cercarono di descrivere, nell'articolo "Putting the Balanced Scorecard into work", il processo di costruzione della BSC attraverso otto passaggi in modo da aiutare i *manager* nell'implementazione della stessa.

Agli occhi di Neely però, questo processo risultava ancora piuttosto superficiale, e soprattutto poco generalizzabile, in quanto specifico per la progettazione della *balanced scorecard*. L'autore dunque, assieme ad un gruppo di studiosi inglesi, dopo varie ricerche ed esperimenti svolti con aziende operanti in settori diversi in cui ha guidato personalmente i *team* di gestione nella progettazione e nell'identificazione di misure di *performance*, riconosce una serie di fasi utili per lo sviluppo di un processo dettagliato per la costruzione di un PMS, applicabile in ogni tipo di organizzazione.

All'interno del suo *workbook* propone tre fasi principali: progettazione, implementazione ed utilizzo delle misure di *performance* (vedi Figura 8).<sup>41</sup>

Prima di descrivere le fasi però, predispone dei principi di progettazione, cioè un set di caratteristiche che, a suo avviso, dovrebbero trovarsi all'interno di ogni PMS. Tali caratteristiche riguardano i seguenti aspetti:

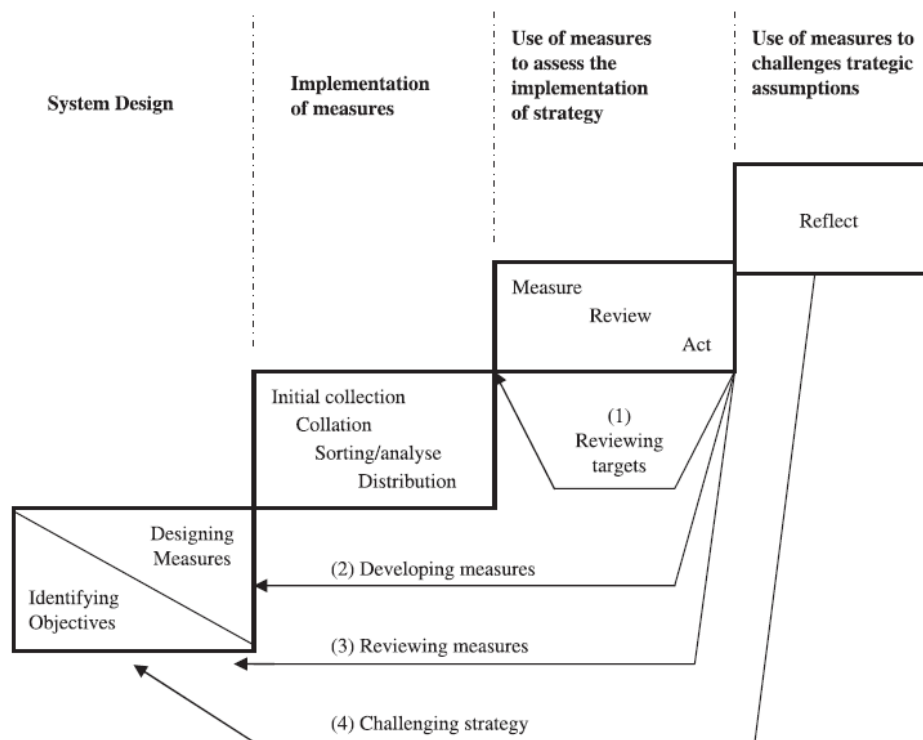
- Le misure scelte devono derivare dalla strategia aziendale e tutta l'organizzazione deve essere coinvolta nella selezione;

---

<sup>41</sup> K. F. PUN, A. S. WHITE, *A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks*, in *International Journal of Management Reviews*, 2005.

- Lo scopo di ogni misura deve essere chiaro: ci deve essere un collegamento esplicito tra obiettivo e misura;
- Le misure adottate devono essere sia finanziarie che non finanziarie; è importante che siano semplici e che forniscano un feedback rapido;
- Il *framework* adottato non deve limitarsi a monitorare, ma deve stimolare il miglioramento continuo.<sup>42</sup>

Figura 8 - Fasi del processo di sviluppo di un Performance Measurement System



Fonte: *A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks*, K. F. Pun, A. S. White

<sup>42</sup>A. NEELY, J. MILLS, K. PLATTS, H. RICHARDS, M. GREGORY, M. BOURNE, M. KENNERLEY, *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*, in *International Journal of Operations & Production Management*, 2000.

Verificata la presenza di questi aspetti principali, fa seguito la fase dell'implementazione, che prevede i seguenti step:

- Identificazione delle informazioni rilevanti per la gestione e delle aree critiche e ad alto rendimento in cui è opportuno misurare le prestazioni.
- Sviluppo di un insieme coerente di obiettivi aziendali a partire dalle esigenze dei clienti e degli stakeholders
- Progettazione delle misure, verificando che ognuna di queste abbia uno scopo chiaro e riassume le questioni chiave associate alla *performance* di ogni area.
- Verifica dell'appropriatezza e completezza delle misure, in modo che possano essere agevolmente integrate ed implementate.
- Verifica continua dell'aggiornamento del sistema di misure.<sup>43</sup>

Questo programma di ricerca, sviluppato attraverso una ricerca-azione partecipativa, in quanto alcuni degli autori si sono prestati come “facilitatori” del processo, si è rivelato un metodo estremamente efficace per sviluppare un processo di progettazione di un solido sistema di misurazione delle *performance*.

La seconda fase, quella dell'implementazione, è secondo molti *manager* quella più critica; si tratta di mettere in atto sistemi e procedure di raccolta, elaborazione ed analisi dei dati che consentono di catturare tutti i dati già

---

<sup>43</sup>A. NEELY, M. BOURNE, J. MILLS, K. PLATTS, *Implementing performance measurement systems: a literature review*, in *International Journal of Business Performance Management*, 2003.



presenti nei sistemi informativi aziendali, in modo da presentarli in maniera più utile e significativa ai fini della misurazione.

L'utilizzo delle misure di *performance* costituisce la terza fase del processo di sviluppo, ed è associata a due precise finalità conoscitive. In primo luogo, dato che le misure derivano dalla strategia, esse devono misurare il successo della sua attuazione.

Successivamente, le informazioni e i feedback che derivano da tali misure vengono utilizzati per mettere in discussione le ipotesi e verificare la validità della strategia attuata.<sup>44</sup>

Le tre fasi fin qui richiamate, non sono rigide nella loro esecuzione, nel senso che è possibile che si verifichi una sovrapposizione, in quanto può accadere che alcune misure vengano implementate prima che altre siano completamente progettate, dato che seguono ritmi diversi.

Alla luce di tutto ciò si può concludere che la progettazione di un sistema di misurazione delle *performance* è una attività piuttosto delicata che richiede un'attenta preparazione, svolge un ruolo fondamentale nella gestione efficiente ed efficace dell'azienda.

Il modo in cui un'organizzazione misura le sue *performance* riflette a pieno la sua strategia e la sua cultura, è dunque necessario che il PMS sia adatto e coerente con le strategie aziendali e con i sistemi di gestione, in modo da

---

<sup>44</sup> A. NEELY, M. BOURNE, J. MILLS, M. WILCOX, K. PLATTS, *Designing, implementing and updating performance measurement systems*, in *International Journal of Operations & Production Management*, 2000.

garantire oltre ad una misurazione appropriata, l'orientamento al continuo miglioramento, all'innovazione, all'apprendimento manageriale e all'allineamento strategico.

## 2.4. UN APPROCCIO ALTERNATIVO: IL METODO OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKR)

All'interno dei *Performance Measurement Systems* è possibile annoverare il metodo degli *Objective and Key Results (OKR)*, un meccanismo operativo, che grazie alle sue peculiarità, è capace di guidare la strategia aziendale e di orientare l'organizzazione verso il conseguimento dei risultati desiderati.

Sebbene questo metodo non aggiunga molto agli altri PMS a livello concettuale, la novità e la "rivoluzione" stanno nel modo attraverso il quale viene realizzato. Le testimonianze d'impresa nell'utilizzo del metodo sono di assoluto rilievo; si pensi, fra gli altri, a Intel, Google e Amazon.

Il metodo OKR affonda le sue radici negli USA negli anni Settanta e rappresenta una declinazione operativa, un'evoluzione, del *Management By Objective* di Peter Drucker.<sup>45</sup>

Andy Grove e Jhon Doerr sono considerati i padri di questo metodo rivoluzionario. Andy Grove era il CEO della Intel (multinazionale della Silicon Valley produttrice di semiconduttori, microchip e microprocessori), definito da

---

<sup>45</sup> Il *Management By Objectives* (MBO) è un metodo di gestione e valutazione del personale che non si concentra sulle competenze dei soggetti, ma sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati. Gli obiettivi vengono fissati secondo una logica *top-down*, quindi vengono decisi dai piani alti e fatti discendere ai livelli inferiori. Nella maggior parte dei casi, una volta fissati gli obiettivi a lungo termine, non venivano più rivisti, né aggiornati in base ai contesti, risultando alla fine incoerenti e decontestualizzati. Inoltre, in tale metodo, il raggiungimento degli obiettivi veniva spesso legato a premi e bonus per cercare di aumentare la motivazione dei dipendenti, ma in realtà si è rivelato altamente controproducente per l'organizzazione, in quanto il cercare di raggiungere l'obiettivo ad ogni costo faceva perdere il focus sull'attività quotidiana.

molti “il miglior *manager* di tutti i tempi”; Jhon Doerr era invece un ingegnere elettronico presso la stessa azienda in cui era entrato come tirocinante durante i suoi studi presso l'*Harvard Business School*.

Negli anni Settanta, Intel era un'impresa ancora in evoluzione, e stava pianificando una riorganizzazione, con l'obiettivo di diventare *leader* nel settore allora emergente dei microprocessori, e Grove stava sperimentando e mettendo in pratica nuovi metodi e tecniche di *management* per cercare di aumentare l'efficacia del suo lavoro, ottimizzando il tempo e le risorse, sia umane che monetarie.

Doerr, rimase fortemente colpito dalle modalità con cui Grove gestiva l'azienda, così, dopo anni di osservazione e affiancamento, in cui prese appunti e le studiò dettagliatamente, prese in eredità le sue idee e le condivise con oltre cinquanta aziende di cui era *venture capitalist*. In ognuna delle aziende in cui applicò tali metodologie, ottenne grandi *performance*, ed il caso di Google ne è il più emblematico esempio.

Come dice il nome, questa metodologia si muove lungo due linee direttrici: *Objective and Key Results*, quindi Obiettivi e Risultati Chiave.

Gli obiettivi sono la semplice rappresentazione di COSA si vuole raggiungere; sono dimensioni che esprimono che cosa è importante conseguire. Non rappresentano il macro obiettivo dell'impresa (creazione di valore economico) ma è la declinazione di ciò che per l'organizzazione è strategicamente rilevante.

Quando vengono stabiliti devono però rispettare alcune caratteristiche fondamentali come la significatività, la concretezza, l'orientamento all'azione e devono motivare i dipendenti e guidare la strategia di crescita. Hanno generalmente cadenza annuale.

I risultati chiave (KR) invece, sono un metro di giudizio che tengono sotto osservazione COME si arriva all'obiettivo. Quindi, non solo devono descrivere un'attività, ma questa attività deve essere accompagnata da un esito. I caratteri principali di risultati chiave efficaci sono: quantificabilità, semplice misurabilità, aggressività, realismo e limitatezza nel tempo. Mentre un obiettivo può avere un termine piuttosto lungo (es. un anno o più), i risultati chiave evolvono con il procedere del lavoro, e generalmente vengono settati trimestralmente.

Facciamo un esempio: un'organizzazione si prefigge come obiettivo globale di aumentare le vendite di un prodotto del 20% entro l'anno. Come può farlo? Attraverso quali azioni?

Per rispondere a queste domande andrà a stabilire, mettendo per iscritto, i *Key Results*, quindi i vari step da seguire per raggiungere quell'obiettivo, che in questo caso, per il primo *quarter*, potrebbero essere ad esempio:

- I. Creare un *database* con almeno 250 potenziali clienti;
- II. Contattare almeno 50 potenziali clienti al mese;
- III. Presentare il prodotto ad almeno 20 potenziali clienti;
- IV. Emettere almeno 10 offerte;

V. Convertire almeno 5 offerte in contratti di vendita.

È dunque evidente come gli OKR rappresentano una semplice e chiara linea guida che aiuta ad avere chiare le modalità con cui raggiungere l'obiettivo.

Se obiettivi e risultati chiave vengono identificati ed implementati correttamente, una volta che tutti i KR sono stati realizzati, per definizione, l'obiettivo a cui si riferiscono è necessariamente raggiunto.

Un sistema efficace di definizione degli obiettivi prima di ogni altra cosa deve cominciare con una profonda analisi della cultura aziendale, che costituisce il pilastro di questo strumento. Gli OKR di alto livello devono infatti essere fortemente allineati e coerenti con la *mission*, la *vision*, perché hanno il compito di tradurre in fatti (quindi in obiettivi) i valori alla base dell'organizzazione.

Inoltre, nella definizione degli obiettivi di alto livello, è importante che i *leader* si focalizzino nel capire cosa è veramente importante per l'organizzazione nei successivi mesi, cosa non lo è, e quali sono le iniziative ed attività che possono fare la differenza.

Se gli obiettivi sono ben inquadrati, nella maggior parte dei casi sono sufficienti dai tre ai cinque risultati chiave per raggiungerli, altrimenti, se sono troppi, si rischia di perdere la focalizzazione su ciò che conta davvero.

Focalizzazione e Impegno sono infatti due elementi fondamentali nell'implementazione degli *Objectives and Key Results*, definiti da Jhon Doerr come le due declinazioni del primo "Superpotere" degli OKR, in quanto

solamente a fronte di una grande dedizione ed impegno pubblico da parte dei *leader* è possibile il raggiungimento degli obiettivi di *team* ed individuali.

Una volta stabiliti gli obiettivi di più alto livello, i *leader* hanno il compito di comunicarli chiaramente all'intera organizzazione in modo che ognuno riesca a comprenderli a fondo, e riesca a comprendere in che modo gli obiettivi rispecchino la *mission* e la *vision* aziendale.

È proprio l'Allineamento infatti il secondo Superpotere degli OKR; allineare significa aiutare le persone a capire cosa devono fare esattamente e secondo ricerche condotte dalla *Harvard Business School*, le aziende i cui dipendenti sono fortemente allineati hanno il doppio della probabilità di essere *top performer*.

Per garantire allineamento, la soluzione sta in OKR focalizzati, e soprattutto trasparenti, essendo la trasparenza il presupposto principale dell'eccellenza operativa, e ciò che alimenta la collaborazione tra i dipendenti. In un sistema OKR infatti, i traguardi di tutti sono condivisi apertamente; ogni dipendente ha una visione completa degli obiettivi di tutti gli altri, da quelli del CEO a quelli dell'ultimo operaio. Se ad esempio, un dipendente fatica a raggiungere un obiettivo personale, i suoi colleghi possono vedere che ha bisogno d'aiuto ed offrire sostegno. Ognuno ha la libertà di intervenire, di condividere pensieri, correzioni e critiche costruttive. In questo modo migliora non solo il lavoro ma anche i rapporti interpersonali.

Nella formulazione ed implementazione degli OKR è importante seguire un processo di *cascading* bidirezionale, quindi una logica in cui gli obiettivi non vengono decisi dai più alti livelli organizzativi e declinati poi ai singoli team, ma un approccio misto *top-down* e *bottom-up* in cui viene incoraggiato l'emergere di obiettivi dal basso, dove ognuno ha la libertà di fissare alcuni dei propri, chiaramente in linea con gli obiettivi generali.

In questo modo le persone sono più coinvolte e motivate a raggiungere i traguardi che si sono prefissate.

In un sistema OKR si cerca molto di far forza su questi concetti di apertura ed allineamento in quanto è stato osservato più volte che gli OKR più performanti sono nati proprio dai piani operativi. D'altronde, come sottolinea Andy Grove, gli agenti di vendita, avendo un contatto diretto con i clienti, capiscono l'andamento della domanda molto prima rispetto al *management*.

Un altro grande punto a favore degli OKR, nonché il terzo "Superpotere", è il fatto che possono essere facilmente monitorati e misurati. I dipendenti risultano più coinvolti e motivati se riescono a vedere concretamente l'avanzamento del proprio lavoro e di quello altrui, e di come questo contribuisca al successo dell'azienda. È stato infatti dimostrato, nelle imprese in cui Doerr ha implementato tale metodo, come già solamente il fatto di mettere per iscritto un obiettivo e tenerne sotto controllo l'andamento aumenti le probabilità che questo venga raggiunto.



Per conseguire risultati migliori gli OKR vengono esaminati varie volte lungo il trimestre (settimanalmente nella maggior parte dei casi) sia dai dipendenti che dai *manager*.

In questo modo si riesce a valutare *real time* l'andamento, identificare gli intoppi, rivedere i risultati chiave, riadattarli in base alle circostanze, o addirittura rimpiazzarli con dei nuovi, in qualsiasi momento del ciclo. Per mantenere gli OKR sempre aggiornati e coerenti le organizzazioni possono affidarsi ad apposite piattaforme automatizzate che aiutano a semplificare il processo di impostazione e monitoraggio degli obiettivi sia a livello globale che individuale.

Quella degli OKR è una misurazione a 360 gradi ed è costituita da tre componenti: misurazione oggettiva, autovalutazione soggettiva e riflessione.

La misurazione oggettiva è generalmente un processo che viene svolto automaticamente dai *software* e consiste nel calcolare le percentuali di completamento dei risultati chiave relativi ad ogni obiettivo.

Se un *key result* viene completato meno del 30%, ottenendo quindi un punteggio da 0 a 0.3 si trova nella zona rossa, considerata la zona di fallimento, in quanto non ci sono stati progressi a fronte di azioni implementate, e la prassi è quella di rivederlo totalmente o addirittura di eliminarlo.

Se il punteggio si trova nella zona gialla, che comprende un range da 0.4 a 0.6 (percentuale di completamento dal 40% al 60%), significa che ci sono stati dei progressi, ma sono al di sotto delle aspettative, ed è dunque opportuno

applicare ai *key results* dei riadattamenti per riproporne di più efficienti nel *quarter* successivo.

Figura 9 - Misurazione oggettiva OKR



Fonte: riadattamento personale tratta dal libro "Rivoluzione OKR" di Jhon Doerr

Infine, se ottengono un punteggio che si trova nella zona verde significa che sono sulla buona strada e probabilmente devono essere lasciati inalterati; un sistema OKR viene infatti considerato di successo quando soddisfa i suoi obiettivi al 70%.

La seconda componente del metodo di misurazione degli OKR è l'autovalutazione, che consiste nel dare una valutazione personale al lavoro svolto descrivendo cosa è risultato più semplice e cosa più complesso, affiancando anche, se si vuole, un punteggio di valutazione della difficoltà (vedi Figura 10).

In questo modo è possibile avere un quadro completo del lavoro svolto e capire se i risultati più scarsi derivano dalla mancanza di impegno da parte dei dipendenti, o da un'inadeguata definizione degli obiettivi, e viceversa se risultati

ottimali derivano da un elevato impegno, o da un'asticella fissata troppo in basso.

Secondo Doerr è importante dare un *feedback* personale ai traguardi raggiunti, cosicché ognuno possa comprendere le circostanze di un determinato obiettivo in un determinato periodo e favorire il processo di definizione degli obiettivi del *quarter* successivo.

*Figura 10 - Esempio di Punteggi ed Autovalutazione OKR*

OKR	Andamento (misurazione oggettiva)	Punteggio (relativo alla difficoltà del lavoro)	Autovalutazione
Portare dieci nuovi clienti	70% (7 nuovi clienti)	0,9	A causa di un mercato in calo, l'OKR si è rivelato molto più difficile di quel che avevo pensato. I nostri sette nuovi clienti sono il frutto di un lavoro notevole e sono un risultato eccezionale.
Portare dieci nuovi clienti	100% (10 nuovi clienti)	0,7	Quando ho raggiunto l'obiettivo dopo solo otto settimane dall'inizio del trimestre mi sono reso conto che avevo fissato l'OKR troppo in basso.
Portare dieci nuovi clienti	80% (8 nuovi clienti)	0,6	Ho fatto firmare otto nuovi clienti, ma è stata più fortuna che frutto del mio lavoro. Un cliente se ne è portati appresso altri cinque.
Portare dieci nuovi clienti	90% (9 nuovi clienti)	0,5	Anche se sono riuscito a portare nove nuovi clienti, ho scoperto che sette ci avrebbero fruttato pochi ricavi.

Fonte: *Rivoluzione OKR, J. Doerr*

Per chiudere il ciclo della misurazione degli OKR, l'ultimo step è la riflessione, e consiste nel porgersi alcune domande del tipo: "Ho raggiunto tutti i miei obiettivi? Se sì, che cosa ha contribuito al successo? Se no, quali sono stati i maggiori ostacoli? Cosa potrei migliorare nella prossima definizione degli OKR?", in quanto l'apprendimento dalle esperienze è molto più efficace se abbinato alla riflessione sulle stesse.

Alla luce di tutto ciò, si può evincere che il metodo OKR permette alle organizzazioni di uscire dalla propria *comfort zone*, di fissare obiettivi elevati ed ambiziosi, di superare i propri limiti, di fallire e di fare del fallimento un'occasione per un nuovo punto di partenza ed un miglioramento continuo.

È importante infine, sottolineare che un sistema OKR potrebbe anche non funzionare; il fallimento potrebbe essere attribuito a diversi fattori, quali:

- Scetticismo dei *manager*: questi sono i primi che devono credere nei modelli che decidono di implementare in azienda, se non credono fermamente in quello che stanno portando, automaticamente non lo faranno nemmeno i collaboratori.
- Incoerenza tra Obiettivi e Risultati chiave impostati: se non si allineano bene questi due elementi, le azioni implementate seguiranno una strada che non porta al traguardo desiderato.
- Mancanza di controlli frequenti: la verifica degli OKR è una fase decisiva, in quanto consente di rimanere sempre aggiornati e focalizzati. Se viene a mancare, si perde il focus sull'obiettivo.

- Scelta di obiettivi raggiungibili con difficoltà: gli obiettivi devono essere ambiziosi, aggressivi e sfidanti, ma nei limiti delle possibilità e del realismo.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> J. DOERR, *Rivoluzione OKR*, Edizioni LSWR, 2022.

## CAPITOLO 3

# SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI A SUPPORTO DEL STRATEGIA E DELLA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

### 3.1. INTRODUZIONE AL CAPITOLO

Nell'ultimo ventennio l'ambiente competitivo in cui le imprese si sono trovate ad operare si è profondamente evoluto, complici l'incremento della concorrenza, la crescita esponenziale della tecnologia, una globalizzazione sempre più forte, cicli di vita dei prodotti sempre più brevi, e domande dei clienti sempre più precise e sofisticate. L'ingresso di queste variabili ha costretto le imprese a dover reingegnerizzare i processi di *business* servendosi di strumenti avanzati capaci di monitorare, valutare e gestire in maniera attiva l'informazione e la conoscenza aziendale.

In un tale contesto risulta infatti vitale per le imprese includere tra le proprie attività e competenze chiave la gestione strategica dell'informazione, preziosa fonte di vantaggio competitivo, in quanto il successo di un'azienda dipende dalla qualità delle decisioni prese dai suoi *manager*, che deriva a sua volta da una corretta elaborazione e gestione dei flussi informativi.

Grazie all'adozione dei sistemi informativi aziendali infatti, le organizzazioni sono in grado di ottimizzare e di gestire in modo efficace, efficiente e strategico tutti i processi interni, che vanno dalla gestione della produzione, alla gestione delle principali risorse, a quella dei rapporti con i clienti, ecc.

Il sistema informativo aziendale in generale, può essere definito come un insieme coordinato di persone, procedure e mezzi tecnici e tecnologici, in grado di raccogliere ed elaborare dati per produrre e condividere informazioni all'interno dell'organizzazione.

In questo contesto entra in gioco il ruolo della *Business Intelligence* e della *Business Analytics*, sistemi fondamentali per fornire supporto al *management*. Questi consentono di estrapolare, analizzare e valorizzare l'enorme mole di dati provenienti dai sistemi informativi aziendali, per poi trasformarli e presentarli ai *manager* fornendogli supporto per il processo di *decision making* ai fini di una gestione efficace dell'impresa.

### 3.2. I SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI

Come scrive M. De Marco, parlare di sistemi informativi aziendali al giorno d'oggi significa aprire un mondo, a causa dell'enorme vastità dell'argomento che spazia dai concetti più operativi a quelli più astratti con una molteplicità di sfaccettature. La realizzazione ed il buon funzionamento dei sistemi informativi aziendali dipendono dal lavoro coordinato di specialisti di vario tipo, e dalle scelte che effettua il *top management* in termini di costi, prestazioni e tecnologia.<sup>47</sup>

La letteratura sui sistemi informativi aziendali è qualcosa di talmente grande e complesso che è difficile persino fornire una definizione univoca e che riesca a coprirne tutti gli aspetti. Andiamo prima di tutto a scomporre il concetto.

Un "sistema" è definito come un insieme di elementi omogenei ed eterogenei che interagiscono tra loro per conseguire un obiettivo comune. L'aggettivo "informativo" specifica invece l'obiettivo del sistema, che in questo caso è reperire, gestire ed elaborare informazioni.

In modo generale possiamo dunque definire un sistema informativo aziendale come l'insieme di risorse e procedure che hanno l'obiettivo generale di elaborare tutte quelle informazioni utili all'azienda per svolgere le sue attività e raggiungere i suoi obiettivi strategici.

---

<sup>47</sup> M. DE MARCO, *I Sistemi Informativi Aziendali: temi di attualità*, Informatica & Organizzazioni, Franco Angeli, 2000.



In particolare, per risorse si intende il complesso di dati rappresentativi della realtà aziendale e circostante, le risorse umane e quelle tecnologiche impiegate nell'attuazione del processo informativo. Per procedure invece si intende la raccolta, l'elaborazione e la trasformazione di dati in informazioni,<sup>48</sup> e la distribuzione delle stesse all'intera organizzazione.<sup>49</sup>

I sistemi informativi al giorno d'oggi risultano essenziali per la conduzione delle attività quotidiane, oltre che per il raggiungimento degli obiettivi strategici; interi settori dell'economia sono addirittura quasi inconcepibili senza investimenti sostanziali in sistemi informativi.

È stato infatti dimostrato che esiste una crescente interdipendenza tra la capacità di un'azienda di utilizzare le tecnologie informatiche ed informative, e la sua capacità di implementare le strategie aziendali e di raggiungere gli obiettivi.<sup>50</sup>

I sistemi informativi aziendali possono essere categorizzati secondo il livello gerarchico a cui offrono supporto, e secondo le aree gestionali e funzionali che ricoprono.

---

<sup>48</sup> È necessario chiarire che dato e informazione non sono la stessa cosa; il dato è la “materia prima” del processo di produzione dell'informazione, è la misura di un evento o di un fatto oggettivo tramite un semplice numero o una semplice parola. L'informazione è invece il risultato dell'elaborazione di un complesso di dati che dopo essere stati elaborati ed analizzati assumono un significato importante per l'azienda.

<sup>49</sup> R. CANDIOTTO, *Il Sistema Informativo dell'azienda nell'ambiente digitale*, Giappichelli, 2016.

<sup>50</sup> K.C. LAUDON, J. P. LAUDON, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, thirteenth edition, Pearson, 2014.

La prima macro-classificazione fa riferimento al modello gerarchico di Anthony, il quale considera l'azienda come una piramide composta da tre livelli di gestione, ognuno dei quali ha un diverso fabbisogno informativo, e dunque un diverso sistema informativo a cui richiedere supporto per ricevere le informazioni necessarie alla gestione aziendale<sup>51</sup>.

Figura 11 - Sistemi Informativi in corrispondenza dei livelli gerarchici del management



Partendo dal livello gerarchico inferiore, quindi in corrispondenza dell'*operational management* (personale operativo), in cui si svolgono principalmente attività gestionali e produttive che impattano esclusivamente nel breve periodo, uno dei principali strumenti utilizzati è il *Transaction Processing System (TPS)*. Questo tipo di sistema comprende tutti i processi automatizzati che registrano ed eseguono le operazioni quotidiane di routine (come i depositi, il flusso di materiali, le vendite effettuate, le ore lavorate da un dipendente, ecc.)

---

<sup>51</sup> H. TAHERDOOST, *The Role of Different Types of Management Information System Applications in Business Development: Concepts, and Limitations*, Cloud Computing and Data Science, 2022.

ed ha l'obiettivo di migliorare l'accuratezza e l'integrità delle informazioni, ridurre i costi di trasmissione ed ottimizzare le tempistiche delle transazioni in modo trasparente<sup>47</sup>.

Al secondo livello organizzativo, in corrispondenza del *tactical management*, o *middle management*, vi può essere il supporto di due sistemi: il *Management Information System (MIS)* ed il *Decision Support System (DSS)*<sup>48</sup>. Questi sistemi informativi sono utili al livello manageriale per svolgere e monitorare i loro compiti amministrativi e prendere decisioni relative alle attività quotidiane e routinarie.

In particolare, il MIS converte i dati derivanti dal TPS in informazioni sottoforma di *report* riassuntivi che vengono forniti ai *manager* per gestire i relativi dipartimenti in modo efficace ed efficiente e per identificare e comprendere le problematiche giornaliere aziendali, fornendo risposte e soluzioni adeguate.

I DSS sono anch'essi dei *software* di supporto alle decisioni del *middle management*, ma che, a differenza dei MIS si concentrano su situazioni e problemi unici, quindi non di routine<sup>52</sup>.

Quindi sostanzialmente, sebbene il MIS identifica i problemi del sistema aiutando i decisori a scegliere e valutare soluzioni corrette, non riesce a soddisfare le esigenze speciali e particolari dei decisori; questa lacuna viene

---

<sup>52</sup> R. H. SPRAGUE, *A Framework for the Development of Decision Support Systems*, Management Information Systems Research Center, 1980.

colmata dai sistemi DSS, che riesce a consolidare in *report* sintetici le grandi quantità di informazioni rilevate da TPS e MIS, fornendo un prezioso supporto ai *manager* che devono prendere decisioni strategiche relative a specifici problemi<sup>48</sup>. Costituiscono un supporto indiretto del livello gerarchico superiore.

Infine, al terzo livello organizzativo si trovano gli *Executive Information System (EIS)*, anche chiamati *Executive Support Systems (ESS)*, creati per supportare lo *strategic management*, quindi gli organi esecutivi aziendali. Questi sistemi sono progettati per affrontare le decisioni strategiche non pianificate e poco frequenti, e che richiedono una analisi valutativa multidimensionale ed omnicomprensiva dell'azienda e del contesto in cui essa opera, in quanto non vi sono percorsi o procedure standardizzate per giungere ad una soluzione.

Gli EIS sono dei sistemi flessibili, che aiutano ad adattarsi alle mutevoli richieste e problematiche aziendali, riescono a garantire una visione completa dell'azienda individuando quali sono le informazioni vitali da fornire alla direzione tempestivamente, con lo scopo di monitorare, gestire e migliorare la *performance* aziendale.

Far funzionare insieme tutti questi sistemi all'interno di un'azienda significa riuscire a gestire e comunicare in modo appropriato ed integrato tutte le informazioni contenute al loro interno. Questa si è rivelata essere una sfida tanto complessa quanto importante, in quanto è necessario far "comunicare" e lavorare congiuntamente i sistemi come se fossero *un unicum*.

Un modo per fronteggiare questa sfida consiste nell'implementare un sistema informativo integrato dotato di applicazioni aziendali, ovvero sistemi che abbracciando più aree funzionali, si concentrando sull'esecuzione dei processi ed includendo tutti i livelli di gestione, riescono ad aiutare le imprese ad ottimizzare la gestione dei tempi, delle risorse e dei dipendenti diventando più flessibili, produttive e coordinate. Stiamo dunque parlando della seconda macro-classificazione dei sistemi informativi.

Tali applicazioni si focalizzano sull'esecuzione dei processi aziendali e comprendono tutti i livelli del management; le principali sono le seguenti:

- *Enterprise Resource Planning (ERP)*;
- *Customer Relationship Management (CRM)*;
- *Supply Chain Management (SCM)*;

### 3.2.1. I SISTEMI DI ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)

Gli *Enterprise Resource Planning* sono dei sistemi di gestione integrata, o meglio, soluzioni tecnologiche che aiutano le organizzazioni ad automatizzare, integrare e gestire i processi di *business* principali, per tenere sotto controllo l'intera attività aziendale e ottenere *performance* ottimali.

Un sistema di ERP costituisce lo scheletro delle imprese medio-grandi, e si differenzia dagli altri sistemi informativi per la presenza, al suo interno, di un *database* centralizzato in cui confluiscono le informazioni derivanti da varie fonti. Le informazioni che in precedenza erano frammentate in molti sistemi autonomi (relative ad attività logistiche, finanziarie, produttive, vendita, di marketing e di risorse umane, ecc.), vengono elaborate ed archiviate in un unico sistema e poi condivise con diversi reparti aziendali in modo unificato.<sup>53</sup>

Ad esempio, quando un cliente effettua un ordine, i dati relativo a questo fluiscono automaticamente verso le parti dell'azienda interessate; quindi la transazione dell'ordine viene inviata al magazzino che preleva i prodotti ordinati, programma la spedizione ed informa la produzione di rifornire i prodotti esauriti (integrazione con *Supply Chain Management*). Una volta emessa la fattura il prodotto viene spedito ed i rappresentanti del *customer service* seguono l'avanzamento dell'ordine in ogni fase per informare i clienti sullo stato dei loro ordini (integrazione con *Customer Relationship Management*).

---

<sup>53</sup> *What is ERP?*, <https://dynamics.microsoft.com/it-it/erp/what-is-erp/>

Tutte queste informazioni, come anticipato, confluiscono all'interno dello stesso *database* dell'ERP; i *manager* ne prendono visione e le utilizzano per prendere decisioni più precise e tempestive sulle operazioni quotidiane e sulla pianificazione a lungo termine, migliorandone così l'efficienza.<sup>54</sup>

Oggi giorno, i sistemi di *Enterprise Resource Planning* sono fondamentali per la gestione di migliaia di aziende di ogni settore e dimensione. I benefici che comporta la loro integrazione sono, infatti, molteplici; secondo alcune ricerche le organizzazioni considerano vitale la capacità di tali sistemi di fornire un accesso rapido e continuo alle informazioni aiutando il *management* nel processo decisionale e facilitando il raggiungimento degli obiettivi. L'integrazione delle diverse informazioni inoltre, consente un controllo a trecentosessanta gradi dei processi di *business*, garantendo ai dipendenti una maggior visione d'insieme dell'azienda.

Di conseguenza, i sistemi ERP creano valore per l'azienda, fornendo efficienza ai processi contabili e creando capacità uniche che influenzano positivamente le *performance*.<sup>55</sup>

Numerose ricerche empiriche hanno però evidenziato come l'implementazione di questi sistemi, se da un lato presenta una serie di vantaggi

---

<sup>54</sup> K.C. LAUDON, J. P. LAUDON, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, thirteenth edition, Pearson, 2014.

<sup>55</sup> S. GOUMAS, D. CHARAMIS, E. TABOURATZI, *Accounting Benefits of ERP Systems across the Different Manufacturing Industries of SMEs*, *Theoretical Economics Letters*, 2018.

indiscutibili ed opportunità di cambiamento e miglioramento della gestione aziendale, dall'altro, è particolarmente problematica e complessa.

L'adozione di un sistema ERP richiede, infatti, degli sforzi intensi all'interno di un'organizzazione. In prima battuta, si considera il problema economico dell'implementazione del sistema, che riguarda non solo l'acquisto del *software* in sé, ma tutto ciò che ne consegue, quindi gli oneri relativi ai vari supporti informatici, supporti di rete e alla formazione del personale per il suo utilizzo.

Inoltre, è indispensabile un grande impegno da parte del *top management*, che ha il compito di generare consenso all'interno dell'azienda stimolando in ognuno una mentalità di maggior apertura al cambiamento e all'adozione di nuove infrastrutture tecnologiche.

Esistono, tuttavia, anche alcune limitazioni tecniche oltre che commerciali; l'adozione di sistemi ERP infatti può portare ad un'eccessiva standardizzazione dei processi, a discapito della flessibilità, indispensabile specialmente nelle grandi aziende nel momento in cui vi è la necessità di riadattare i sistemi per definire nuovi modelli o processi aziendali.<sup>56</sup>

La maggior efficienza che si può ottenere dall'utilizzo di un sistema ERP deriva dall'utilizzo di questo in modo congiunto con gli altri applicativi aziendali, principalmente CRM e SCM, o dalla nativa integrazione con questi,

---

<sup>56</sup> M. AL-MASHARI, *Enterprise resource planning (ERP) systems: a research agenda*, Industrial Management & Data Systems, 2003.



che grazie alla condivisione della stessa base dati evita la ridondanza delle informazioni e garantisce una miglior gestione dei processi.

### 3.2.2. I SISTEMI DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Complementari ai sistemi di ERP, sono i *Customer Relationship Management Systems*, che come suggerisce il nome, sono degli strumenti che supportano le organizzazioni nel gestire le relazioni con i propri clienti.

Per *customer relationship management* si intende, infatti, un processo integrato e strutturato per la gestione dei rapporti con la clientela, il cui scopo è identificare e selezionare i clienti che l'azienda ritiene di poter servire con maggior profitto e costruire con questi delle relazioni di lungo periodo. L'obiettivo finale è quello di aumentare il valore dell'impresa per il cliente (in termini di *customer satisfaction*) e del cliente per l'impresa (in termini di margine di contribuzione o profitto netto di cliente).<sup>57</sup>

Il CRM integra ed unifica le principali informazioni sui clienti, dai dati personali alle abitudini di acquisto, alle relazioni che l'azienda intrattiene con essi, quindi informazioni relative ad offerte, trattative, ordini passati. Tali informazioni vengono reperite da un'ampia varietà di fonti, come email, social network, siti web, eventi fisici, ecc. e, vengono memorizzate ed organizzate all'interno di un *database* con l'obiettivo di fornire un quadro completo del rapporto che si crea con questi nel corso del tempo.

In questo modo, ogni volta che l'azienda si interfacerà con un cliente, potrà vedere lo storico della loro relazione in modo estremamente dettagliato,

---

<sup>57</sup> V. KUMAR, W. REINARTZ, *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, Third Edition, Springer, 2006.

capire cosa ha acquistato e quando lo ha fatto, e fare eventuali previsioni sulle sue esigenze future.

Tali previsioni servono per mettere in atto specifiche iniziative come campagne di marketing mirate, cercando di catturare l'attenzione del cliente, conquistare la sua fiducia, indurlo all'acquisto al fine di massimizzare i profitti e la redditività.

Mantenendo una forte relazione con i clienti, un'azienda può differenziarsi e guadagnare un vantaggio competitivo sulla concorrenza, preservando l'interesse dei consumatori e migliorare la proposta di valore offerta. È dunque possibile evincere che, il CRM, non è solamente un classico sistema informatico ma è una vera e propria strategia aziendale.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Y. XU, D. C. YEN, B. LIN, D. C. CHOU, *Adopting customer relationship management technology*, Industrial Management and Data System, 2002.

### 3.2.3. I SISTEMI DI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

Per sistemi di *Supply Chain Management* si intendono gli strumenti di gestione della catena di fornitura, cioè quella rete di organizzazioni che sono coinvolte attraverso collegamenti a monte e a valle (dal fornitore primario al cliente), nei diversi processi ed attività che producono valore sottoforma di beni e servizi per il consumatore finale (Christopher, 1998).

Questi sistemi aiutano le aziende a condividere con i propri fornitori e clienti informazioni su ordini, produzioni, livelli di inventario e consegne, in modo da poter reperire e consegnare prodotti e servizi nelle giuste quantità, nel minor tempo e al minor costo possibile. Sono quindi alla ricerca della massima efficienza lungo tutta la *supply chain*, e se ben gestiti riescono ad aumentare la redditività dell'azienda minimizzando i costi di produzione e di trasporto dei prodotti, consentendo ai *manager* di prendere decisioni migliori relativamente all'organizzazione dell'approvvigionamento, della produzione e della distribuzione.

Anche il SCM non è un semplice sistema tecnologico e informativo, ma rappresenta una vera e propria strategia aziendale. È infatti un approccio che consente di generare vantaggi competitivi attraverso l'integrazione di unità organizzative e il coordinamento dei flussi, utilizzando strumenti specifici per raggiungere il livello di integrazione desiderato tra tutte le attività strategiche della catena di fornitura.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> H. STADTLER, *Supply Chain Management: An Overview*, in *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Springer, 2008.

### 3.3. LA BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E L'IMPORTANZA DELL'INTEGRAZIONE DELLA BUSINESS ANALYTICS (BA)

Al fine di rendere il processo di integrazione dei sistemi informativi aziendali il più efficace ed efficiente possibile per fornire supporto strategico e decisionale all'organizzazione, il sostegno della *Business Intelligence* e della *Business Analytics* risultano fondamentali.

Ma facciamo un passo indietro, e cerchiamo di capire che cosa si intende con questi due termini e quali sono i caratteri e le funzioni che li contraddistinguono.

Il termine "*Business Intelligence*" è comparso per la prima volta nell'articolo "*A Business Intelligence System*" pubblicato da Hans Peter Luhn nell'IBM Journal nel 1958. In tale articolo, l'autore definisce l'intelligenza come la capacità di comprendere le interrelazioni dei fatti presentati, in modo tale da guidare l'azione verso un obiettivo desiderato. Da questo concetto deriva la novità dei sistemi di *business intelligence*, originariamente definiti come quelle apparecchiature dotate di un nastro magnetico in grado leggere documenti cartacei, auto-estrarre e codificare i dati, ricavando così informazioni che vengono poi trasmesse all'organizzazione in modo rapido ed efficiente.<sup>60</sup>

Partendo dalle ricerche di Luhn tra gli anni Sessanta e Settanta si svilupparono i primi sistemi di gestione dei dati e i *Decision Support Systems* (DSS), quei sistemi interattivi a supporto dei dipendenti, che consentono di

---

<sup>60</sup> H. P. LUHN, *A Business Intelligence System*, IBM Journal, 1958.

estrarre da una grande mole di dati, le informazioni utili ai processi decisionali che riguardano tutte le attività, da quelle operative quotidiane, a quelle direzionali non di routine.<sup>61</sup>

In questo stesso periodo vi è stato un rapido sviluppo di una serie di strumenti informatici utili per accedere ai dati ed organizzarli in modo più semplice; alcuni di questi sono:

- *Data Warehouse (DW)*: sistemi di memorizzazione ed archiviazione digitale che raccolgono e collegano un'ingente quantità di dati provenienti da molteplici fonti (applicativi aziendali, quali CRM, ERP, SCM, ecc.).<sup>62</sup> I primi *data warehouse*, comparsi negli anni Ottanta, avevano esclusivamente il compito di semplificare il flusso dei dati dai sistemi operativi ai DSS e archiviare informazioni per supportare i sistemi di *business intelligence*.

Al giorno d'oggi, invece, è possibile guardare ai *data warehouse* come ampie infrastrutture che centralizzando dati di diverse origini, consentono alle organizzazioni di ricavare importanti *insights* relativi alle loro attività, per un miglior processo decisionale e una miglior gestione delle *performance*.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> P.G.W. KEEN, *Decision Support System: a research perspective*, Institute of Technology Massachusetts, 1980.

<sup>62</sup> S. CHAUDHURI, U. DAYAL, *An Overview of Data Warehousing and OLAP Technology*, ACM Sigmod record, 1997.

<sup>63</sup> *Che cos'è un data warehouse?*, [www.oracle.com](http://www.oracle.com)

- *On Line Analytical Processing (OLAP)*: *software* che esegue analisi multidimensionali ed interattive su grandi volumi di dati archiviati nel *data warehouse* per analizzare aspetti di *performance* aziendali come i risultati delle vendite, l'andamento dei costi di acquisto merci o il successo di una campagna pubblicitaria.

Molti studiosi sostengono che la versione moderna della *Business Intelligence* si sia evoluta proprio a partire dai DSS e dall'integrazione di questi con gli strumenti sviluppatasi successivamente.

La nozione di *business intelligence* così come è conosciuta oggi, nasce nel 1989 da Howard Dresner, analista del Gartner Group<sup>64</sup>. Egli descrive la BI come un *set* di concetti e metodi utili a migliorare il processo decisionale aziendale attraverso sistemi di supporto computerizzati basati su fatti ed evidenze empiriche.

È dunque evidente come, mentre nei primi tempi il termine *business intelligence* veniva utilizzato per descrivere un conglomerato eterogeneo di strumenti tra di loro indipendenti a supporto dei vari compiti dei *manager*, con il passare del tempo e con l'evolversi della conoscenza e degli strumenti tecnologici, la *business intelligence* inizia ad assumere una diversa concezione.

I vari approcci si sono infatti rappresi in una interpretazione comune che definisce la BI come la più ampia categoria di strumenti e *software* integrati,

---

<sup>64</sup> La Gartner Inc. è una multinazionale che dal 1979 si occupa di consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione.

coerenti e specifici per l'azienda, basati sull'IT, per la reportistica direzionale e per il supporto alle decisioni manageriali.

Il meccanismo di funzionamento di un sistema di *business intelligence* può essere scomposto in tre macro fasi: (I) Acquisizione di dati (II) Archiviazione dei dati, (III) Analisi ed accesso ai dati.<sup>65</sup>

Il processo parte dall'attività di ETL, acronimo di *Extraction, Transformation and Load*, che consiste nell'estrazione automatizzata dei dati provenienti dalle diverse fonti (tra cui sistemi di ERP, CRM, SCM, ecc..) i quali vengono selezionati ed uniformati in modo da renderli compatibili.

Dopo essere stati resi omogenei, questi dati vengono caricati e memorizzati nei *data warehouse* o nei *data mart* (delle sezioni dei *data warehouse* realizzate per rispondere alle esigenze di una specifica area o divisione) pronti per svolgere le operazioni di estrapolazione e visualizzazione da parte degli utilizzatori.<sup>66</sup>

L'analisi dei dati e l'accesso ad essi da parte degli utenti è possibile grazie a strumenti di *front-end*, cioè l'insieme dei *tools* che hanno lo scopo di fornire una corretta presentazione e visualizzazione dei dati agli utilizzatori, per permettergli di sfruttarli a fini decisionali.

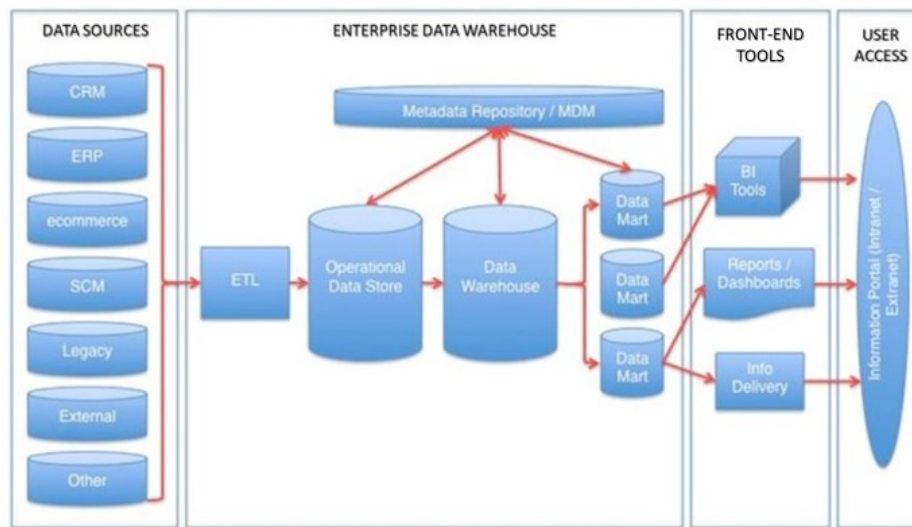
---

<sup>65</sup> R. A. KHAN, *Business Intelligence: An Integrated Approach*, Business Intelligence Journal, 2012.

<sup>66</sup> E. P. LIM, H. CHEN, G. CHEN, *Business intelligence and analytics: Research directions*, ACM Transactions on Management Information Systems, 2013.



Figura 12- Schema di funzionamento della Business Intelligence



Fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/Business\\_intelligence](https://it.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence)

Tra gli strumenti di *front-end* più utilizzati troviamo:

- I motori *OLAP*: che estraggono i dati e li riorganizzano consentendo di svolgere analisi multidimensionali, veloci e flessibili.
- I sistemi di *reporting*: come i *KPI*, grafici e misure, volti al monitoraggio e quindi all'analisi descrittiva.
- Le *dashbord* e le *scorecard*: che attraverso rappresentazioni visive, come grafici e tabelle, forniscono agli utenti una visione chiara e semplificata sull'andamento del *business*.

Interessante è evidenziare il rapporto che intercorre tra *Balanced Scorecard* e *Business Intelligence* che sempre più spesso vengono integrate, e persino offerte congiuntamente all'interno dello stesso pacchetto *software*.

Molti studi empirici hanno evidenziato il valore aggiunto che apporta l'utilizzo e l'integrazione della *Business Intelligence* negli strumenti di misurazione delle *performance*, e in particolare nella *Balanced Scorecard*.

La fusione di BI e BSC, fornisce infatti una solida tabella di marcia per identificare gli obiettivi strategici, le misure e intraprendere le azioni giuste in base ai risultati delle misurazioni.

Le organizzazioni di maggior successo adottano infatti questo approccio integrato, utilizzando la BSC per definire gli obiettivi da raggiungere nelle quattro prospettive e selezionare i relativi KPI ed iniziative strategiche, e la BI per estrarre le informazioni necessarie al supporto delle decisioni e all'ottimizzazione e miglioramento delle *performance*.<sup>67</sup>

Oggi, in un mondo caratterizzato da una forte dinamicità e cambiamenti repentini, che provocano una diffusa incertezza in ogni ambito, specialmente nella disciplina manageriale, la *Business Intelligence* non può più lavorare da sola, ma deve essere affiancata da un processo più ampio: la *Business Analytics*.

Nonostante alla BI sia attribuita una fondamentale importanza nel fornire una visione approfondita del passato e presente, grazie alla sua capacità di analisi delle tendenze e dei modelli, presenta un grande limite: non è in grado di dare una visione futura degli eventi, e di fare previsioni.

Per questo motivo è necessario affiancare alla BI, la *Business Analytics*, quel processo di raccolta ed elaborazione di dati aziendali, attività, competenze e tecnologie che attraverso l'applicazione di modelli scientifici, matematici e

---

<sup>67</sup> A. E. KHEDR, M.A. ABDEL-FATTAH, M. M. SOLAYMAN, *Merging Balanced Scorecards and Business Intelligence Techniques: An Applied case on the IT Subsidiary Company in the Egyptian Civil Aviation*, International Journal of Computer Applications, 2015.

statistici, fornisce *insights* predittivi garantendo un supporto fondamentale al processo di *decision making*.

La *Business Analytics* dispone di molti metodi e strumenti più veloci e all'avanguardia della *Business Intelligence* come l'econometria, l'analisi statistica, l'analisi quantitativa, il rilevamento delle anomalie, la simulazione.

Questi, aiutano ad esplorare e districare i dati di un'organizzazione e a trovare nuovi modelli per le previsioni future per comprendere e migliorare i processi aziendali. Pertanto, combinare le due, è un modo per garantire la soluzione dei problemi aziendali sia nel presente che nel futuro.<sup>68</sup>

Nella letteratura odierna, la distinzione tra BI e BA è molto rara, spesso si tende infatti ad utilizzare il termine unificato BI&A per evidenziare l'inscindibilità delle due.

Uno studio condotto dall'istituzione accademica INFORMS (*Institution for Operation Research and Management Science*) in collaborazione con la società di consulenza strategica Capgemini, ha individuato tre categorie di analisi che vengono svolte dalla BA: descrittiva, predittiva e prescrittiva.

---

<sup>68</sup> Y. ZHAO, *Transformation of Business Analytics from Business Intelligence*, E3S Web of Conferences, 2021.

Figura 13 - Tipologie di analisi svolte dalla Business Analytics



Fonte: Research challenges and opportunities in business analytics, D. Delen, S. Ram

L'analisi descrittiva è il primo livello della *business analytics* ed è rappresentata dalla *business intelligence*. Risponde alle domande “cosa è successo?” e “cosa sta succedendo?” e svolge essenzialmente analisi diagnostiche sull'attività di *business* svolta, o in corso d'opera, creando *reports* specifici per fornire una visione d'insieme di un dato problema o situazione.

Le due analisi successive rientrano sotto il termine di “*Advanced Analytics*” e rappresentano la peculiarità e l'essenza della *business analytics*, in quanto a differenza dell'analisi descrittiva, rivolgono lo sguardo verso il futuro.

L'analisi predittiva risponde alla domanda “cosa succederà?” e riguarda sostanzialmente il processo di elaborazione di stime intelligenti sul valore futuro di variabili critiche, come la domanda del cliente, i tassi di interesse, i movimenti del mercato, ecc.

Utilizza strumenti avanzati come *data mining* (processo computerizzato che analizza grandi insiemi di dati grezzi e li trasforma in conoscenza pratica, scoprendo schemi e relazioni nascoste tra questi) e *machine learning* (metodo di analisi dei dati che tramite l'utilizzo dell'intelligenza artificiale identifica automaticamente modelli per prendere decisioni, minimizzando l'intervento umano).

La terza ed ultima tipologia di analisi svolta dalla BA è un'analisi prescrittiva, ed utilizza tecniche di ottimizzazione e simulazione per cercare di fornire al *management* la miglior alternativa\decisione possibile, sulla base dei dati storici e delle previsioni svolte negli step precedenti. Risponde, dunque, alla domanda “cosa dovrei fare?”, non solo prevedendo cosa succederà, ma spiegando le motivazioni e fornendo raccomandazioni sulle azioni da implementare<sup>69</sup>.

Risulta pertanto evidente come il fatto di incorporare la *Business Analytics* nei sistemi aziendali possa far guadagnare all'organizzazione un vantaggio competitivo non indifferente nei confronti dei competitors, e garantirle di conseguenza delle *performance* migliori.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> D. DELEN, S. RAM, *Research challenges and opportunities in business analytics*, Journal of Business Analytics, 2018.

<sup>70</sup> E. P. PAULINO, *Amplifying organizational performance from business intelligence: Business analytics implementation in the retail industry*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 2022.

### 3.4. CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT (CPM)

Gartner utilizza il termine *Corporate Performance Management* (CPM) per definire l'insieme di metodologie, metriche, processi e sistemi utilizzati per monitorare e gestire le *performance* di un'impresa.<sup>71</sup>

Con la crescente diffusione di soluzioni di *business intelligence* e *business analytics*, le organizzazioni hanno percepito la mancanza di sistemi in grado di far comunicare l'enorme quantità di informazioni, dati strutturati e non, di cui dispongono, per creare analisi e *reports* integrati specifici per ogni funzione aziendale, al fine di fornirli al *top management* ed ai *decision maker*.

È proprio da questa lacuna che nascono i cosiddetti sistemi di *Corporate Performance Management (CPM)*, spesso identificati anche come sistemi di *Business Performance Management (BPM)* o *Enterprise Performance Management (EPM)*.

Questa nuova generazione di applicativi nasce con lo scopo di reperire le diverse tipologie di informazioni strategiche aziendali, integrandosi con sistemi ERP, sistemi CPM, software di contabilità, sistemi SCM, di logistica, ecc., trasformarle in piani operativi ed inviare risultati aggregati e consolidati in tutte le *business units* aziendali.

---

<sup>71</sup> *Corporate Performance Management*, <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/cpm-corporate-performance-management>

I sistemi di CPM vengono analizzati e definiti sotto varie prospettive, secondo le quali assumono diverse connotazioni.

Da un punto di vista operativo un CPM viene percepito come un processo di *reporting* che utilizza un insieme di metriche per quantificare l'efficacia e l'efficienza delle azioni, e fornire un *feedback* ai dipendenti sull'esito delle operazioni.

Secondo una prospettiva di controllo strategico invece, riflette le procedure utilizzate per far scendere a cascata le metriche utilizzate per implementare la strategia, fornendo anche le informazioni necessarie per mettere in discussione la validità della stessa.

Infine, da un punto di vista contabile, un sistema di CPM è sinonimo di pianificazione gestionale in quanto offre soluzioni di progettazione dei processi di *budgeting e forecasting*.<sup>72</sup>

Un sistema di CPM efficace ed efficiente presenta i seguenti caratteri:

- Approccio *process-oriented*: il CPM si basa su una visione dell'azienda orientata ai processi, ha infatti lo scopo garantire un'integrazione e verifica sistematica tra i processi strategici ed i processi operativi aziendali.
- Approccio *objectives-oriented*: per consentire la misurazione e la gestione di un'azienda *process-oriented* è necessario ricavare obiettivi e

---

<sup>72</sup> A. NEELY, M. FRANCO-SANTOS, M. KENNERLEY, P. MICHELI, V. MARTINEZ, S. MASON, B. MARR, D. GRAY, *Towards a definition of a Business Performance Measurement System*, International Journal of Operations and Production Management, 2007.

metriche dalla strategia. Chiaramente, il CPM non fornisce direttamente gli obiettivi, ma fornisce supporto strategico ai processi per la loro formulazione.

- Supporto metodologico: l'integrazione della formulazione strategica e dell'implementazione dei processi aziendali richiede il supporto di metodologie di gestione come la *Balanced Scorecard*. Quest'ultima costituisce un quadro di riferimento che collega obiettivi strategici alle metriche per guidare l'esecuzione delle operazioni e misurare le *performance*.
- Supporto informatico: come anticipato, il CPM è supportato da strumenti *software* ai fini di supportare e facilitare i processi di *decision making* e di comunicazione delle decisioni.<sup>73</sup>

Specialmente dal punto di vista informatico, è possibile affermare che il CPM rappresenta un'evoluzione del concetto di *Business Intelligence*.

La BI è, infatti, considerata la soluzione tecnologica, l'infrastruttura informatica che permette ad un'azienda di consolidare ed utilizzare la grande mole di dati di cui dispone per prepararli all'analisi, interrogarli e creare *reports*, cruscotti e visualizzazioni al fine di rendere i risultati analitici disponibili ai *decision makers*.

---

<sup>73</sup> F. MELCHERT, R. WINTER, M. KLESSE, *Aligning Process Automation and Business Intelligence to Support Corporate Performance Management*, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, 2004.



Il CPM è, invece, il mezzo per combinare strategia e struttura tecnologica, consolidando i dati provenienti dalle varie fonti, analizzandoli e mettendo in pratica dei risultati capaci di guidare l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi.

Il CPM ha un ambito di applicazione molto più ampio, in quanto si concentra sull'intera azienda, mentre la maggior parte delle implementazioni di BI si limita a uno o più dipartimenti o *business units*.

Essendo strettamente connesse, si ritiene che l'efficacia del CPM aumenti con l'efficienza della soluzione di BI, che, a sua volta, implica un miglioramento del successo aziendale complessivo.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> M. N. FROLICK, *Business Performance Management: One Truth*, Information Systems Management, 2006.

## CAPITOLO 4

# IL CASO IGUZZINI ILLUMINAZIONE

### 4.1. PRESENTAZIONE GENERALE DELL'AZIENDA

L'azienda iGuzzini Illuminazione, con sede a Recanati, è *leader* internazionale nel settore dell'illuminazione architettuale. Fondata nel 1959 dalla famiglia Guzzini, che opera principalmente nel B2B, conta ad oggi 1317 dipendenti ed un fatturato di 204 milioni di euro al 2021.

Originariamente era una piccola bottega artigianale, nata con il nome di *Harvey Creazioni*, impegnata nella produzione di oggetti artistici in rame smaltato ed apparecchi di illuminazione in plastica. Negli anni Sessanta la iGuzzini introduce nelle Marche la cultura del design, e il decennio successivo porta in Italia l'illuminotecnica, segnando ufficialmente il passaggio da settore decorativo a settore tecnico.

Negli anni Ottanta inizia un lungo processo di internazionalizzazione che parte in Europa e successivamente coinvolge anche aree extra europee. Ad oggi l'azienda, mantiene la sua sede centrale, nonché principale stabilimento produttivo, sempre a Recanati ed oltre a questa conta altre due *hub* produttivi, a Shanghai e a Montreal, 21 filiali sparse in tutto il mondo e 86 *partner* internazionali esclusivi.

Nel 2019 l'azienda entra a far parte del Gruppo Fagerhult, società quotata alla borsa di Stoccolma, che rileva iGuzzini per 385 milioni di euro, rafforzando il proprio posizionamento competitivo sul mercato dell'illuminazione professionale.

I prodotti offerti dall'azienda si collocano nella fascia alta del mercato e si differenziano non solo per l'alto livello di innovazione tecnologica, ma anche per la particolare cura ed attenzione riservata al *design* dei sistemi di illuminazione realizzati.

Grazie alla realizzazione di progetti eccellenti che hanno coinvolto l'illuminazione di luoghi celebri come monumenti, musei, cattedrali, strade e città in tutto il mondo, la iGuzzini vanta il primato tra i produttori italiani ed occupa il quinto posto in Europa nel settore.

Il Gruppo iGuzzini è, inoltre, è stato dichiarato *Leader della Sostenibilità* 2022, posizionandosi tra le duecento aziende più sostenibili e trasparenti in Italia, grazie ai molteplici investimenti ed iniziative promosse a favore di una sostenibilità veramente tangibile.

Analizzando la *vision* e la *mission* dichiarate dall'azienda (riportate a scopo esemplificativo nel paragrafo 1.4. di questo elaborato) emerge chiaramente come l'azienda non punti solo a produrre apparecchi di illuminazione con il massimo della qualità possibile, ma anche a studiare, capire, innovare ed integrare la luce con ogni aspetto della vita.

Nel perseguire i propri obiettivi, la iGuzzini si lascia guidare da una serie di valori, che rappresentano dei pilastri dell'azienda sin dalla sua fondazione e che hanno costituito la base del successo attuale:

- *Innovation*: il Gruppo è basato sulla ricerca e sull'innovazione, di processo, di prodotto e del modo di pensare. Curiosità, creatività ed immaginazione sono componenti essenziali dell'anima aziendale.
- *Beauty*: le soluzioni ed i servizi offerti dall'azienda devono valorizzare la bellezza del mondo, unendo la ricerca della qualità al desiderio di suscitare emozione e stupore, con passione ed estrema cura per i dettagli.
- *Openess*: chiunque lavora in iGuzzini deve essere aperto a tutto; il Gruppo promuove lo sviluppo di una comunità internazionale in grado di valorizzare le diversità pur mantenendo legami forti con le origini, la sua terra e la sua storia.
- *Humanity*: i valori umani costituiscono le fondamenta di ogni attività aziendale; attraverso il lavoro quotidiano l'azienda promuove il benessere personale, sociale ed ambientale attraverso la valorizzazione delle persone, l'empatia, la collaborazione, il rispetto, l'ascolto e la fiducia reciproca.
- *Integrity*: l'azienda investe quotidianamente nella sicurezza e nella tutela dell'ambiente, puntando ad una crescita sostenibile di persone, territorio e società.

## 4.2. IL CONTROLLO DI GESTIONE AZIENDALE

All'interno dell'azienda un ruolo fondamentale è svolto dal controllo di gestione, che funge da catalizzatore di informazioni per supportare il *management* strategico ed operativo. L'obiettivo principale è infatti quello di fornire in modo chiaro, costante e tempestivo tutte le informazioni di cui l'azienda ha bisogno per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Si occupa inoltre della valutazione e misurazione delle *performance* aziendali, informando il *top management* relativamente ai risultati ottenuti, in modo da permettergli di prendere le decisioni corrette.

Fino al 2014 il controllo di gestione aziendale aveva un carattere operativo, il cui scopo era monitorare le operazioni aziendali di routine (produzione, ordini, vendite, investimenti, spese, flussi di cassa) in modo da confermare la qualità delle attività aziendali. In quello stesso anno l'azienda decide di intraprendere un percorso per la quotazione in borsa che ha fatto emergere la necessità di fare un salto in avanti nel sistema di controllo.

Il controllo operativo ha dovuto necessariamente trasformarsi ed evolvere in un controllo di tipo strategico, focalizzato quindi sul raggiungimento di obiettivi futuri, non più su prestazioni passate e sempre più coinvolto nel processo di *decision making*.

La quotazione però non è più avvenuta a causa dell'acquisizione, come anticipato nel paragrafo precedente, da parte del gruppo svedese Fagerhult, che già dal primo anno ha richiesto una serie di informazioni critiche all'azienda,

con tempistiche stringenti. La iGuzzini è riuscita a rispondere a tali richieste in autonomia e con prontezza, grazie al supporto e all'adattamento dei sistemi di controllo sviluppati nel processo di preparazione alla quotazione.

Gli strumenti utilizzati dall'azienda hanno dunque subito e stanno tuttora subendo una continua evoluzione, in base alle esigenze dell'impresa e al mutamento del contesto competitivo.

La struttura informativa aziendale segue una forma piramidale e si compone di quattro livelli di software, integrati e sincronizzati tra loro, e basati sulle tipologie di *reports* che tali strumenti sono in grado di generare, sulla tipologia di utente fruitore e sul *timing* dell'aggiornamento dei dati mostrati nei *reports*.

Figura 124 - Struttura informativa aziendale iGuzzini



Come dimostrato nella Figura 14, alla base della piramide si trovano i *reports* operativi, quelle procedure informative cioè, che descrivono in dettaglio le informazioni relative ad attività *day-by-day* aziendali, che riguardano quindi produzione, vendite, offerte ecc.

Gli strumenti informativi che generano queste tipologie di *report* sono il sistema di *Enterprise Resource Planning* (ERP) e il sistema di *Customer Relationship Management* (CRM).

L'ERP aziendale utilizzato da iGuzzini è un *software* proprietario, identificato con il nome iMIS, nato e progettato *ad hoc* secondo le esigenze e caratteristiche aziendali, e che si è evoluto di pari passo alla crescita e all'evoluzione dell'organizzazione. Il *software* di CRM invece, che prende il nome di iDEAL, non nasce internamente all'azienda, come il precedente, ma è stato progettato da una società esterna e customizzato poi in base alle esigenze aziendali.

Ad un gradino più in alto rispetto a quelli operativi, si trovano gli *analysis reports*, che svolgono analisi più mirate e forniscono report più di sintesi. Il *tool* che si occupa di svolgere queste analisi e fornire questi *reports* è CCH® Tagetik, *software* innovativo di *Corporate Performance Management*, implementato in azienda nel 2017.

All'interno di iGuzzini il *Corporate Performance Management* (CPM) è una componente centrale dell'attività aziendale, che consiste in un insieme di processi gestionali ed analitici, che grazie ad un sostegno tecnologico,

consentono all'azienda di supportare la definizione degli obiettivi strategici e di misurare e gestire le prestazioni rispetto agli obiettivi prefissati.

CCH® Tagetik, in iGuzzini, viene principalmente utilizzato per svolgere la pianificazione finanziaria e operativa, per predisporre le operazioni di *budgeting* e *forecasting*, e per la raccolta ed il consolidamento dei dati di consuntivo. Quest'ultima attività viene svolta con un duplice scopo: serve infatti, sia per svolgere un controllo interno, quindi per monitorare l'andamento delle *performance* ed eventuali scostamenti rispetto al *budget*, sia per fornire i dati richiesti dalla capogruppo in modo corretto e tempestivo. Tutti i dati di consuntivo richiesti dalla società svedese devono infatti essere inviati dall'azienda mensilmente, entro il quinto giorno lavorativo del mese successivo a quello di chiusura. Questa velocità e tempestività nel rispondere alle richieste della controllante, è stata possibile solamente grazie al supporto dell'efficiente sistema di CPM adottato.

Infine, sulla punta della piramide, a cavallo tra il terzo ed il quarto livello si trovano rispettivamente le *dashboards* e le *scorecards*, generate dal sistema di *Business Intelligence* aziendale.

Attualmente il *software* di *Business Intelligence* utilizzato da iGuzzini è Oracle BI (OBI), che è stato acquisito esternamente, ma sono poi state adottate alcune personalizzazioni. Questo *tool* consente una migliore gestione e comunicazione tra i dati, supporto alla preparazione di analisi e creazione di

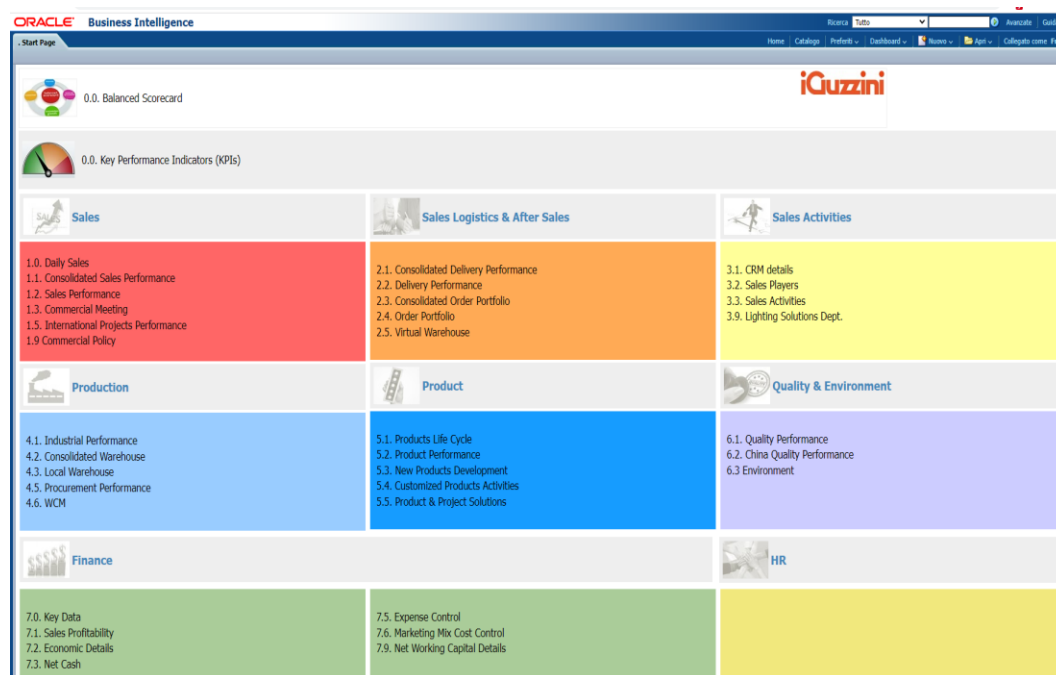


nuovi *reports* e *dashboards*, consentendo una visualizzazione chiara e facilmente fruibile da parte dei decisori.

Come si può evincere dall'immagine sottostante, OBI si struttura come una grande scacchiera suddivisa per tematiche legate alle aree aziendali, di cui l'azienda monitora costantemente l'andamento.

Tali aree riguardano le vendite, la produzione, la finanza, la logistica di vendita e post-vendita, il prodotto, l'attività di vendita, la qualità e l'ambiente.

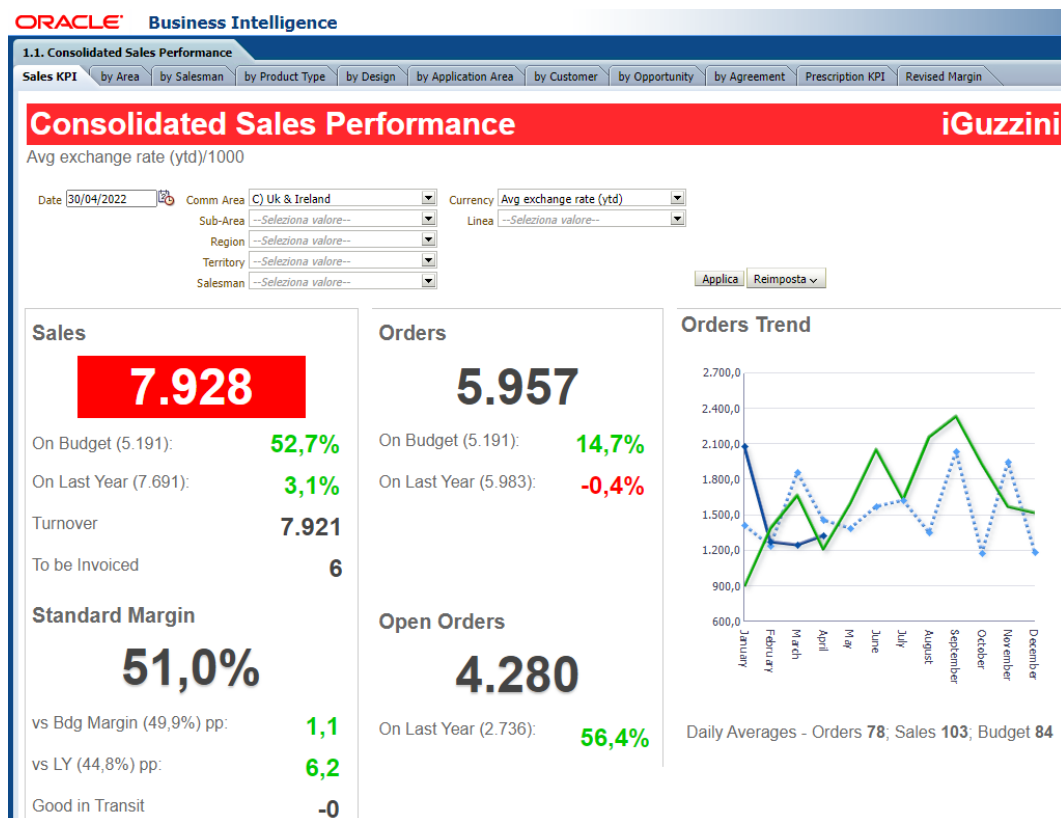
*Figura 135- Facciata Iniziale Oracle BI*



Ogni area è popolata da *dashboards* tematiche ognuna delle quali contiene informazioni e *Key Performance Indicators* sia di sintesi che di dettaglio. Ad esempio, aprendo la *dashboard* "Sales" 1.1., visualizzata nella

Figura 15, si ottiene un *report* di sintesi dei principali indicatori relativi alle *performance* di vendita del gruppo (Figura 16).

Figura 146- Dashboard Sales Performance



Come si può notare nella parte superiore dell'immagine, questo sistema dà la possibilità di navigare il *report* utilizzando dei filtri su dimensioni e misure, quali time, organizzazione commerciale e valuta.

In questo caso, il *report* di sintesi è relativo allo stato delle vendite fatte dall'area UK & Ireland da inizio anno al 30/04/2022. Le informazioni che vengono visualizzate riguardano l'andamento degli ordini, delle vendite e degli scostamenti relativi all'anno precedente e al *budget*.

Da questo *report* di sintesi si può poi andare nel dettaglio per analizzare e capire le ragioni degli scostamenti.

In questo modo l'azienda può facilmente comprendere se la sua attività e i suoi processi stanno andando nella giusta direzione in modo da procedere ed eventualmente, in caso contrario, intraprendere azioni correttive.

Chiunque in azienda, sulla base del proprio profilo utente, può navigare su queste *dashboard* in autonomia e, in tempo reale, ottenere le informazioni aggiornate quotidianamente utili per lo svolgimento delle proprie attività e per il processo di *decision making*.

Tramite un'intervista ai responsabili del controllo di gestione aziendale, ho cercato di indagare qual è stato l'impatto che l'introduzione della *Business Intelligence*, e dell'intera infrastruttura informativa, ha avuto nelle *performance* aziendali. Essi hanno affermato che attualmente la *Business Intelligence* è lo strumento cardine all'interno dell'organizzazione, in quanto, consentendo una raccolta puntuale dei dati dalle diverse fonti, grazie anche all'interazione con gli altri strumenti, il CPM in modo particolare, permette di svolgere analisi precise sullo stato del *business*. Sulla base di queste analisi, infatti, i *controller* riescono ad avere un maggior supporto per prendere decisioni più efficaci, incrementando le probabilità di conseguire *performance* migliori.

Oltre ad un miglioramento delle prestazioni aziendali, a seguito dell'introduzione degli strumenti informativi supportati dalla *Business*

*Intelligence*, all'interno di iGuzzini, è stato riscontrato anche un evidente miglioramento dei processi di lavoro e del clima aziendale.

La maggior parte dei processi di raccolta e consolidamento dei dati, in precedenza, venivano infatti svolti manualmente tramite file *Excel* di grandi dimensioni, e spesso in modo complementare e contemporaneo da più dipendenti, richiedendo a questi un enorme sforzo ed attenzione. Ciò che ne derivava era che spesso, oltre ad esserci problematiche di sicurezza dei dati e di tempestività nella distribuzione, questi potevano risultare disomogenei e confusionari, generando conflittualità interna ed inefficienza.

Rendendo questi processi automatici, uniformando le fonti dati, rendendo lo strumento di *Business Intelligence* la fonte ufficiale dei dati aziendali, questi problemi sono stati oltrepassati.

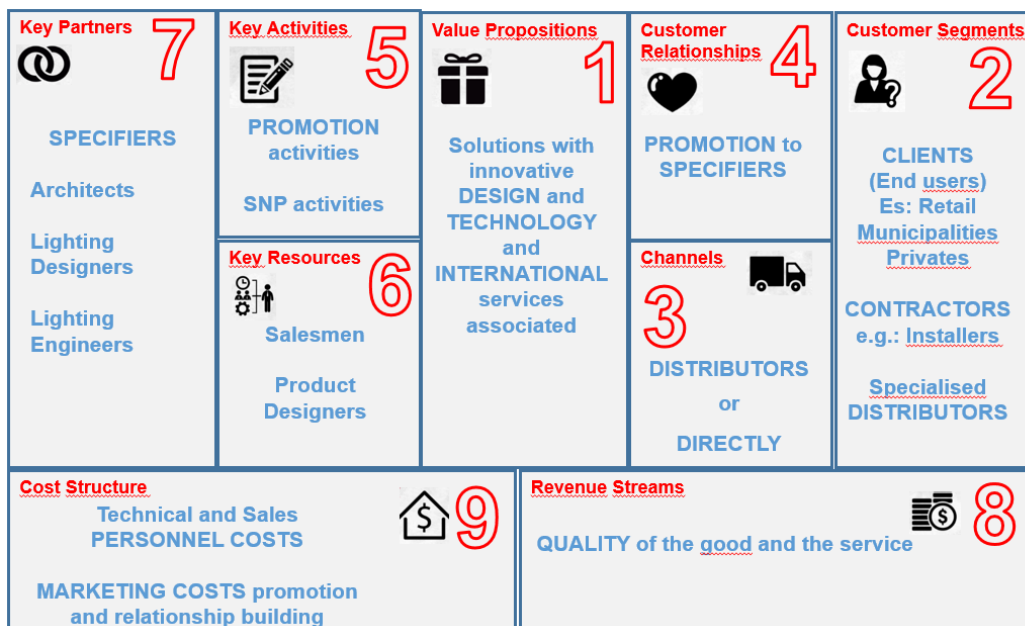
## 4.2. PROPOSTA DEL METODO OKR A SUPPORTO DELLA STRATEGIA E DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

Il modello di *performance* costruito all'interno dell'azienda parte dalla *vision*, dalla *mission*, dagli obiettivi strategici, fino alla definizione di un *action plan* per ogni area con degli obiettivi definiti.

Come evidenziato nel primo capitolo, la progettazione dei sistemi di misurazione delle *performance*, specialmente nelle aziende più avanzate ed innovative, viene guidata dal modello di *business* aziendale, in quanto, attraverso questo, è possibile evidenziare le aree in cui si crea maggior valore, identificare i *value drivers* ed eseguire una misurazione puntuale e mirata.

La iGuzzini ha scelto di rappresentare il proprio modello di *business* utilizzando il *business model canvas* di Osterwalder e Pigneur.

Figura 157- Business Model Canvas iGuzzini



La *value proposition* di iGuzzini che l'azienda intende offrire ai clienti, rappresentati da utilizzatori finali (B2C) ma più normalmente da distributori o *contractors* (B2B), è quella di fornire soluzioni innovative di *design* ad elevato contenuto tecnologico, garantendo un supporto continuo ai propri *partners* a livello nazionale ed internazionale.

I *Key Partners* dell'azienda sono architetti, *light designer* e *light engineers*, che possono decidere di inserire il prodotto iGuzzini nei propri progetti illuminotecnici. La vendita finale però, non avviene al *key partner*, ma al cliente finale, con cui si ha da tempo, solitamente, relazioni consolidate ed il rischio di non incasso è ridotto al minimo.

Dall'analisi del modello di *business*, è emerso che le attività considerate più strategiche sono le attività dei venditori (*sales advisors*) e le attività di progettazione e sviluppo illuminotecnico; sulla base di questo è stato sviluppato un sistema di *Customer Relationship Management ad hoc* per andare a misurare quelle attività che meritano una maggior attenzione, perché appunto, producono un maggior valore.

Inoltre, sulla base di questo assunto è stato strutturato il modello di misurazione delle *performance* aziendali, che ha permesso di affinare in modo sempre più chiaro ed efficace la strategia aziendale da cui poi vengono declinati gli obiettivi.

L'azienda, nonostante sia sempre stata profondamente focalizzata sul raggiungimento dei propri obiettivi, nel tempo, si è resa conto che questi avevano degli orizzonti temporali troppo lunghi, a fronte di un'evoluzione tanto rapida del mercato.

Tuttavia, lavorando principalmente su grandi progetti che coprono un arco temporale piuttosto esteso, è inevitabile non avere obiettivi di lungo periodo. L'eccessivo concentrarsi su questi ha però comportato, paradossalmente, un effetto contrario in quanto si traduceva in un rischio di disallineamento ed una *defocalizzazione* rispetto alle attività quotidiane e gli obiettivi finali rischiavano di essere raggiunti con estrema difficoltà, o addirittura non venivano raggiunti in tempo.

Per questo motivo, il *management* ha cercato di cambiare rotta sperimentando nuovi approcci per trovare una soluzione valida.

Il mio ingresso in azienda è avvenuto in questo momento delicato, in cui la iGuzzini stava cercando di concretizzare gli obiettivi in modo più puntuale, dettagliato ed in un orizzonte temporale più ristretto (senza ovviamente perdere di vista l'ottica di medio-lungo periodo).

In questo contesto, avendo fatto tesoro di quanto appreso durante i miei studi accademici, confrontandomi con i responsabili dell'ufficio *controlling*, la dott.ssa Roberta Moschettoni, nonché CFO dell'azienda, e il dott. Francesco Tronelli, uno dei suoi stretti collaboratori, ho suggerito come una possibile

opzione l'aggiunta delle logiche del metodo *Objectives and Key Results* alle metodologie attuali, in modo da colmare questo *gap*.

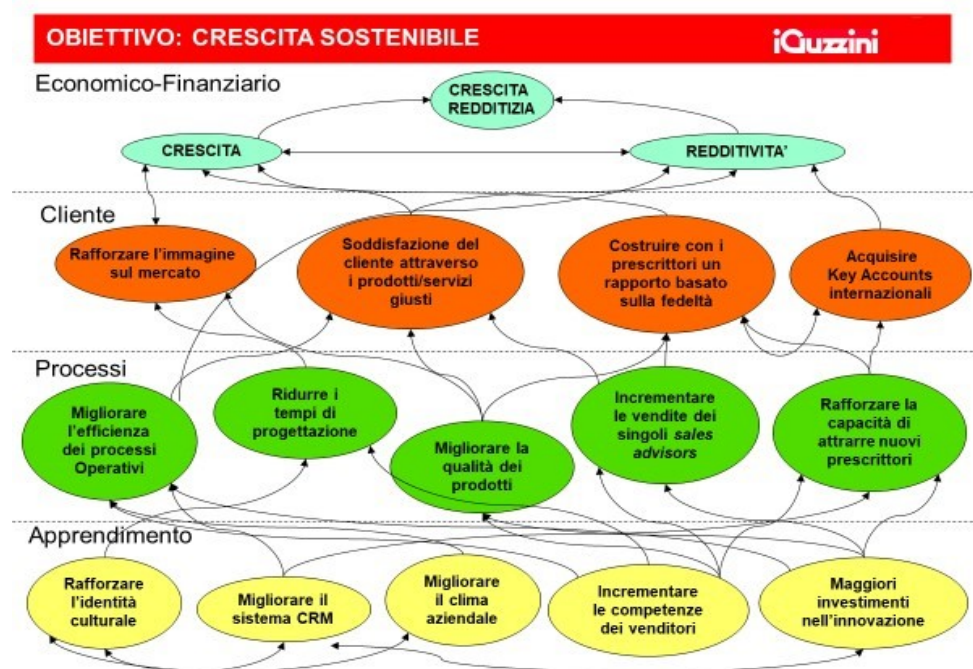
Come presentato nel paragrafo 2.4., questo metodo, che si caratterizza per la sua semplicità ed immediatezza, consiste nel declinare gli obiettivi aziendali di livello più alto, in obiettivi di area, di *business unit*, o addirittura in obiettivi personali, ed associare ad ognuno di questi un numero ristretto di *Key Results* (quattro\cinque al massimo), ovvero delle azioni accompagnate da un esito che misurano il progresso verso l'obiettivo.

Innanzitutto, l'azienda definisce tradizionalmente i suoi obiettivi di alto livello partendo dall'analisi del *business model* e dalla *balanced scorecard*.

Il *business model* identifica le aree destinate a produrre maggior valore. La *balanced scorecard*, combinata con la mappa strategica, fornisce una visione d'insieme delle relazioni di causa-effetto tra i diversi obiettivi, consentendo di gestire efficacemente i processi strategici, creare allineamento, definire le priorità e garantire una *performance* sostenibile nel tempo.



Figura 18- Mappa Strategica iGuzzini



Gli obiettivi definiti attraverso la BSC e la mappa strategica, come è possibile evincere dalla rappresentazione grafica, sono obiettivi che mirano al lungo termine.

In questo contesto entra in gioco il metodo OKR il cui scopo, come anticipato, è quello di declinare ogni obiettivo di alto livello in obiettivi di area direzionale e identificare per ognuno di questi alcuni risultati chiave, quindi *KPIs* specifici, che coprono un periodo temporale più breve, in base alle esigenze dell'azienda.

L'obiettivo generale dichiarato da iGuzzini, come si evince anche dalla *mission* e dalla *vision*, è quello di perseguire una crescita sostenibile, sia da un punto di vista economico (che implica un aumento dell'EBIT, e del margine), che dal punto di vista ambientale e sociale.

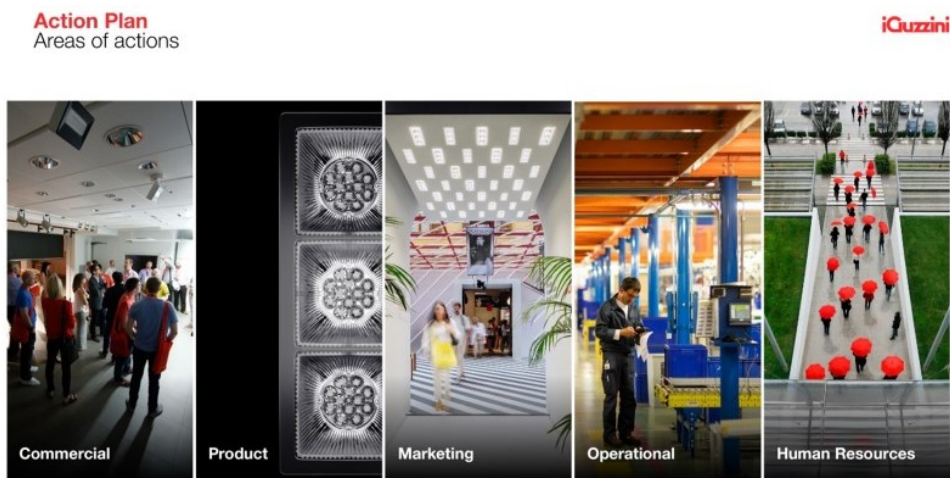
L'azienda in particolare, mira a raggiungere questo obiettivo di massima facendo leva su quattro *drivers*, che costituiscono i capi saldi dello scheletro del sistema di obiettivi e risultati chiave. Questi *drivers* sono:

- Cultura: l'azienda mira a diffondere la cultura della luce come elemento fondamentale del *wellbeing* personale e sociale.
- Sostenibilità: l'azienda vuole migliorare l'impatto ambientale delle sue azioni e quelle dei suoi *stakeholders*, al fine di creare un miglior futuro per le nuove generazioni.
- Connettività: l'azienda mira a creare un ambiente “*phygital*” (che integra la dimensione fisica con quella digitale) per raggiungere un'innovazione sociale per l'azienda e la sua *community*.
- Design: è da sempre uno dei *driver* fondamentali dell'azienda che unisce il valore della bellezza a quello della funzionalità.

Il *management* aziendale, nel *business plan*, ha definito delle aree di azione (che corrispondono alle aree direzionali) per ognuna delle quali ha stabilito uno o più obiettivi e a cascata i relativi KR.

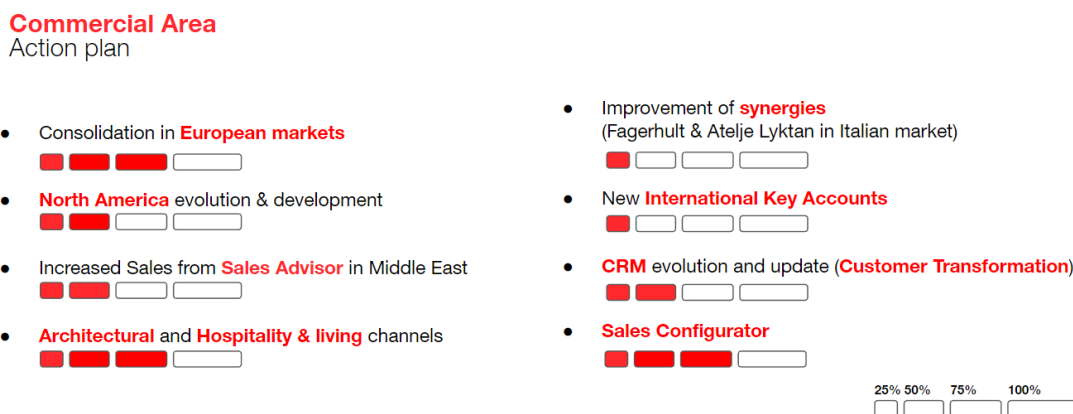
Le aree direzionali nelle quali vengono definite le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi sono le seguenti: *commercial area*, *product area*, *marketing area*, *operational area* e *human resources area*.

Figura 19- Aree di azione



All'interno della *commercial area*, ad esempio, vengono identificati i seguenti obiettivi:

Figura 20 - Commercial Area

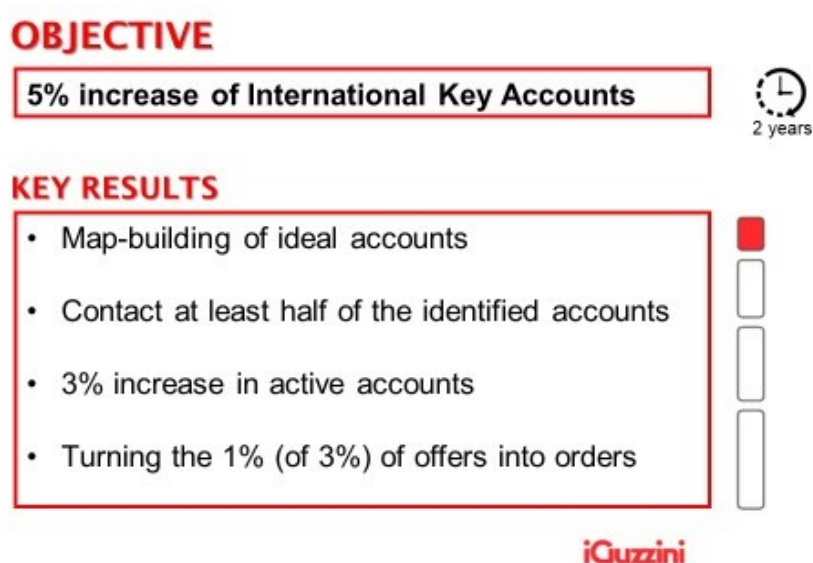


Per ognuno di questi obiettivi, che coprono un periodo temporale che va da uno ai due anni, sono stati identificati dei risultati chiave, cioè dei risultati intermedi che devono essere raggiunti per completare l'obiettivo finale.

Le barre rosse che si trovano sotto ogni obiettivo stanno ad indicare la percentuale di completamento dei relativi *key results*.

Prendiamo come esempio l'obiettivo "New International Key Accounts", che possiamo anche ritrovare nella prospettiva del cliente della *Balanced Scorecard*. Scendendo nel dettaglio, quello che cerca di raggiungere l'azienda, in questo caso, entro due anni, è un incremento del 5% dei grandi clienti internazionali, e lo farà attraverso le azioni identificate nella figura sottostante.

Figura 21- OKR Commercial Area



Da questa raffigurazione appare che il primo KR è stato raggiunto, è stata cioè creata una mappatura dei grandi clienti internazionali, *target* dell'azienda. È facile dunque intuire, che il 25% dell'obiettivo è stato completato, e i *Key Account Managers* stanno lavorando per contattare alcuni dei clienti identificati.

Tale metodo, ovviamente, funziona allo stesso modo per le altre aree direzionali. Prendiamo come ulteriore esempio, la *Marketing Area*.

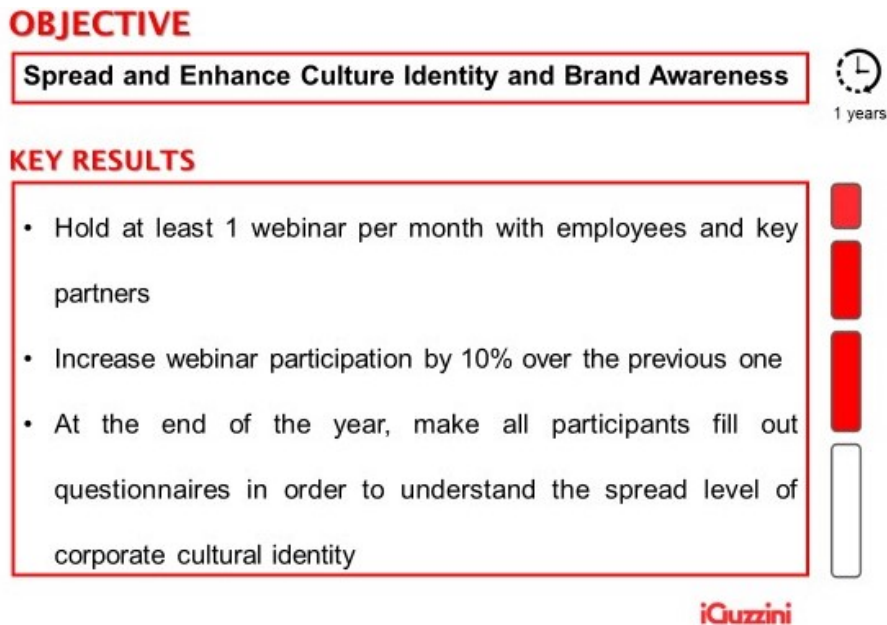
Gli obiettivi stabiliti all'interno di tale area, in questo caso sono quattro e sono i seguenti:

Figura 22- Marketing Area



Entrando nei dettagli dell'obiettivo "Enhance Culture Identity and Brand Awareness", riferibile alla prospettiva dell'Innovazione e dell'Apprendimento della *Balanced Scorecard*, si visualizzano i seguenti *key results*.

Figura 23- OKR Marketing Area



In questo caso, come si evince dalle barre rosse nel lato destro, l'obiettivo è stato completato per il 75% ed è in dirittura d'arrivo.

Questo metodo, essendo stato introdotto in azienda da poco, ed in modo sperimentale, nonostante sia ancora “in prova”, sta dimostrando di apportare una serie di vantaggi all’interno delle varie aree e dell’intera organizzazione.

Nel 2021, inoltre, è stato introdotto in azienda un nuovo progetto a livello HR, che consiste nello svolgimento di una serie di *workshop* annuali, organizzati tra dipendente e responsabile.

Gli incontri ufficiali fatti durante l’anno sono generalmente quattro: il primo consiste nella programmazione degli obiettivi che avviene in comune accordo, il secondo e il terzo riguardano il monitoraggio di tali obiettivi e nell’ultimo avviene uno scambio di *feedback* in modo bidirezionale sui vari aspetti tecnici ed umani rispetto al lavoro svolto.

Questo, a dimostrazione del fatto di come l’azienda sta cercando di definire in modo sempre più chiaro gli obiettivi e di diffondere trasparenza promuovendo la cultura del feedback e dei confronti.

A seguito dell’implementazione di queste logiche, i dipendenti delle varie aree si sentono più allineati tra loro e verso l’obiettivo finale e ciò si riflette in una maggior efficacia delle attività quotidiane.

Inoltre, essendo la misurazione del progresso degli obiettivi, visibile a chiunque all’interno di ogni area, ognuno è consapevole dei progressi che sta facendo la propria area direzionale e ciò consente alle persone di essere più coinvolte nel lavoro di gruppo, ed offrire aiuto dove pensano ci sia bisogno.

## CONCLUSIONE

La crescente complessità dei mercati odierni all'interno dei quali si trovano a competere le imprese, richiede tempestive capacità di analisi e di adattamento ai repentini ed improvvisi cambiamenti del contesto esterno. Tali capacità devono necessariamente trovare supporto negli strumenti informativi a disposizione delle aziende.

Questo elaborato è stato sviluppato con l'obiettivo di dimostrare la rilevanza che i processi di raccolta, consolidamento e distribuzione dei dati e delle informazioni critiche, ed i processi di misurazione delle *performance* aziendali assumono all'interno delle organizzazioni. Rilevanza che è direttamente connessa ad un'efficace esplicitazione ed esecuzione della strategia aziendale.

Dopo aver ampiamente descritto i principali caratteri e l'importanza di ognuno di questi aspetti grazie al supporto di modelli teorici di un certo rilievo, ho avuto modo di riscontrare quanto appreso da questi nella pratica, nello specifico all'interno dell'azienda iGuzzini Illuminazione, dove ho svolto un tirocinio curricolare al termine del mio percorso di studi.

Le principali evidenze riscontrate nella suddetta azienda, che danno sostegno a quanto analizzato a livello teorico, riguardano in particolar modo

l'estrema importanza di una corretta comunicazione ed esplicitazione della strategia tramite l'utilizzo di strumenti come modelli di *business* e mappe strategiche.

Come analizzato nel quarto capitolo, infatti, nell'azienda iGuzzini questi due strumenti rappresentano il fulcro della definizione strategica aziendale, in quanto consentono di comunicare la propria strategia e i propri obiettivi in modo chiaro e schematico, sia internamente che esternamente all'organizzazione.

Essi non solo permettono di avere una visione del *business* a trecentosessanta gradi, ma anche di identificare le aree aziendali che creano un maggior valore, e costruire, sulla base di questo, lo strumento di misurazione delle *performance* più adatto alle caratteristiche dell'impresa.

Come hanno affermato anche i responsabili del controllo di gestione di iGuzzini, non esiste un sistema di misurazione perfetto in assoluto. Esistono sistemi di misurazione che possono essere più o meno coerenti ed adeguati rispetto alle esigenze di un'azienda in un determinato momento.

La scelta di un sistema piuttosto che di un altro dipende, pertanto, dalle caratteristiche dell'impresa, da quelle del *business* in cui opera, dalla capacità di integrazione con i sistemi informativi e dalla capacità di cogliere e misurare gli aspetti veramente importanti per il successo.

Lo studio del caso aziendale è stato infatti particolarmente utile per comprendere e dimostrare come, non solo nella teoria ma anche nella pratica, i sistemi di misurazione e gestione delle *performance* nella loro totalità



rappresentano uno strumento chiave attraverso cui le imprese possono compiere analisi e prendere decisioni fondamentali per impostare e monitorare l'evoluzione del *business* nel tempo.

Anche per quanto concerne l'applicazione delle logiche del metodo *Objective and Key Results* all'interno della realtà iGuzzini, il *case study* può confermare la validità di queste, rispetto quanto ideato e sperimentato originariamente da Andy Grove e Jhon Doerr.

Lo studio del caso aziendale ha infatti evidenziato come l'implementazione del metodo OKR contribuisca alla creazione e allo sviluppo di una visione di fondo condivisa all'interno dell'organizzazione, capace di creare una direzione futura comune.

In particolare, ciò si è dimostrato possibile grazie a tre fattori principali. In *primis*, grazie all'ampia focalizzazione sulle priorità e sulle iniziative strategiche, che consente di creare un allineamento diffuso all'interno dell'organizzazione e di condurla verso il raggiungimento degli obiettivi. In secondo luogo, grazie alla bidirezionalità che persiste nella definizione degli obiettivi e dei risultati chiave, tra dirigenti e dipendenti, che consente a questi ultimi di sentirsi parte viva e attiva dell'azienda. Ed infine, grazie alla trasparenza degli obiettivi, che permette ad ognuno di visualizzare e monitorare in ogni momento, sia i progressi personali che quelli altrui.

Tutto ciò favorisce un maggior coinvolgimento nelle attività, sia a livello personale che a livello di *team*, e si traduce nello svolgimento più efficiente delle attività, e chiaramente, nel conseguimento di *performance* migliori.

I risultati derivanti dallo studio di questo caso costituiscono quindi un supporto ed una conferma rispetto al *framework* teorico analizzato precedentemente. Tuttavia, essendo il presente, lo studio di un caso singolare, tali conclusioni non possono essere certamente generalizzate.

Si può infatti supporre che tale modello abbia riscontrato, o meglio, stia tuttora riscontrando un'ottima riuscita all'interno di iGuzzini, in quanto l'azienda, avesse già da prima un'impostazione focalizzata sul costante monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi ed un'attitudine alla declinazione di obiettivi di alto livello in obiettivi intermedi.

Perciò, l'inserimento dei meccanismi del metodo *Objective and Key Results* non ha rappresentato un cambiamento radicale, ma un valore in più da aggiungere ad una solida base già presente in azienda.

È dunque ragionevole pensare che la mancanza di una tale impostazione dell'azienda, o di altre caratteristiche di cui è dotata, avrebbe potuto pregiudicare il successo di tale modello.

Per concludere si può dunque affermare che, nonostante l'applicazione del metodo OKR all'interno di iGuzzini abbia confermato e supportato la validità e l'efficacia evidenziate nei modelli teorici, queste non possono essere considerate assolute e generalizzabili per ogni contesto aziendale.

## BIBLIOGRAFIA

A. BUBBIO, *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, in *Controllo di Gestione*, 2015.

A. CHANDLER, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial empire*, the M.I.T. Press, 1962.

A. E. KHEDR, M.A. ABDEL-FATTAH, M. M. SOLAYMAN, *Merging Balanced Scorecards and Business Intelligence Techniques: An Applied case on the IT Subsidiary Company in the Egyptian Civil Aviation*, *International Journal of Computer Applications*, 2015.

A. NEELY, *Business Performance measurement: theory and practice*, Cambridge University Press, 2002.

A. NEELY, C. ADAMS, P. CROWE, *The Performance Prism in practice*, in *Measuring Business Excellence*, 2001.

A. NEELY, J. MILLS, K. PLATTS, H. RICHARDS, M. GREGORY, M. BOURNE, M. KENNERLEY, *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*, in *International Journal of Operations & Production Management*, 2000.

A. NEELY, M. BOURNE, J. MILLS, K. PLATTS, *Implementing performance measurement systems: a literature review*, in *International Journal of Business Performance Management*, 2003.

A. NEELY, M. BOURNE, J. MILLS, M. WILCOX, K. PLATTS, *Designing, implementing and updating performance measurement systems*, in International Journal of Operations & Production Management, 2000.

A. NEELY, *Performance measurement system design: a conceptual framework*, International Journal of Operations & Production Management, 1995.

A. NEELY, M. FRANCO-SANTOS, M. KENNERLEY, P. MICHELI, V. MARTINEZ, S. MASON, B. MARR, D. GRAY, *Towards a definition of a Business Performance Measurement System*, International Journal of Operations and Production Management, 2007.

A. NEELY, M. KENNERLEY, C. ADAMS, *Performance measurement frameworks: a review*, in Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice, Second Edition, Cambridge University Press, 2007.

A. OSTERWALDER, C. L. TUCCI, Y. PIGNEUR, *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*, Communications of AIS, Volume 15, Article, 2005.

A. R. QASTHARIN, *Business Model Canvas for Social Enterprise*, The 7 th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business, 2015.

A. SHAH, K. KHAN, *Understanding Performance Measurement Through Literature*, in African Journal of Business Management, 2011.

C. CATTANEO, S. MARASCA, *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Torino, Giappichelli Editore, 2021.

C. NIELSEN M. MONTEMARI, M.S. CHIUCCHI, *Designing Performance Measurement Systems Using Business Models*, in *Journal of Business Models*, 2019.

C. W. HOFER, D. SCHENDEL, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown and Company, 1979.

D. DELEN, S. RAM, *Research challenges and opportunities in business analytics*, *Journal of Business Analytics*, 2018.

E. A. AWADALLAH, A. ALLAM, *A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool*, in *International Journal of Business and Social Science*, 2015.

E. P. LIM, H. CHEN, G. CHEN, *Business intelligence and analytics: Research directions*, *ACM Transactions on Management Information Systems*, 2013.

E. P. PAULINO, *Amplifying organizational performance from business intelligence: Business analytics implementation in the retail industry*, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 2022.

F. MELCHERT, R. WINTER, M. KLESSE, *Aligning Process Automation and Business Intelligence to Support Corporate Performance Management*, *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems*, 2004.

G. HAMEL, C. K. PRHALAD, *Competing for the Future*, *Harvard Business Review*, 1994.

G. P. KURIEN, M. N. QURESHI, *Study of performance measurement practices in supply chain management*, International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2011.

H. MINTZBERG, J. A. WATERS, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, 1985.

H. NØRREKLIT, *The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions*, Management Accounting Research, 2000.

H. P. LUHN, *A Business Intelligence System*, IBM Journal, 1958.

H. STADTLER, *Supply Chain Management: An Overview*, in Supply Chain Management and Advanced Planning, Springer, 2008.

H. TAHERDOOST, *The Role of Different Types of Management Information System Applications in Business Development: Concepts, and Limitations*, Cloud Computing and Data Science, 2022.

H.J. SMITH, S.M. SHAFER, J.C. LINDER, *The power of business models*, in Business Horizons, 2005.

J. DOERR, *Rivoluzione OKR*, Edizioni LSWR, 2022.

K. ANDREWS, *Concepts of Corporate Strategy*, 1971.

K. F. CROSS, R. L. LYNCH, *The "SMART" way to Define and Sustain Success*, National Productivity Review, 1989.

K. F. PUN, A. S. WHITE, *A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks*, in *International Journal of Management Reviews*, 2005.

K.C. LAUDON, J. P. LAUDON, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, thirteenth edition, Pearson, 2014

M. AL-MASHARI, *Enterprise resource planning (ERP) systems: a research agenda*, *Industrial Management & Data Systems*, 2003.

M. DE MARCO, *I Sistemi Informativi Aziendali: temi di attualità*, *Informatica & Organizzazioni*, Franco Angeli, 2000.

M. J. LEBAS, *Performance measurement and performance management*, in *international journal of Production Economics*, 1995.

M. N. FROLICK, *Business Performance Management: One Truth*, *Information Systems Management*, 2006.

P. JARZABKOWSKI, *An activity-theory approach to Strategy as Practice*, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 2013.

P. JARZABKOWSKI, J. BALOGUN, D. SEIDL, *Strategizing: The challenges of a practice perspective*, 2007.

P.G.W. KEEN, *Decision Support System: a research perspective*, *Institute of Technology Massachusetts*, 1980.

R. A. KHAN, *Business Intelligence: An Integrated Approach*, *Business Intelligence Journal*, 2012.

R. CANDIOTTO, *Il Sistema Informativo dell'azienda nell'ambiente digitale*, Giappichelli, 2016.

R. H. SPRAGUE, *A Framework for the Development of Decision Support Systems*, Management Information Systems Research Center, 1980.

R. KAPLAN, D. NORTON, *The Execution Premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business Press, Boston, 2008.

R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.

R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Schhol Press, 1996.

R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, in *Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard*, 2nd Edition, Harvard Business Review, 1996.

S. CHAUDHURI, U. DAYAL, *An Overview of Data Warehousing and OLAP Technology*, ACM Sigmod record, 1997.

S. GOUMAS, D. CHARAMIS, E. TABOURATZI, *Accounting Benefits of ERP Systems across the Different Manufacturing Industries of SMEs*, Theoretical Economics Letters, 2018.

S. KANTABUTRA, G. C. AVERY, *The power of vision: statements that resonate*, in *Journal of Business Strategy*, 2010.



V. KUMAR, W. REINARTZ, *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, Third Edition, Springer, 2006.

Y. XU, D. C. YEN, B. LIN, D. C. CHOU, *Adopting customer relationship management technology*, Industrial Management and Data System, 2002.

Y. ZHAO, *Transformation of Business Analytics from Business Intelligence*, E3S Web of Conferences, 2021.

## SITOGRAFIA

*Analysis ultimate guide: Definition, Template, Examples,*  
<https://pestleanalysis.com/pest-analysis/>

*Che cos'è un data warehouse?,* [www.oracle.com](http://www.oracle.com)

*Corporate Performance Management,*  
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/cpm-corporate-performance-management>

*What is a Simplified SWOT Analysis Definition in 4 Steps,*  
<https://pestleanalysis.com/swot-analysis-definition/>

*What is ERP?,* <https://dynamics.microsoft.com/it-it/erp/what-is-erp/>