



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**IL SISTEMA DI CONTROLLO MANAGERIALE:
IL CASO ELICA SPA**

**THE MANAGERIAL CONTROL SYSTEM:
THE CASE OF ELICA SPA**

Relatore:

Prof. Marco Gatti

Rapporto Finale di:

Erica Calosci

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

<u>Introduzione</u>	<u>2</u>
<u>1. Il controllo manageriale del personale e della cultura interna</u>	<u>4</u>
<u>1.1 Il sistema di controllo manageriale</u>	<u>4</u>
<u>1.2 Il controllo del personale</u>	<u>10</u>
<u>1.3 Il controllo della cultura interna.....</u>	<u>12</u>
<u>1.4 Vantaggi ottenuti dall'implementazione di questi strumenti e principali limiti.....</u>	<u>16</u>
<u>2. Il controllo manageriale del personale e della cultura interna nell'azienda Elica S.P.A.</u>	<u>19</u>
<u>2.1 Presentazione dell'azienda.....</u>	<u>19</u>
<u>2.2 Elica People</u>	<u>22</u>
<u>2.2.1 Controllo del personale in Elica S.P.A.</u>	<u>25</u>
<u>2.2.2 Controllo della cultura interna in Elica S.P.A.</u>	<u>28</u>
<u>2.3 Risultati conseguiti per merito del sistema di controllo manageriale in Elica S.P.A.</u>	<u>30</u>
<u>Conclusioni</u>	<u>33</u>
<u>Bibliografia</u>	<u>35</u>
<u>Sitografia.....</u>	<u>36</u>

INTRODUZIONE

Dato il dinamismo del mercato odierno, l'alto livello di competizione tra aziende e la scarsità delle risorse, le imprese necessitano sempre più frequentemente di sistemi di controllo efficaci che permettano di raggiungere gli obiettivi prefissati. Queste nuove necessità hanno spinto le aziende a comprendere l'importanza dell'investire sulla motivazione e sulla valorizzazione delle risorse umane, ovvero su quelle che sono le classiche componenti del cosiddetto sistema di controllo manageriale. Quest'ultimo, attraverso il controllo del personale e della cultura interna, mira a orientare i comportamenti degli individui verso il perseguimento degli obiettivi aziendali, consentendo all'impresa di rafforzare la propria immagine, di resistere a pressioni finanziarie, di aumentare la motivazione e l'innovazione e di gestire in maniera più efficace le relazioni con il personale.

Questo lavoro si pone l'obiettivo di far comprendere l'importanza ed i limiti di queste due forme di controllo, ovvero del controllo del personale e della cultura interna, che, insieme al controllo dei risultati e delle azioni, costituiscono il più ampio sistema di controllo manageriale.

Con questo elaborato si cerca di rispondere, in particolare a domande quali: cos'è il controllo del personale e della cultura interna? In che modo questi tipi di controllo possono creare valore per l'azienda e con quali strumenti? Quali sono i principali limiti e benefici derivanti dall'implementazione di queste forme di controllo?

Per rispondere a tali domande di ricerca, nel primo capitolo si tratterà brevemente il sistema di controllo manageriale, le cui due principali forme di controllo oggetto di questa tesi verranno riprese ed approfondite nei relativi sottoparagrafi, evidenziandone gli strumenti per l'implementazione in azienda ed i principali vantaggi e svantaggi che l'utilizzo di queste forme di controllo comportano.

Nel secondo capitolo si analizzerà, invece, il caso di un'azienda marchigiana, la Elica S.P.A., che fa del controllo del personale e della cultura interna il mezzo per ottenere un vantaggio competitivo duraturo e difendibile; pertanto, si introdurrà l'azienda, si parlerà dello strumento "Elica People" che questa utilizza per attuare il controllo del personale e della cultura interna ed i risultati ottenuti dall'azienda attraverso tali soluzioni di controllo.

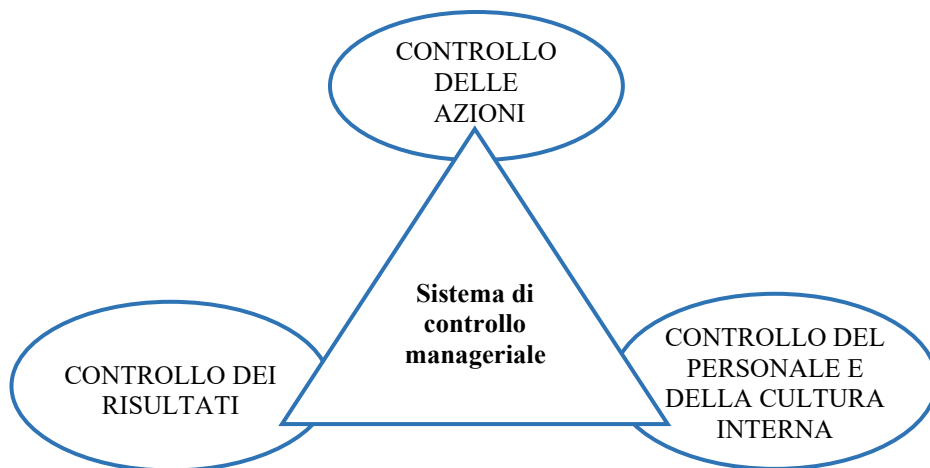
CAPITOLO I

IL CONTROLLO DEL PERSONALE E DELLA CULTURA INTERNA

1.1 Il sistema di controllo manageriale

Il sistema di controllo manageriale è uno degli strumenti tramite i quali la direzione aziendale orienta il comportamento degli individui verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali e si struttura in controllo delle azioni, controllo dei risultati, controllo del personale e della cultura interna.¹

Figura 1.1 - *Il sistema di controllo manageriale*



Fonte- Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowit  Editore, Arezzo, 2013, p. 24.

¹ Chiucchi M., Iacovello G. e Paolini A., *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 25.

Fondamentale è garantire un utilizzo congiunto delle diverse forme di controllo in quanto esso consente un efficace orientamento dei comportamenti degli individui. Partendo dall'analisi del controllo delle azioni, esso può essere definito "l'insieme delle forme di controllo che fanno sì che i dipendenti possano compiere delle azioni idonee a produrre benefici per l'organizzazione o che gli stessi evitino di riporre in essere azioni dannose per l'azienda".²

Per realizzare questo tipo di controllo si utilizzano quattro strumenti che sono: *l'attribuzione di responsabilità dirette*, *le restrizioni comportamentali* che possono essere fisiche, se consistono nella limitazione dell'accesso dei dipendenti a determinate aree aziendali, oppure di tipo amministrativo, se si concretizzano nell'assegnazione di compiti specifici, *le verifiche preventive* che si attuano quando si controlla il corretto svolgimento di un'azione prima che la stessa venga portata a termine e la *ridondanza nell'assegnazione dei compiti*, che si realizza assegnando uno stesso compito a più persone rispetto quelle necessarie per svolgerlo.

Oggetto del controllo delle azioni è l'operato dei singoli dipendenti, definite da Brusa come "aggregati di operazioni elementari tecnicamente omogenee, attraverso le quali si ottiene un output definito per uno specifico cliente interno o esterno all'azienda".³

² Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità Editore, Arezzo, 2013, p. 40.

³ Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 294.

Tale forma di controllo è efficace ex-ante ed in itinere consentendo di prevenire danni ed eventualmente attuare azioni correttive.

È agevole comprendere che l'implementazione di tale forma di controllo si rivela pressoché inefficace nel caso in cui i manager non siano a conoscenza di tutte le singole attività svolte, essendo gli stessi oggetto del controllo.

Altri limiti al controllo delle azioni attengono al fatto che restrizioni, verifiche preventive e ridondanza nell'assegnazione di compiti possono provocare una scarsa motivazione nei dipendenti, una rigidità dei comportamenti ed un'avversità al cambiamento ed all'innovazione. Ciò è altresì amplificato dagli ingenti costi sostenuti dall'azienda per implementare tali soluzioni di controllo e dalla limitata attuabilità delle stesse perché non sempre si ha la possibilità di praticare restrizioni e queste possono indurre a comportamenti rigidi e meccanicistici.

Oltre al controllo delle azioni, il sistema di controllo manageriale si serve anche del controllo dei risultati, maggiormente utilizzato in azienda perché in grado di monitorare e supportare l'attività decisionale, coordinare l'attività di gestione, responsabilizzare i manager utilizzando lo strumento della delega, orientare gli obiettivi dei manager verso il fine aziendale, motivare le persone all'interno dell'azienda e fungere da strumento di apprendimento e di diffusione della cultura meritocratica in azienda.

Il controllo dei risultati è prevalentemente operato attraverso il sistema di controllo di gestione che deve le sue origini all'economista statunitense Robert N. Anthony che, nel 1965, definì questa forma di controllo, analizzandone anche gli strumenti per implementarla.⁴ L'originario modello di controllo venne messo in discussione dallo stesso economista che, negli anni '80, suggerì delle modifiche al proprio lavoro.⁵ In seguito, anche altri economisti seguirono i suoi passi fino a dar vita alla definizione qui sopra esplicitata,

Nonostante questa forma di controllo sia la più adottata nelle aziende, per merito degli innumerevoli vantaggi generati dall'utilizzo di tale strumento, anche questa rischia di non produrre i propri benefici se implementata in modo errato, ovvero dando troppo peso alle sole variabili monetarie, al breve periodo e senza curarsi dell'ingente livello di stress e competizione interna generati dallo sviluppo di una cultura basata sui risultati individuali.

In tal modo, specialmente questo tipo di controllo, ma anche gli altri se non implementati nel modo giusto, possono portare a:⁶

- *distorsioni comportamentali*, si verificano quando gli obiettivi vengono esplicitati in modo non chiaro spingendo gli individui a orientarsi più sui

⁴Anthony R.N., *Planning and Control System: A Framework For Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

⁵ Anthony R.N., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1990.

⁶ Merchant K. A. e Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill Education, Milano, 2001, p. 94-104.

Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità, Arezzo, 2013, p. 49-51.

benefici individuali o del proprio gruppo di appartenenza piuttosto che su quelli aziendali;

- *trucchetti manageriali* ossia espedienti ed iniziative adottati dai dipendenti per migliorare i risultati facendoli apparire migliori rispetto al sostanziale beneficio che ne potrebbe derivare per l'azienda;
- *atteggiamenti negativi consequenziali ad errori nella progettazione di sistemi di controllo*, troppo spesso la progettazione e l'implementazione dei sistemi di controllo si esauriscono in una eccessiva attenzione alla definizione di obiettivi e misurazione di risultati o nella definizione di procedure, dimenticando la componente umana e le reazioni che da questa possono derivare;
- *ritardi operativi* che si verificano quando verifiche preventive o il rispetto delle predefinite procedure ritardano il compimento di azioni che devono essere svolte in modo repentino.

Il controllo del personale e della cultura interna, caratterizzato da un minore grado di focalizzazione sui risultati e sulle azioni dei singoli manager, pone, invece, l'attenzione sulle persone e sulla cultura interna ed è rappresentato "dall'insieme dei meccanismi di controllo impiegati con l'obiettivo di favorire all'interno dell'organizzazione la conoscenza, l'interiorizzazione e l'istituzionalizzazione dei

valori aziendali in maniera tale che gli individui operino coerentemente agli stessi e conseguentemente agli obiettivi aziendali”.⁷

Di fatto, la differenza tra il controllo del personale ed il controllo della cultura interna si sostanzia nel modo in cui è esercitato il controllo: se il controllo del personale è finalizzato a fare in modo che i singoli dipendenti si controllino da soli, il controllo della cultura interna ha lo scopo di far sì che i dipendenti si controllino reciprocamente, l’uno con l’altro, mediante la condivisione dei valori e delle norme comportamentali sostenute e condivise dall’azienda.

La figura 1.2 sintetizza e fa una comparazione di quanto detto fino ad ora.

Figura 1.2 - Schema riassuntivo sistema di controllo manageriale

FORME DI CONTROLLO	Controllo delle Azioni	Controllo dei risultati	Controllo del personale	Controllo della cultura interna
Oggetto del Controllo	Azioni dei singoli dipendenti	I risultati personali ottenuti.	L’autocontrollo dei dipendenti	Il controllo reciproco dei dipendenti.
Strumenti per implementarlo	Restrizioni comportamentali, verifiche preventive, attribuzione delle responsabilità, ridondanza nell’assegnazione dei compiti.	Pianificazione strategica, programmazione e controllo.	Selezione e formazione del personale, definizione incarichi e assegnazione delle risorse.	Codici di condotta, premi di gruppo, soluzioni di natura fisica, sociale e amministrativa, esempio dei vertici.

Fonte - Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowitá Editore, Arezzo, 2013, p. 24-96.

⁷ Chiucchi M., Iacovello G. e Paolini A., *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 26.

1.2 Il controllo del personale

Il controllo del personale, come anticipato nel paragrafo precedente, prevede una valorizzazione del capitale umano ed intellettuale al punto che si suppone che i singoli dipendenti, tramite strumenti ed azioni poste in essere dall'azienda, abbiano la facoltà di autocontrollarsi, ossia di selezionare autonomamente cosa fare e cosa non fare, e di comportarsi ed agire in modo coerente con la cultura aziendale e gli obiettivi prefissati dall'azienda.

Questa autonomia genera, da parte del dipendente, una forte lealtà, motivazione, responsabilizzazione e fiducia nei confronti dell'azienda che lo conducono al *commitment*, in altre parole a voler spendersi per l'azienda, all'*involvement*, cioè a sentirsi coinvolto nell'azienda e alla *membership*, ovvero a sviluppare un senso di appartenenza nell'organizzazione.⁸ Al contempo, da parte dell'impresa esso conduce ad un minore tasso di turnover, una propensione al cambiamento ed all'innovazione legata alla presenza di persone flessibili, una maggiore fiducia da parte dei propri stakeholders che genera maggiore competitività ed una riduzione dei costi legati al personale e, indirettamente, a transazioni soddisfacenti, ottima reputazione ed efficienza ed efficacia dei processi.

Gli strumenti per attuare questo tipo di controllo in azienda sono⁹:

⁸ Cucchi G., *Elementi di soft HR Management*, Clua, Ancona, 2016, p. 39-47.

⁹ Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità Editore, Arezzo, 2013, p. 79-80.

- *la selezione del personale*: l'azienda nel processo di assunzione non è alla ricerca del migliore candidato in assoluto. Essa ha l'obiettivo di individuare i collaboratori che meglio rispondano alle caratteristiche della posizione vacante, al fine di massimizzare il risultato lavorativo ma, al contempo, cerca i *soggetti più compatibili* con i valori e l'ideologia dell'impresa che incrementano la probabilità che il lavoro venga svolto in modo opportuno. Queste caratteristiche del personale vengono osservate durante il colloquio, negli *assessment center* oppure attraverso la somministrazione di test di personalità;
- *la formazione del personale*: l'azienda decide di investire con il fine diretto di incrementare la produttività, mentre indirettamente vuole favorire la gestione dei conflitti, aumentare la motivazione, stimolare un clima di squadra e di collaborazione. Di per sé, investire sul personale costituisce un riconoscimento di merito per i lavoratori, indipendentemente dal tipo di addestramento che viene somministrato. Esso può essere di *conoscenza o sapere*, se si fa riferimento a nozioni specifiche, competenze professionali e comportamentali, di *skill o saper fare*, se riguarda il mettere in atto le conoscenze in comportamenti funzionali all'obiettivo da raggiungere, oppure di *comportamenti o saper essere*, se concernono azioni messe in atto per gestire il proprio ruolo organizzativo, la propria sfera affettiva e relazionale. Questi tre tipi di addestramento possono essere trasferiti tramite tre modelli

che sono il *learning by absorbing*, che consiste nell'accrescere il sapere per mezzo di nozioni teoriche, il *learning by doing*, consistente nell'acquisire mettendo in pratica, ed il *learning by interactiong with others*, che è un apprendimento individuale come risultato di un processo collaborativo.¹⁰

Ultimo elemento da tenere in considerazione quando si parla di formazione è il soggetto formatore, quindi il docente, che, se interno all'azienda, oltre a trasmettere sapere, saper fare o saper essere, trasmetterà anche i valori dell'azienda, la cultura interna e la propria esperienza;

- *la definizione degli incarichi e l'assegnazione delle relative risorse*: devono essere presenti le risorse indispensabili per far sì che gli obiettivi siano raggiungibili. Oltre a questo, anche la propensione al teamwork, lo stile di leadership, le scelte di comunicazione, le caratteristiche dell'ambiente di lavoro e la sicurezza sul lavoro, così come la propensione al cambiamento, incidono notevolmente su questo strumento.

1.3 Il controllo della cultura interna

Per definire il controllo della cultura interna è importante fare riferimento al concetto di cultura interna che, secondo Schein, è: “un insieme di assunti di base-inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad

¹⁰ Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane- persone, relazioni e valore*, Mc Graw-Hill, 2019, p. 300-307.

affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno - che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido, e quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione ai problemi".¹¹

Più semplicemente, la cultura interna è l'insieme dei valori, delle norme, delle credenze, create da un gruppo ed interiorizzate da questo come il modo giusto di fare le cose. Questi valori possono essere scritti o non scritti ed influenzano i comportamenti degli individui sia come singoli che in relazione agli altri.

Proprio per questo, il controllo della cultura interna è finalizzato a fare in modo che i dipendenti, sia tra pari che tra superiori e inferiori, si controllino reciprocamente mediante la condivisione dei valori e delle norme comportamentali che caratterizzano una determinata cultura interna. A tal proposito, nel mercato odierno il concetto di cultura interna è di particolare importanza. Afferma *Marco Ceresa, Amministratore Delegato di Randstad Italia*: "Le persone lavorano sempre più per una "cultura aziendale" e non soltanto per un'azienda, pertanto anche le imprese, come i candidati, devono ormai essere in grado di risultare attrattive se vogliono attirare personale di qualità, comunicando con trasparenza ed efficacia quali sono i propri valori e cosa significa lavorare nella propria realtà".¹²

¹¹ Schein H., *Cultura d'Azienda e Leadership*, Guerini e Associati, 1990, p. 35.

¹² Ceresa M., *Ricerca Randstad: i lavoratori scelgono il welfare*, AIWA, 2020.

Strumenti per esercitare il controllo della cultura interna sono¹³:

- *Codici di condotta*: “il codice etico aziendale, detto anche codice di condotta, è un documento contenente una serie di regole sociali e morali redatte dall’azienda e alle quali tutti i membri della società devono attenersi. È la carta dei diritti e dei doveri fondamentali dove vengono definite le responsabilità etico-sociali (sia verso l’interno, che verso l’esterno) dell’impresa e i valori che abbraccia: è volontaria e non è vincolante ai sensi di legge. Il suo scopo è quello di ricordare, a tutti e sempre, lo spirito che anima l’azienda e il motivo per il quale è stata creata.”¹⁴

Affinché le azioni scritte vengano messe in pratica, il codice etico deve essere affiancato ad uno stile di leadership aziendale che riconosca il codice etico ed all’esempio dei vertici in linea con quanto scritto nel codice;

- *Premi di gruppo*: sono forme di ricompensa reversibili e variabili concesse al raggiungimento dei risultati collettivi; sono molto usati nelle aziende dove si lavora in team ed i più comuni sono i bonus il cui premio è assegnato al lavoratore per il raggiungimento di un obiettivo di performance, il *profitsharing* che assume come base di riferimento il risultato economico dell’impresa nel suo complesso e corrisponde ad un compenso per il lavoratore basato sulle performance dell’azienda; il *gainsharing*, simile al

¹³ Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità Editore, Arezzo, 2013, p. 80-83.

¹⁴ Cos’è il codice etico aziendale, *Randstad*, 2018.

profitsharing ma che prende in considerazione altri fattori operativi, come la qualità, il servizio e la riduzione dei costi dovuto all'operato dei dipendenti che permette a questi di ottenere in cambio una parte dei benefici finanziari;

- *Politica dei trasferimenti all'interno dell'organizzazione*: sono rilevanti perché modellano la cultura interna e delineano anche quella che è la cultura meritocratica in azienda, è fondamentale che questi siano conosciuti e rispettati;
- *Soluzioni di natura fisica, sociale e amministrativa*: vi rientrano il *design*, l'*architettura* e l'*arredamento* degli uffici, il *dresscode*, e lo *stile di espressione interni* che contribuiscono a modellare la cultura interna. Ad essi si sommano le soluzioni amministrative, come le modifiche nella struttura del personale dovute a variazioni del *tasso di turnover*, un indicatore di flusso che analizza il tasso di rigiro del personale. Questo può essere di tipo fisiologico, volontario o involontario, dovuto a pensionamenti o alla ricerca di condizioni rispondenti alle aspettative oppure patologico, causato dal contesto lavorativo, dal contenuto del lavoro o dalla mancanza di valorizzazione. L'*outsourcing*, vale a dire l'esternalizzazione ad un fornitore esterno delle fasi della produzione precedentemente realizzate in azienda, e l'utilizzo o meno degli *incentivi al prepensionamento*;
- *Esempio dei vertici*: il vertice aziendale ha ruolo cruciale nella definizione della cultura interna perché, mediante i propri comportamenti, atteggiamenti e

la propria condotta, diventa un modello comportamentale da seguire. Difatti, i manager dovrebbero agire in linea con la cultura che stanno cercando di costruire in azienda.

1.4 Vantaggi e limiti dell'implementazione degli strumenti di controllo del personale e della cultura interna

L'implementazione del controllo del personale e della cultura interna presenta, come le altre forme di controllo manageriale, vantaggi e svantaggi; partendo dalle potenzialità, questi sistemi possono essere adattati in ogni tipologia di organizzazione, senza essere invasivi né eccessivamente formali.¹⁵

Di conseguenza, questi strumenti generano minori distorsioni comportamentali e riducono gli effetti collaterali dannosi che, per l'azienda, corrispondono a minori costi di gestione del personale e della produzione.

Ma questo non è sufficiente a far comprendere l'importanza di questi strumenti. Occorre qui evidenziare un comportamento accaduto recentemente in Veneto che ha coinvolto, in soli quattro mesi, 66.300 persone, le quali hanno scelto di dimettersi dal proprio posto di lavoro in cerca di un futuro diverso, nel quale riuscire a trovare un giusto equilibrio tra vita professionale e privata, alla ricerca

¹⁵ Chiuicchi M., Iacovello G. e Paolini A., *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 74.

di flessibilità, maggiori tutele e più in generale di welfare legati al lavoratore ed alla famiglia che vanno al di fuori della retribuzione.¹⁶

In altre parole, i lavoratori concordano sull'importanza degli strumenti di welfare aziendale al punto che preferiscono l'incertezza del mercato del lavoro alla certezza di un'impresa che non comprende le proprie esigenze e non si adopera per soddisfarle.

Per riuscire ad ottenere dal mercato i migliori collaboratori, le imprese devono curare i propri dipendenti. In questa direzione si sono mosse molte organizzazioni nazionali ed internazionali con l'obiettivo di riconoscere le migliori imprese in cui lavorare tramite certificazioni e premi che indirettamente migliorano l'immagine dell'azienda garantendo visibilità e consapevolezza di un ambiente di lavoro di qualità, alcuni esempi sono Great Place To Work, Top Employer e World's Best Employers.

Eppure, dalla recente ricerca *Randstad*, chiamata Randstad Employer Brand 2021, è emerso che il work-life balance, in cima alle priorità dei dipendenti, si trova solo al sesto posto nell'offerta dell'attuale datore di lavoro e al nono in quella della media delle imprese italiane. L'atmosfera di lavoro piacevole, il secondo obiettivo dei lavoratori, è solo la quinta priorità del datore di lavoro e l'ottava del resto delle aziende, mentre retribuzione e benefit, al terzo posto fra i lavoratori, si collocano

¹⁶ Priante A., Le grandi dimissioni in Veneto, in quattro mesi si licenziano in 66mila: "Più equilibrio tra vita e lavoro", *Corriere del Veneto*, 2022.

in sesta posizione fra ciò che offrono le l'impres e solo in decima nelle proposte dell'attuale datore di lavoro.

Limiti, invece, riguardano la complessità nel mettere in atto questi strumenti. Difatti, influenzare il comportamento degli individui è un processo lungo ed estremamente soggettivo, più o meno esteso e complesso in base alle caratteristiche del soggetto, alla personalità, ai valori, alla propria storia personale. Ma, al contempo, risulta altrettanto problematico osservare gli effetti dell'implementazione perché, a causa delle caratteristiche specifiche degli strumenti che presentano un ridotto grado di misurabilità dei risultati, rendono impegnativo assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Perciò, si ha la necessità di accostare a queste forme di controllo dei sistemi incentivanti con l'obiettivo di attirare, trattenere e motivare i lavoratori con le caratteristiche idonee a perseguire gli obiettivi aziendali e per verificare il raggiungimento degli obiettivi combinando le diverse forme di controllo manageriale.

CAPITOLO II

IL CONTROLLO DEL PERSONALE E DELLA CULTURA INTERNA IN ELICA S.P.A.

2.1 Presentazione dell'azienda

L'azienda Elica viene costituita a Fabriano (AN) nel 1970 da Ermanno Casoli. Alla sua prematura morte la gestione dell'impresa passa nelle mani della moglie Gianna Pieralisi e del figlio Francesco Casoli, Presidente Esecutivo.¹ Queste due figure chiave guidando l'azienda seguendo la cultura aziendale e, quindi, i valori ed “il modo giusto di fare le cose” apportati dal padre, trasformando l'azienda in un gruppo multinazionale leader del settore delle cappe da cucina e dei piani ad induzione a livello europeo e mondiale.

La società entra nella borsa di Milano nel 2006 negli indici FTSE Italia STAR e FTSE Italia Small Cap.

¹ <https://www.elica.com/corporation/en>

Oggi Elica Spa conta di 3.200 dipendenti e una produzione annua di 21 milioni di cappe con un fatturato di 452 milioni di euro e un utile di periodo 17.472 migliaia di euro.

La mission di Elica è offrire prodotti e soluzioni innovative e di design per rendere eccezionale l'esperienza del cucinare nel mondo, al fine di creare valore duraturo e sostenibile per tutti gli stakeholders mentre la vision è quella di portare aria nuova per rendere la casa un posto speciale.

La produzione consta in due business principali: l'area cooking e l'area motori. Nell'area cooking rientra la produzione nel settore delle cappe a uso domestico sia a marchio proprio che tramite i brand dei principali produttori internazionali di elettrodomestici e cucine, piani cottura e forni e sterilizzatori, mentre all'interno dell'area motori rientra la progettazione, produzione e commercializzazione di motori elettrici e ventole per elettrodomestici e per caldaie da riscaldamento.

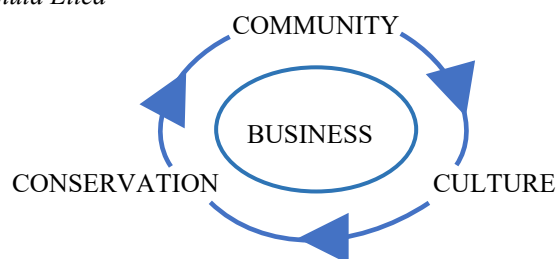
La società ha sette stabilimenti nel mondo, in Italia, Francia, Polonia, Messico, India, Cina e Giappone e vanta notevoli marchi con una precisa e distinta identità tra cui: *Elica* che nasce nel 1970 e mediante il quale l'azienda ha rivoluzionato l'immagine della cappa da cucina, *Turboair* marchio di prodotti di fascia media diffuso in Italia, Estremo Oriente e Comunità degli Stati Indipendenti, *Jetair*, marchio storico di cappe da cucina del mercato russo, *Ariaфина*, che produce cappe da cucina rivolte alla fascia più alta del mercato giapponese, *Arietta*, sono una gamma i cappe da cucina distribuito in Nord America, *Puti*, uno dei principali

brand del settore nella provincia cinese e produce cappe, piani cottura e sterilizzatori, ed infine *EMC FIME*, legato alla produzione di motori elettrici.²

L'attenzione legata al personale da parte di Elica è la ragione per la quale questa azienda è l'oggetto di tale tesi; infatti, l'impresa utilizza la "*formula Elica*" per indicare la propria responsabilità sociale, un equilibrio tra quattro elementi che sono il Business, la Conservation, la Community e la Culture.³

Difatti, per Elica essere responsabili significa esserlo in *ambito ambientale*, quindi costruendo uno sviluppo sostenibile, tramite la riduzione di emissioni e consumi e lo sviluppo di prodotti sempre più sostenibili, in *ambito economico*, offrendo prodotti innovativi, affidabili ed ecocompatibili, soddisfacendo le aspettative di clienti e consumatori coinvolgendoli nell'esperienza d'uso del prodotto, ed infine anche in *ambito sociale*, legato quindi alle persone, mediante il rispetto dei diritti dei lavoratori, la cura del personale e l'utilizzo di un sistema partecipativo di gestione, oltre che tramite progetti ed attività al fine di rendere gli individui compatibili ai valori ed alla cultura aziendale.

Figura 2.1- "*formula Elica*"



Fonte- <https://www.elica.com/corporation/it>

² <https://www.elica.com/corporation/en/brands>

³ <https://www.elica.com/corporation/en/social-responsibility>

2.2 Elica People

Elica mette al centro della propria attività le persone, a dimostrarlo sono le parole del presidente Francesco Casoli che sostiene: “La base della nostra filosofia pone attenzione al benessere delle persone di Elica, perché possano vivere bene non solo in azienda ma anche al di fuori del contesto professionale”.⁴

Elica crede fortemente nei propri dipendenti, infatti si parla di “people design” da cui si definisce l’approccio che l’azienda adotta verso i dipendenti, perché per loro “entrare in Elica significa iniziare un percorso di crescita fatto di formazione, sviluppo e libera espressione delle buone idee, al fine di valorizzare le potenzialità dei singoli e costruire le condizioni necessarie ai successi dell’intera organizzazione”.⁵

A questo scopo l’azienda ha siglato l’Accordo Integrativo Elica che, per la prima volta in Italia, include il sistema di Welfare in un Contratto Integrativo, ciò dimostra la convinzione dell’azienda in merito alla centralità delle persone come elementi strategici che permettono la crescita, lo sviluppo e l’innovazione dell’azienda.

La società ha anche aderito all’Associazione World Class Manufacturing, un sistema di produzione strutturato ed integrato che promuove il miglioramento sistemico e duraturo tramite la valutazione e la riduzione degli sprechi applicando

⁴ <https://www.elica.com/corporation/en/social-responsibility/human-resources>

⁵ <https://people.elica.com/>

rigidi standard e coinvolgendo tutta l'organizzazione aziendale. Questo sistema ha l'obiettivo di garantire la qualità del prodotto, la flessibilità nel rispondere alle esigenze del cliente e il coinvolgimento e la motivazione delle persone che lavorano negli stabilimenti applicando tale accordo in tutta la catena del valore aziendale rendendo i processi più veloci e flessibili, controllando la sicurezza dei lavoratori e del prodotto finito.

L'azienda, consapevole che non può "fare eccellenza" se non garantisce ai dipendenti un posto di lavoro eccellente per il benessere del dipendente, ha creato il programma Elica Life per mettere a disposizione dei dipendenti una serie di servizi per migliorare lo stile di vita dentro e fuori l'azienda che rientrano nella definizione di welfare aziendale.

Ne fanno parte i progetti:⁶

- "WE ARE" evoluzione del precedente programma "I AM" progettato in Italia che amplifica su scala internazionale il piano dedicato ai figli dei dipendenti Elica tra gli 11 e i 17 anni che hanno la possibilità di partecipare ad una vacanza studio interculturale, promuovendo integrazione culturale e internazionalizzazione, due importanti concetti per l'azienda;

- "E-STRAORDINARIO": progetto per la formazione del personale in azienda creato e gestito dalla fondazione Ermanno Casoli che utilizza l'arte contemporanea come leva di apertura e innovazione.

Il fine è quello di promuovere un rapporto con l'arte come mezzo di sviluppo e miglioramento personale; in linea con questo fine, Elica organizza annualmente il "Premio Ermanno Casoli", un riconoscimento di arte contemporanea dove vengono invitati artisti a esprimersi per stimolare la diffusione della cultura all'esterno e all'interno dell'impresa;

- "E-STRAORDINARIO FOR KIDS": programma di formazione dedicato ai figli di dipendenti di Elica dai 6 ai 10 anni in collaborazione con la fondazione Ermanno Casoli che consente ai bambini di partecipare ad attività creative guidate da artisti di fama internazionale;

- "RADIO ELICA": "L'iniziativa mira a mantenere collegate le persone di Elica e farle sentire vicine all'azienda, aggiornandole su quello che il management sta facendo per preparare il ritorno alla normalità, ma anche per ascoltare la voce di chi da casa guarda al futuro per ritornare anche a livello lavorativo alle prassi di sempre"⁷;

- "CASA ELICA": villa situata a Fabriano, storica residenza della famiglia Casoli e luogo di riferimento per conservare la cultura interna e generare innovazione;

- "AERO" è la palestra aziendale inaugurata nel 2010 per promuovere il benessere di chi vive l'azienda partendo dalla cura fisica per arrivare al benessere mentale e sociale;

⁶ <https://www.elica.com/corporation/en/social-responsibility/human-resources>

⁷ <https://www.visumnews.it/2020/04/nasce-radio-elica/kj>

- “MEMBER CARD”: servizio che aumenta il potere di acquisto dei dipendenti dando accesso ad alcuni servizi, come sanità, librerie, consulenza, a prezzi scontati.

Questi progetti sono volti a migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, le quali possono contribuire significativamente al successo dell’azienda, e ad instaurare un clima lavorativo aperto e collaborativo per favorire il miglioramento della produttività e far ottenere benefici fiscali e migliori risultati di business all’impresa.

Oltre agli strumenti di welfare di seguito si analizzeranno gli strumenti ed i progetti che Elica utilizza per trasmettere i propri valori e promuovere la cultura interna in azienda. Tali strumenti saranno analizzati in funzione della tipologia di controllo che andranno a generare.

2.2.1 Il controllo del personale in Elica S.P.A.

Riprendendo quanto discusso nel primo capitolo, gli strumenti con cui le aziende implementano il controllo del personale sono la selezione, ricercando persone compatibili con i valori dell’azienda, la formazione, investendo nelle persone, aumentando le competenze del singolo individuo ma anche la motivazione, e per ultimo tramite la definizione degli incarichi e l’assegnazione delle relative risorse che vengono tarati in base alla propensione al teamwork, allo stile di leadership,

alle scelte di comunicazione, alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro e alla sicurezza sul lavoro attuate dall'azienda.

Iniziando dalla *selezione*, Elica è alla ricerca di persone con lo stesso "DNA" dell'azienda, ovvero persone che amino partecipare, ascoltare e condividere un percorso di successi e crescita costante.

Difatti, nella sezione del sito web dedicato alla selezione chiamato "YOUR CAREER" viene ribadito che prima delle competenze e del know how, per l'azienda è importante scegliere collaboratori caratterizzati da voglia di crescere e di tenersi aggiornati e formarsi con la capacità di lavorare in team e, quindi, sapersi confrontare ed ascoltare gli altri.

L'azienda attua, poi, numerosi progetti legati alla *formazione* dei dipendenti quali:

- "ELICA NEW MIND": master di alto livello in lingua inglese che coinvolgono 20 manager di alto potenziale finalizzati a preparare profili professionali con una solida cultura manageriale per affrontare con successo l'alta competitività;
- "ELICA ASPIRATIONS LAB NEW AIR, NEW IDEAS" nato con l'obiettivo di alimentare nuove idee, esplorare nuove capacità e conoscenze, spingere le persone verso una crescita professionale, personale e intellettuale. Consiste in un laboratorio nel quale si svolgono tutte le attività di formazione per trasferire conoscenze di alto livello e soddisfare le esigenze dei principali ruoli aziendali e

valorizzare i collaboratori assegnando tutti gli strumenti per affrontare le difficoltà del contesto sociale e del mercato.

Legato alla *definizione degli incarichi* e all'*assegnazione delle relative risorse*, Elica ha progettato un nuovo programma per dare voce ai propri dipendenti chiamato "ELICA PLANET"; si tratta di un social network world wide per migliorare la comunicazione tra i dipendenti tramite bacheche e chat, facilitare la conoscenza tra colleghi e la gestione condivisa di manuali, servizi o progetti, condividere contenuti e tematiche importanti e favorire la diffusione di comunicazioni aziendali come la vision e la cultura aziendale.

Infine, anche la propensione al *teamwork*, lo *stile di leadership* partecipativo, le *scelte di comunicazione* trasparenti e comunicative, le caratteristiche *dell'ambiente di lavoro* e le *politiche sulla sicurezza* sul lavoro, realizzate implementando il sistema "Safety First"! Obiettivo "zero incidenti", incidono particolarmente su questo strumento.⁸

Elica utilizza tutte queste soluzioni, in una combinazione efficace a consentire la valorizzazione del capitale umano, affinché i dipendenti abbiano la possibilità di autocontrollarsi e, quindi, di agire in linea con quelli che sono gli obiettivi aziendali.⁹

⁸ <https://www.elica.com/corporation/en/social-responsibility>

⁹ <https://www.jobpricing.it/blog/elica-eccellenza-hr/>

2.2.2 Il controllo della cultura interna in Elica S.P.A.

I valori in cui Elica crede, e che determinano il modo in cui l'azienda prende le decisioni, si suddividono in quattro macrocategorie che sono: competenza, orientamento al *design*, apertura ed intuizione in cui rientrano ricerca, dinamismo, attenzione al dettaglio, multiculturalismo, istinto, valore delle persone, fiducia e ambizione. Questi valori vengono racchiusi nella *Dichiarazione di Valori* ¹⁰ rappresenta di seguito che comprende nove punti:

- Amare i clienti e servirli con passione;
- Pensare innovativo;
- Facilitare il coinvolgimento di chiunque nel proprio lavoro;
- Avere e trasmettere energia totale;
- Darsi e aggredire sempre nuovi obiettivi;
- Essere curiosi e non smettere mai di imparare;
- Avere voglia di vincere;
- Vedere nel cambiamento un'opportunità;
- Combattere per ridurre i costi e semplificare il lavoro.

¹⁰ <https://www.elica.com/corporation/en/about/profile>

Un altro strumento utilizzato da Elica è il *codice di condotta*¹¹ nel quale vengono indicati i dieci comandamenti, trasmessi dal presidente esecutivo, a cui il personale deve far ispirarsi per svolgere le proprie attività che sono:

1. Gestire le persone perché siano queste a gestire le cose;
2. Delegare, delegare, delegare;
3. Lavorare per obiettivi;
4. Perseverare, perseverare, perseverare;
5. Premiare l'assunzione del rischio e della responsabilità;
6. Sponsorizzare team autogestiti di risoluzione di problemi;
7. Puntare all'impossibile;
8. Abbattere la mentalità burocratica;
9. Comunicare, comunicare, comunicare;
10. Non rendere l'azienda troppo complessa.

In questi dieci comandamenti viene delineata la cultura interna dell'azienda e, quindi, l'insieme dei valori, delle norme, delle credenze, create ed interiorizzate dagli stakeholders.

Con questi strumenti i vertici implementano il controllo della cultura interna, indirizzando il comportamento dei dipendenti e facendo in modo che questi si controllino reciprocamente mediante la condivisione dei valori.

¹¹ <https://www.elica.com/corporation/en/about/profile>

2.3 I risultati conseguiti per merito del sistema di controllo manageriale in Elica S.P.A.

L'importanza assegnata ai dipendenti e la creazione di questi progetti hanno portato l'azienda ad essere una delle eccellenze italiane per l'innovazione HR, premiata proprio dal congresso nazionale delle direzioni HR italiane.¹²

Il presidente Casoli, in merito al controllo dei risultati afferma: “per un'impresa che si fa spingere dai bisogni della clientela, essenziale è il clima intero. È un dialogo continuo: tutti hanno qualcosa da dire. La partecipazione e la gratificazione danno vita al sistema più efficiente di gestione delle risorse e del business. Il controllo e la prescrizione rigida servono soltanto a rassicurare il gestore ansioso [...]”.¹³

A tal fine, Elica sta riformando il proprio sistema di controllo di gestione per ottenere maggiore trasparenza delle informazioni, seppur l'attuale sistema di controllo di gestione segue un'impostazione tradizionale, difatti è strutturato all'interno dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo e ad oggi conta dieci controller suddivisi per funzioni.¹⁴

¹² <https://people.elica.com/en/company.html>

¹³ <https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2009/03/30/il-marketing-silenzioso-di-elica-spa/>

¹⁴ Pierfederici T., 2018, Il controllo ed il valore del cliente: il caso Elica S.P.A., p. 142-144.

Facendo dei propri dipendenti il proprio valore, Elica ha ottenuto molti premi a livello nazionale, europeo ed internazionale come TOP EMPLOYERS, ETICA E IMPRESA, GREAT PLACE TO WORK, PREMIO CULTURA + IMPRESA.¹⁵

Top Employers certifica le aziende che, grazie alle loro eccellenze in ambito HR, hanno generato un impatto positivo sulla vita dei propri dipendenti.¹⁶

Il premio *Etica&Impresa* è un’iniziativa patrocinata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e dal Ministero del Lavoro e promossa dalle associazioni di rappresentanza dei quadri aderenti a Cgil, Cisl, Uil, Federmanagement e Aidp con la volontà di promuovere un nuovo modello di relazioni d’impresa basato su accordi e buone pratiche che pongano al centro della cultura del lavoro il valore della conoscenza e della persona.¹⁷

La Certificazione *Great Place to Work* rappresenta l'opportunità per l'Azienda di essere riconosciuta come un ambiente di lavoro di qualità, un “*great place to work*”. Le aziende Certificate sono organizzazioni attente alla qualità della propria cultura organizzativa e del proprio ambiente di lavoro e hanno un modello relazionale basato su fiducia reciproca.¹⁸

Il Premio *CULTURA + IMPRESA* è una piattaforma informativa, formativa, relazionale e di benchmarking per intensificare e rendere più efficienti i rapporti

¹⁵ <https://people.elica.com/en/company.html>

¹⁶ <https://www.top-employers.com/it/about-us/>

¹⁷ <https://www.filcacisl.it/sindacato/premio-eticaimpresa-premiati-accordi-sottoscritti-dalla-filca-di-milano/p>.

¹⁸ <https://www.greatplacetowork.it/certificazioni/aziende-certificate>

tra Operatori e Istituzioni culturali pubblici e privati e Imprese, Fondazioni erogative e Agenzie di comunicazione.¹⁹

Proprio l'attenzione rivolta ai collaboratori e l'approccio fondato sull'ascolto vogliono far sì che i dipendenti instaurino un rapporto di fiducia nei confronti dell'azienda e sviluppino i già citati prima *involvement*, *commitment* e *membership*.

Tutti gli strumenti, utilizzati in modo coordinato tra loro, vogliono far sì che i dipendenti, sentendosi motivati e guidati, agiscano in linea con gli obiettivi aziendali.

¹⁹ <https://culturapiuimpresa.it/index.php/premio-cultura-impresa>

CONCLUSIONI

Con questo elaborato si è voluto analizzare il sistema di controllo manageriale con specifico riferimento al controllo del personale e della cultura interna. Come emerge da recenti articoli citati nel presente studio, infatti, i lavoratori sono alla ricerca di ambienti di lavoro più aperti, trasparenti e flessibili che garantiscano maggiori tutele diverse dalla retribuzione ma legate a quello che viene definito welfare aziendale.

Il primo capitolo è stato strutturato per poter rispondere alle domande presenti nell'introduzione; prima soffermandosi sulla più generale visione del controllo manageriale, poi analizzando in modo più approfondito i due tipi di controllo oggetto di tale tesi, esaminando anche gli strumenti per poterli implementare ed infine i punti di forza e di debolezza che tali forme conseguono.

Infine, nel secondo capitolo si è voluto dare prova di quanto esposto nel primo capitolo in termini teorici con un caso reale, quello della multinazionale Elica S.P.A., leader europea e mondiale nel settore delle cappe da cucina con sede a Fabriano. Pertanto, dopo una breve presentazione dell'azienda sono stati elencati gli strumenti mediante cui l'azienda effettua tali tipi di controllo ed i vantaggi ottenuti dall'implementazione di questi, così come i premi ed i riconoscimenti ricevuti. L'analisi ha posto in evidenza come una efficace gestione degli strumenti

finalizzati al controllo del personale e della cultura interna possa rivelarsi centrale per favorire un senso di attaccamento dei dipendenti all'azienda. Questo, in ultima istanza, si traduce in una maggiore predisposizione degli stessi ad autocontrollarsi e a controllarsi reciprocamente consentendo, così, all'azienda di raggiungere traguardi sempre più importanti ed ambiziosi.

BIBLIOGRAFIA

Anthony R.N., *Planning and Control System: A Framework For Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

Anthony R.N., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1990.

Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.

Ceresa M., *Ricerca Randstad: i lavoratori scelgono il welfare*, AIWA, 2020.

Chiucchi M., Iacovello G. e Paolini A., *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Costa G., Giannecchini M., *Risorse umane- persone, relazioni e valore*, Mc Graw-Hill, 2019.

Cucchi G., *Elementi di soft HR Management*, Clua, Ancona, 2016.

Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità Editore, Arezzo, 2013.

Merchant K. A. e Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill Education, Milano, 2001.

Pierfederici T., 2018, *Il controllo ed il valore del cliente: il caso Elica S.P.A.*

Schein H., *Cultura d'Azienda e Leadership*, Guerini e Associati, 1990.

SITOGRAFIA

<https://www.aiwa.it/2020/08/ricerca-randstad-i-lavoratori-scelgono-il-welfare/>

<https://www.randstad.it/ecco-cose-il-codice-etico-aziendale/>

https://corriereedelveneto.corriere.it/veneto/cronaca/22_maggio_14/grandi-dimissioni-veneto-quattro-mesi-si-licenziano-66mila-piu-equilibrio-vita-lavoro-4d28dcaa-d35a-11ec-8563-49ee9ff1205e.shtml

<https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research/>

<https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2009/03/30/il-marketing-silenzioso-di-elica-spa/>

<https://www.jobpricing.it/blog/elica-eccellenza-hr/>

<https://people.elica.com/>

<https://www.visumnews.it/2020/04/nasce-radio-elica/kj>

<https://www.jobpricing.it/blog/elica-eccellenza-hr/>

<https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2009/03/30/il-marketing-silenzioso-di-elica-spa/>

<https://www.top-employers.com/it/about-us/>

<https://www.filcacisl.it/sindacato/premio-eticaimpresa-premiati-accordi-sottoscritti-dalla-filca-di-milano/p>

<https://www.greatplacetowork.it/certificazioni/aziende-certificate>

<https://culturapiuimpresa.it/index.php/premio-cultura-impresa>