



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

Il controllo ed il valore del cliente

Il caso Elica S.P.A

Customer control and value:

the case study Elica S.P.A

Relatore: Chiar.ma

Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Tesi di Laurea di:

Pierfederici Tommaso

Matricola: 1085913

Anno Accademico 2018 - 2019

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 1 |
| CAPITOLO 1 – IL CONTROLLO DI GESTIONE | 7 |
| 1.1 Introduzione al controllo di gestione | 7 |
| 1.1.1 Principali esponenti, definizioni e riflessioni sul controllo di gestione | 9 |
| 1.1.2 Il sistema di pianificazione e controllo | 14 |
| 1.2 L’articolazione e le dimensioni d’analisi del controllo di gestione | 18 |
| 1.2.1 La dimensione materiale del controllo di gestione | 18 |
| 1.2.2 La dimensione immateriale del controllo di gestione | 23 |
| 1.3 Gli strumenti del controllo di gestione: caratteristiche salienti | 26 |
| 1.3.1 La contabilità analitica: le sue caratteristiche e la sua centralità | 26 |
| 1.3.2 Il <i>Budgeting</i> : le caratteristiche e funzioni | 32 |
| 1.3.3 Il <i>Reporting</i> : le caratteristiche del sistema di comunicazione aziendale | 38 |
| 1.4 Gli obiettivi, i benefici e i limiti del sistema di Pianificazione e Controllo | 43 |
| CAPITOLO 2 - IL CONTROLLO DI GESTIONE EVOLUTO, IL CONTROLLO STRATEGICO E IL CONTROLLO ORIENTATO AL CLIENTE | 49 |
| 2.1 Il controllo strategico | 49 |
| 2.2 Il controllo orientato al cliente: i principali sviluppi | 60 |
| 2.2.1 La figura del cliente al centro degli orientamenti strategici | 60 |
| 2.2.2 La <i>customer satisfaction</i> e la <i>customer loyalty</i> | 63 |

| | |
|---|------------|
| 2.2.3 La figura del cliente tra marketing e controllo di gestione | 66 |
| 2.2.4 Il controllo di gestione evoluto e la contabilità orientata al cliente | 68 |
| 2.3 La <i>Customer Profitability Analysis</i>: oltre il fatturato del cliente | 75 |
| 2.4 Un'analisi del controllo orientato al cliente ed i suoi possibili sviluppi | 82 |
| | |
| CAPITOLO 3 - L'ANALISI STRATEGICA ED IL VALORE DEL CLIENTE | 87 |
| | |
| 3.1 L'analisi strategica della clientela | 87 |
| 3.1.1 Il <i>Customer Retention Rate</i> (CRR) e i suoi sviluppi | 87 |
| 3.1.2 Il ciclo di vita del cliente | 90 |
| 3.1.3 L'analisi ABC della clientela | 92 |
| | |
| 3.2 I modelli di analisi della clientela per il <i>Customer Profiling</i> | 95 |
| 3.2.1 Le matrici di analisi della profittabilità del cliente | 95 |
| 3.2.2 Le matrici di analisi competitiva del cliente | 101 |
| 3.2.3 Le matrici di analisi della relazione con il cliente | 106 |
| | |
| 3.3 Il valore del cliente: <i>Customer Equity</i> e <i>Customer Lifetime Value</i> | 114 |
| | |
| 3.4 I modelli di determinazione del valore del cliente | 118 |
| | |
| 3.5 Un'analisi critica degli strumenti di controllo e di valutazione del cliente | 129 |
| | |
| CAPITOLO 4 | 133 |
| | |
| IL CASO ELICA S.P.A | 133 |

| | |
|--|------------|
| 4.1 Elica Corporation | 133 |
| 4.2 Il metodo di ricerca adottato | 136 |
| 4.3 Il sistema di programmazione e controllo in Elica | 141 |
| 4.4 La visione del cliente in Elica | 148 |
| 4.5 Le criticità ed i limiti del sistema di controllo del cliente attuale | 152 |
| 4.6 Proposta e analisi critica di un sistema di strumenti di controllo orientato al cliente | 155 |
| 4.6.1 L'analisi ABC e del CRR per il controllo del cliente | 155 |
| 4.5.2 Le criticità e i limiti dell'analisi ABC e del CRR in Elica | 164 |
| 4.6.3 La <i>Customer Profitability Analysis</i> per il controllo del cliente | 167 |
| 4.6.4 Le criticità e i limiti della <i>Customer Profitability Analysis</i> in Elica | 169 |
| 4.6.5 La proposta di un modello di valutazione del cliente in Elica | 172 |
| 4.6.6 Le criticità e i limiti del modello di valutazione del cliente in Elica | 189 |
| 4.7 Una sintesi dei risultati della ricerca e degli obiettivi raggiunti | 192 |
| CONCLUSIONI | 195 |
| BIBLIOGRAFIA | 199 |
| RINGRAZIAMENTI | 206 |

INTRODUZIONE

Il presente elaborato permette di studiare l'importanza dell'attività di controllo strategico orientato al cliente nelle imprese, facendo riferimento ad opportuni strumenti che permettono di rendere l'attività di controllo del cliente funzionale alla gestione aziendale.

Nell'elaborato si presenteranno le tematiche relative al controllo di gestione, al controllo strategico ed al controllo strategico orientato al cliente, che ha suscitato nel candidato un particolare interesse; si farà riferimento all'esperienza svolta nell'impresa Elica, una società di livello internazionale, quotata in borsa, che opera nel settore degli elettrodomestici e dei motori.

L'elevata velocità di sviluppo del mercato e delle tecnologie ha comportato per le imprese non solo la comparsa di nuove minacce e numerosi rischi, ma anche opportunità di sviluppo e di crescita.

Negli ultimi anni, la focalizzazione delle imprese sul cliente è divenuta fondamentale, in quanto il cliente rappresenta un *asset* di assoluta importanza e di conseguenza dovrebbe essere posto al centro delle strategie aziendali.

Le imprese dovrebbero strutturare la propria *value proposition* cercando di comporre l'offerta al cliente non in maniera standardizzata, in riferimento ad un metodo tradizionale ed ormai superato, ma piuttosto secondo il principio di *mass*

customization, il quale permette una personalizzazione dei prodotti, con lo scopo di un'offerta di valore sempre maggiore.

Il fatto che l'impresa offra dei valori diversi ai clienti deve essere supportato da un sistema di controllo di gestione che permetta di rilevare il diverso valore dei clienti, sia in funzione di parametri quantitativi, che in funzione di parametri qualitativi, ma soprattutto che riesca a rilevare le attività che sono di valore aggiunto per i clienti e di conseguenza gestire strategicamente i costi.

Il sistema di controllo orientato al cliente dovrebbe essere supportato da un'organizzazione dove il focus sul cliente è ben radicato, ovvero dove sia parte della cultura aziendale.

Lo scopo delle imprese ad oggi dovrebbe essere il raggiungimento di un rapporto basato sulla fedeltà del cliente, la sua soddisfazione, permettendo così di aumentare la sua redditività; la fedeltà, infatti, risulta uno dei fattori critici di successo che permette il successo dell'impresa rispetto ai competitors.

Inoltre, per le imprese è fondamentale la conoscenza dei clienti con cui sono a contatto, cercando di raccogliere dati ed informazioni che possano essere rilevanti, ai fini di elaborazioni di strategie *customer oriented*.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di richiamare l'attenzione sugli strumenti di controllo strategico orientati al cliente, che permettono di analizzare i clienti, sia da un punto di vista economico, che da un punto di vista strategico.

L'elaborato si articola in quattro capitoli principali, di cui i primi tre sono relativi allo studio del *framework* teorico necessario per l'analisi nell'impresa, mentre l'ultimo capitolo rappresenterà ed illustrerà la ricerca in Elica.

Nel primo capitolo si presenteranno una serie di definizioni e riflessioni del controllo di gestione, le dimensioni d'analisi del controllo di gestione e gli strumenti principali alla base del controllo come i diversi sistemi di contabilità analitica, il budgeting ed il reporting; inoltre, si illustreranno gli obiettivi, le potenzialità ed i limiti del sistema di pianificazione e controllo. In questo caso l'obiettivo è quello di esaltare l'importanza del sistema di pianificazione, programmazione e controllo, orientato alla funzione di "navigatore" e "guida" per le imprese.

Nel secondo capitolo si presenteranno una serie di definizioni e riflessioni del controllo strategico, basato non più sull'attività aziendale, ma sulle strategie pianificate. Successivamente si introdurrà il controllo strategico orientato al cliente, puntualizzando che la figura del cliente dovrebbe essere posta al centro degli orientamenti strategici e la necessità di un sistema di controllo di gestione evoluto. Si illustrerà lo strumento della *Customer Profitability Analysis*, ovvero uno strumento che permette di monitorare il cliente da un punto di vista economico riconducendo su di esso costi e ricavi, evidenziando la profittabilità e redditività, specificando le potenzialità e le criticità dello strumento.

Nel terzo capitolo, invece, si illustreranno alcuni strumenti fondamentali di controllo strategico orientato al cliente relativi all'analisi strategica, tramite la

considerazione delle analisi ABC, del *Customer Retention Rate*, dello studio del cliente durante il suo ciclo di vita, dell'analisi del cliente tramite i modelli matriciali di studio della profittabilità, della posizione competitiva e della relazione.

Si illustreranno due strumenti, la CE (*Customer equity*) e il CLV (*Customer lifetime value*), presentando dei modelli di determinazione del valore del cliente e sottolineando l'importanza di tali modelli alla base del controllo strategico orientato al cliente. L'identificazione di un valore diverso da cliente a cliente permetterebbe di mettere a disposizione dell'impresa dei prospetti base d'analisi per delle strategie mirate.

Nel capitolo finale si illustrerà il caso studio nell'impresa Elica SPA. La metodologia di ricerca è di tipo interventista in quanto si è cercato di condurre un "esperimento" sul campo cercando di collaborare con le funzioni coinvolte e di proporre e suggerire determinati strumenti.

Ai fini della ricerca è necessario far luce sulle variabili critiche dell'impresa, sulla vision e la mission, sugli orientamenti strategici e la strategia intrapresa negli ultimi anni. L'analisi dell'impresa è stata articolata in un periodo di quattro mesi e ha visto il coinvolgimento di diverse figure aziendali.

Precedentemente alla ricerca si è individuato il *gatekeeper* con cui si sono rilevate le funzioni da intervistare; le interviste sono risultate fondamentali al fine di raccogliere informazioni rilevanti per la ricerca. Successivamente, si è costruito un

protocollo di ricerca che permettesse di non perdere l'orientamento all'interno dell'analisi.

L'obiettivo della ricerca nell'impresa è stato quello di analizzare il sistema di programmazione, pianificazione e controllo dell'impresa, di analizzare la figura del cliente all'interno dell'impresa, quindi come viene concepito dalle funzioni aziendali coinvolte, evidenziare dei gap e delle lacune nel sistema di controllo del cliente attuale e proporre degli strumenti che possano rispondere all'esigenze dell'impresa e colmare tali gap.

Gli strumenti proposti ed analizzati all'interno dell'impresa sono l'analisi ABC, la *Customer Profitability Analysis*, il *Customer Retention Rate*, ripresi dal *framework* teorico ed un cruscotto di indicatori volto alla valutazione del cliente nell'impresa, elaborato tramite lo studio delle variabili fondamentali di analisi del cliente secondo l'impresa e tramite lo studio del *framework* teorico.

Questi strumenti sono stati analizzati tramite l'evidenziazione delle loro potenzialità e delle criticità, dei benefici e dei limiti all'interno di Elica.

Nell'ultimo paragrafo del capitolo si presenteranno i risultati della ricerca in azienda con l'obiettivo di evidenziare gli obiettivi raggiunti.

CAPITOLO 1 – IL CONTROLLO DI GESTIONE

1.1 Introduzione al controllo di gestione

Nell'attuale periodo storico le imprese operano in un contesto economico caratterizzato da un'elevata dinamicità, competizione e complessità rispetto al passato, dovuto a dei fattori quali la globalizzazione dell'economia, il progresso tecnologico, la dinamicità dell'evoluzione del quadro ambientale e lo sviluppo dei modelli di consumo.

Queste variabili hanno provocato, e continuano oggi giorno a farlo, cambiamenti radicali nel mercato, un elevato grado di instabilità e turbolenza, una difficile previsione degli eventi futuri e numerosi impatti sulla vita delle imprese. La considerazione di questi fattori ha imposto al management la necessità di controllare dettagliatamente ed accuratamente le generali e multidimensionali condizioni di svolgimento delle attività aziendali, attraverso l'analisi ed il monitoraggio di una mole di variabili sempre in crescita.¹

La capacità di reazione agli impulsi di cambiamento provenienti dall'ambiente esterno rappresenta, infatti, un fattore critico per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni aziendali.

¹ N. Castellano, *“Controllo di Gestione ed Informazioni: un approccio integrato”*, Giuffrè, Milano 2003.

Ecco che qui può introdursi il concetto di controllo, storicamente inteso da teoria e prassi, legato al concetto ‘guida’, ‘governo’ espresso dal termine inglese *control*, piuttosto che al significato di ‘verifica’ e ‘ispezione’ attribuito al vocabolo italiano. Questa ambiguità linguistica ha creato e crea tuttora molti equivoci e fraintendimenti verso gli operatori economici, i quali si attendono dal sistema di controllo una sorta di garanzia contro errori e infedeltà nella condotta manageriale.² La funzione di ‘verifica’ o ‘ispezione’ è più un’attività coerente al significato e concetto di *auditing*.³

Lo strumento del controllo di gestione è stato discusso e trattato da una varietà di autori, che convergono sulla stessa definizione approfondendo aspetti differenti; esso può essere definito come “un sistema di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali mirante a indurre comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali”.⁴

Le funzioni naturali del controllo di gestione sono principalmente:⁵

² M.B. Barbato, “*Programmazione e Controllo in un’Ottica strategica*”, Utet, Torino 1991

³ ‘Il contenuto dell’attività di *auditing*, che si distingue in interno ed esterno, si sviluppa sull’osservanza delle procedure, cioè una serie di adempimenti formali, di sequenze temporali, di atti predefiniti, nel contenuto e nei criteri, che devono essere compiuti nello svolgimento di una qualche operazione aziendale.’ (L. Brusa, “*Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo*”, Seconda Edizione, Giuffrè, Milano 2012.)

⁴ “*Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*” S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013, p. 18.

⁵ L. Brusa, “*Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo*”, Giuffrè, Milano, 2012.

- orientare le scelte dei manager ai vari livelli organizzativi verso gli obiettivi della gestione prestabiliti;
- responsabilizzare i manager sui risultati realizzati, sempre in relazione agli obiettivi preposti.

Il controllo di gestione dovrebbe essere visto come supporto, guida, di orientamento all'attività decisionale del top management; in questo modo esso comporta corrette misurazioni dei risultati della gestione, rese possibili da opportune metodologie contabili ed extracontabili.

Le attività di pianificazione e programmazione sono orientate al futuro, anziché focalizzarsi solo sul presente; il fine principale è quello di poter gestire e prevedere eventi futuri, traendone vantaggi per l'impresa piuttosto che aspettare passivamente ed essere sopraffatti dai *competitors*. Questo può essere descritto come un comportamento proattivo intrapreso dal management aziendale al fine di effettuare scelte che indirizzino la vita dell'impresa verso un futuro migliore.

1.1.1 Principali esponenti, definizioni e riflessioni sul controllo di gestione

L'exkursus storico della pianificazione, programmazione e controllo inizia da Anthony, uno dei più grandi esponenti di quest'affascinante materia, basata sulla concezione sistemica; sempre secondo l'autore, quest'approccio risulta

indispensabile per poter individuare una filosofia, degli elementi componenti, delle regole che a questi comportamenti si applicano e una finalizzazione del controllo.⁶ La prima pubblicazione di Anthony⁷ distinse l'attività di pianificazione, la pianificazione strategica da quella focalizzata sulla gestione operativa e rientrante nel controllo direzionale, qualificata anche da altri studiosi come "programmazione". Subito dopo, un tentativo nell'esplicitazione dell'attività di direzione venne fatta da Henry Fayol, come un'attività fondata su cinque funzioni principali quali pianificare, organizzare, comandare, coordinare e controllare.

Nel suo primo lavoro del 1965 Anthony descrisse l'attività del controllo come "il processo attraverso il quale si cerca di assicurare che le risorse siano ottenute e utilizzate efficacemente ed efficientemente nel perseguimento degli obiettivi aziendali".⁸

Differentemente dal controllo direzionale, il controllo operativo venne definito sempre dallo stesso autore come: "il processo attraverso il quale si perseguono l'efficienza e l'efficacia nell'esecuzione dei compiti specifici".⁹ Dalle precedenti

⁶ R.N. Anthony, "*Planning and Control Systems*", Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.

⁷ R.S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, "*Advanced Management Accounting: Gli strumenti del controllo di gestione*" C. Bianchi e A. Bubbio (a cura di), Isedi, Milano, 2002.

⁸ R.N. Anthony, "*Planning and Control Systems*", Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965, p. 16.

⁹ R.N. Anthony, "*Planning and Control System*", Division of Research Graduate School of business Administration, Harvard University, 1965, p. 17.

affermazioni dell'autore, il controllo di gestione può essere visto come un meccanismo operativo che rende maggiormente dinamica la struttura organizzativa dell'azienda facendo leva sui suoi principi cardine di efficacia ed efficienza nelle decisioni manageriali.¹⁰

Uno dei meccanismi che caratterizzano il controllo di gestione secondo Barbato¹¹ è appunto il meccanismo di retroazione, che è un principio intrinseco del processo di controllo e discende dalla sua concezione sistemica. Quest'ultimo consiste nell'attitudine al riadeguamento proprio dei sistemi e si basa su due principali funzioni:¹²

- la capacità di segnalare gli scostamenti dell'attività operativa rispetto agli obiettivi prefissati;
- la risposta e reazione ai segnali emanati dall'attività di controllo tale da ridurre o eliminare gli scostamenti;

La relazione che intercorre tra il sistema azienda ed il sistema di controllo di gestione è una relazione biunivoca, dove gli effetti dell'uno possono provocare effetti anche sull'altro. Secondo Ampollini, con il termine controllo di gestione si

¹⁰ L'efficacia del controllo dipende dai legami con la struttura organizzativa; essa vuol significare il livello di ottenimento degli obiettivi conseguiti, confrontandoli con gli obiettivi predeterminati. L'efficienza, invece, è monitorata tramite le relazioni dirette tra gli input utilizzati per la realizzazione della gestione e gli output realizzati.

¹¹ M.B. Barbato, *“Programmazione e Controllo in un'Ottica strategica”*, Utet, Torino, 1991.

¹² M.B. Barbato, *“Programmazione e Controllo in un'Ottica strategica”*, Utet, Torino, 1991.

definisce quell'insieme di attività che in un'azienda tendono allo scopo ultimo dell'utilizzo ottimale delle risorse di ogni genere (lavoro, materie prime, servizi) che in questa vengono immesse per il raggiungimento degli obiettivi che si sono prefissati, inoltre egli sostiene che il controllo di gestione viene definito efficace solamente se in grado di unificare le linee di azione delle diverse unità operative dell'azienda e dei diversi servizi, ovvero permette di attivare un processo di delega delle decisioni senza rinunciare al controllo.¹³

Un'ulteriore riflessione sulla nozione di controllo di gestione è fornita da Bocchino, secondo il quale esso può essere definito come insieme di attività con cui la direzione aziendale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti contabili, rileva se la gestione dell'azienda si stia svolgendo in modo tale da consentire il raggiungimento degli obiettivi formulati in sede di pianificazione e verifica che la gestione si stia svolgendo secondo i criteri di economicità.¹⁴

Il controllo di gestione si traduce nelle seguenti attività:¹⁵

- raccolta di informazioni relative alle debolezze e punti di forza dell'azienda in base alla sua gestione storica;
- la definizione degli obiettivi sempre considerando valide alternative;

¹³ C. Ampollini, *"Il controllo di gestione"*, Franco Angeli, Milano 1982.

¹⁴ U. Bocchino, *"Controllo di gestione e Budget"*, Cosa e Come, Milano, 1994.

¹⁵ C. Ampollini, M. Samaja, *"Come innovare il sistema di controllo di gestione per rendere più competitiva l'impresa"*, Franco Angeli, Milano, 1996.

- elaborazione di programmi e piani d'azione;
- attuazione dei programmi e dei piani d'azione, il loro relativo controllo e segnalazione degli scostamenti;
- analisi degli scostamenti e delle cause sottostanti.

Una nozione più recente in materia viene espressa da Riccaboni, secondo il quale il controllo di gestione viene visto come un sistema di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali mirate a indurre comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tale finalità è perseguita principalmente attraverso l'utilizzo di misurazioni analitiche e la responsabilizzazione su parametri – obiettivo.¹⁶

In maniera simile, Brusa sostiene che il controllo di gestione è un “sistema direzionale” con cui i manager ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficacia ed efficienza tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione.¹⁷

Basandosi sulle analisi appena fatte da alcuni dei maggiori studiosi del controllo di gestione emerge che il sistema di controllo non è un sistema standardizzato applicabile in tutte le realtà aziendali uniformemente, ma piuttosto un sistema

¹⁶ K. Merchant, A. Riccaboni, “*Il controllo di gestione*”, McGraw-Hill, Milano, 2001.

¹⁷ L. Brusa, “*Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo*”, Giuffrè, Milano, 2012.

flessibile, dinamico, che trova applicazione solamente in base alle peculiarità e specificità di quelle che sono le caratteristiche aziendali. Il controllo di gestione a sua volta genera un flusso informativo di *feedback* o di *feedforward* verso il sistema aziendale che provocano reazioni, mutamenti ed adattamenti alle nuove variabili ed oggetti in considerazione.¹⁸ La letteratura nazionale italiana e internazionale ha visto, come accennato precedentemente, il contributo di numerosi studiosi, delineando le origini, gli sviluppi e i possibili scenari futuri. Nel presente paragrafo ne sono stati citati solamente alcuni per rappresentare appunto la grandezza e la centralità della materia, le varie definizioni proposte dagli autori e il loro evolversi nel tempo negli studi manageriali.

1.1.2 Il sistema di pianificazione e controllo

L'attività di controllo è un'attività che si muove di pari passo con la pianificazione, tantoché possono essere interpretati come risposta ad eventi non controllabili.

Come afferma Simons i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo sono fattore primario e determinante a cui le imprese possono e devono necessariamente

¹⁸ La differenza essenziale tra il *feed-back* ed il *feed-forward* (meccanismo più evoluto) è che il *feed-back* confronta risultati attesi intermedi con risultati effettivi intermedi evidenziando una vista a "consuntivo", mentre il *feed-forward* permette il confronto tra risultati attesi finali con risultati finali che probabilmente si verificheranno, ottenuti tramite l'analisi delle informazioni disponibili in quel momento e ipotizzando un'assenza di intervento; inoltre il *feed-forward* permette un monitoraggio precoce, anticipativo ed in grado di intervenire tempestivamente (G. Ferrero, "La valutazione economica del capitale d'impresa", Giuffrè, Milano, 1966).

ricorrere per indirizzare le decisioni e le azioni dalle quali dipendono, in ultima analisi, i risultati finanziari e competitivi dell'azienda, ma anche la capacità di perpetuarsi con continuità nel tempo.¹⁹ L'obiettivo dell'impresa viene raffigurato nella *vision* aziendale, ovvero la visione strategica dell'azienda nel futuro, delle sue aspirazioni in termini di sviluppo ed innovazione; essa non viene tradotta in termini economici ma più che altro serve al colpire la fantasia e creatività.²⁰ La *mission* in questo caso ha il puro scopo di conseguire l'obiettivo ripreso dalla *vision*, stabilendo quali siano gli strumenti, le attività e le risorse da utilizzare.

Le attività di programmazione e pianificazione sono simili e diverse al tempo stesso²¹; simili perché entrambe guardano al futuro ma, secondo Brusa, il termine programmazione sta ad indicare un programma, ovvero un piano annuale o infrannuale che solitamente nella prassi aziendale si traduce nel budget, mentre nel caso della pianificazione, l'orizzonte temporale preso in considerazione è pluriennale.

Secondo Ducker, la pianificazione strategica rappresenta il processo di definizione ed implementazione della strategia, ovvero il processo attraverso il quale si

¹⁹ R. Simons, "*Sistemi di controllo e misurazione della performance*", F. Amigoni (a cura di), Egea, Milano, 2004.

²⁰ R. Grant, "*Contemporary strategy analysis. Concepts, Techniques, Applications*", Oxford, Blackwell, 1991.

²¹ "*Pianificazione e controllo: Sistemi di Management e logiche di funzionamento*", R.F. Franceschi (a cura di), Giappichelli, Torino, 2007.

decidono oggi le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi di domani.²² A tal riguardo, risulta necessario progettare un meccanismo che impedisca distorsioni alla gestione aziendale e che orienti il management alla gestione nel medio-lungo periodo tenendo in considerazione l'innovazione tecnologica, di prodotto e l'aumento improvviso della concorrenza.²³

I piani strategici di lungo periodo elaborati devono essere tradotti in obiettivi e programmi d'azione aventi un orizzonte temporale di riferimento più limitato; i programmi di azione devono essere controllati e monitorati per verificare la coerenza con i piani prefissati, al fine di riformulare i piani strategici di lungo periodo in caso di discostamento.

Anthony non distinse meramente la differenza tra pianificazione strategica della programmazione, o pianificazione operativa, ma propose addirittura una tripartizione che avrebbe cambiato le storie della materia.²⁴ Egli specificò che la pianificazione strategica, il controllo direzionale e il controllo operativo erano attività profondamente distinte in un'attività di direzione molto diversa da quella precedente.²⁵

²² P. Ducker, *“Management: Tasks, Responsibilities, Practices”*, New York, 2012.

²³ H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, *“From Strategic Planning to Strategic Management”*, New York, 1976.

²⁴ R.S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, *“Advanced Management Accounting: Gli strumenti del controllo di gestione”* C. Bianchi e A. Bubbio (a cura di), Isedi, Milano, 2002.

²⁵ I concetti di controllo direzionale ed operativo sono stati introdotti nel paragrafo precedente.

Nel modello appena enunciato per pianificazione strategica si intende il processo con il quale si decidono i cambiamenti negli obiettivi dell'impresa, la risorse da destinare alla strategia e il governo e la gestione di queste risorse.²⁶ Tale attività, dunque, risulta intrinsecamente connessa alla formulazione di decisioni strategiche, è di competenza dell'alta direzione e non è delegabile se non nella progettazione e nella costruzione degli strumenti.

Riccaboni sostiene che nelle realtà aziendali, soprattutto in un periodo fortemente dinamico come quello attuale, non sussiste una separazione di ruoli e funzioni come nel modello proposto da Anthony; inoltre, sempre Riccaboni, sostiene l'importanza della vicinanza tra controllo direzionale e strategia, dove i processi decisionali strategici permeano sempre di più nell'organizzazione, con l'obiettivo di aumentare la velocità di reazione di fronte momenti di cambiamento. La pianificazione strategica ed il controllo direzionale, quindi, dovrebbero essere meccanismi integrati, piuttosto che processi sequenziali, separati e di diversa competenza.²⁷

²⁶ R.N. Anthony, *"Sistemi di pianificazione e Controllo"*, Etas, Milano, 1967, p. 16.

²⁷ *"Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze"* C. Brusco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), Ipsoa, Milano, 2011.

1.2 L'articolazione e le dimensioni d'analisi del controllo di gestione

1.2.1 La dimensione materiale del controllo di gestione

Il controllo di gestione si articola su due principali dimensioni: la dimensione materiale e la dimensione immateriale.²⁸

La dimensione materiale si articola su un primo elemento statico del controllo formato a sua volta dalla struttura organizzativa e dalla struttura tecnico-informativa.

Il controllo di gestione trova la sua più completa esaltazione sulla base della struttura organizzativa dell'azienda, composta dal sistema dei ruoli, dei compiti attribuiti alle persone e degli ordini diretti ai fini della gestione aziendale, dalle linee gerarchiche, esplicitate in linee di autorità e formali e dai centri di responsabilità.

Il complesso dei ruoli rappresenta un insieme di aspettative che si originano verso colui che ricopre una precisa posizione e si materializzano non solo nella definizione dei compiti da svolgere, ma anche tenendo conto di determinati comportamenti verso altri soggetti. La suddivisione dei ruoli e delle relazioni si concretizza nell'assegnazione dei lavori ed il loro coordinamento, finalizzato verso il conseguimento degli obiettivi aziendali attraverso la definizione di responsabilità ben precise.²⁹

²⁸ “*Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*”, S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013.

²⁹ G. Padroni, “*La struttura organizzativa e condizioni di economicità*”, Giuffrè, Milano, 1979.

Le linee gerarchiche sono utili nel comprendere le posizioni e relazioni di potere all'interno dell'organigramma, individuando i principali dirigenti ed i sottostanti.³⁰

Secondo Brunetti, l'effetto di queste relazioni ha delle influenze dirette sulla struttura organizzativa aziendale e conseguentemente sulla struttura organizzativa del controllo sia in termini di ampiezza, che profondità.³¹

I centri di responsabilità sono corrispondenti alle unità organizzative che risultano basilari per il sostenimento del controllo di gestione; ad ogni centro di responsabilità corrisponderà un manager responsabile con un determinato grado di leva decisionale.³²

Uno strumento fondamentale nella struttura organizzativa è la mappa delle responsabilità³³, dove appunto le responsabilità vengono espresse e monitorate, o controllate, tramite degli appositi indicatori. Proprio quest'ultima attività, secondo

³⁰ Le linee gerarchiche che strutturano un'organizzazione possono essere verticali od orizzontali.

³¹ Per "ampiezza" si intende il processo di definizione dei ruoli nei livelli orizzontali componenti della divisione del lavoro, con lo scopo di suddividere il compito aziendale (generale) in compiti individuali (specifici); con il termine "profondità" si vuole far luce sul numero totale dei livelli gerarchici dove le relazioni verticali coordinano i rapporti tra i superiori ed inferiori.

³² I centri di responsabilità in materia sono di varia natura tra cui i centri di costo e di spesa, di ricavo, di profitto e d'investimento.

³³ La mappa delle responsabilità è il semplice insieme dei centri di responsabilità e consente la divulgazione di una mentalità manageriale all'interno dell'azienda e di comportamenti coerenti con gli obiettivi aziendali.

la dottrina, risulta essere l'attività più difficile in quanto la ricerca di parametri-obiettivo e di più forte incisività espressiva, non può considerarsi banale.³⁴

La mappa dei centri di responsabilità è uno strumento che si basa sul processo di delega, ovvero un processo fondamentale tramite cui il potere legittimato viene trasferito secondo una logica top-down attribuendo e definendo quelle che sono le leve decisionali e i vari obiettivi, rispettando principi di coerenza e di equità.³⁵

La struttura tecnico-informativa è direttamente collegata alla struttura organizzativa che ha il compito di elaborazione dei dati secondo principi di accuratezza e selettività al fine di rendere maggiormente efficace la comunicazione aziendale ed alla migliore gestione dell'azienda, è l'insieme di misurazioni economiche degli obiettivi e delle prestazioni che consentono lo svolgimento del controllo, inoltre queste tipologie di strumenti permettono la raccolta, l'elaborazione e la presentazione di dati quantitativo-monetari che sono l'anima del controllo.³⁶

La struttura tecnico-informativa comprende il sistema del budget e degli standard, la contabilità analitica e generale, l'analisi degli scostamenti tra risultati obiettivi, il

³⁴ M.B. Barbato, *“Programmazione e controllo in un'ottica strategica”*, Utet, 1991, Torino.

³⁵ R.F. Vancil, *“What Kind of Management control do you need”*, Harvard Business Review, 1974.

³⁶ G. Brunetti, *“Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate”*, Franco Angeli, Milano, 1979.

sistema dell'elaborazione dati ed il sistema di preventivazione e simulazione delle prospettive.³⁷

La componente dinamica della dimensione materiale del controllo di gestione è il processo; esso è stato precedentemente accennato più volte dai vari autori in quanto consiste in una serie di attività tramite le quali il management si assicura che le risorse siano acquisite e utilizzate efficacemente ed efficientemente con il fine di raggiungere gli obiettivi prefissati raffrontandosi continuamente con la previsione iniziale.

Il controllo di gestione presuppone una struttura organizzativa (ruoli, relazioni e responsabilità) ed una coerente struttura informativa capace di fornire, tempestivamente e selettivamente, i dati di controllo a carattere sia preventivo che consuntivo, ed è su tali dimensioni "strutturali", com'è noto, che si realizza il processo di controllo.³⁸

Il processo di controllo si sviluppa mediante una successione di attività gestionali, organizzative e di misurazione che variano in relazione ad oggetti e dimensioni rappresentate, articolazione del sistema, profondità d'analisi, diffusione organizzativa, responsabilizzazione, orientamento temporale e, più in generale in

³⁷ Il riferimento è, in questo caso, al sistema di ICT a supporto dell'attività di controllo. F. Culasso, *"Information Technology e Controllo di Strategico"*, Giuffrè, Milano, 2004.

³⁸ L. Marchi, *"L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna"*, Franco Angeli, 2011.

rapporto alle diverse finalità assegnate al controllo: dal controllo della performance³⁹ a quello delle azioni, fino al controllo del personale e della cultura aziendale.⁴⁰

Il controllo di gestione, visto come processo che coinvolge direttamente il management, si articola principalmente in tre fasi:

- il controllo preventivo si occupa dell'accertamento della coerenza tra i programmi operativi di gestione, annuali (budget) o infrannuali, e il piano strategico deliberato dall'azienda;
- il controllo concomitante è il controllo per eccellenza, ovvero si esercita in corrispondenza degli intervalli temporali nel corso dell'anno; esso ha il compito di monitorare l'andamento della gestione tramite risultati parziali o intermedi che via via si manifestano;
- il controllo susseguente si svolge a "consuntivo", ovvero tramite la consultazione dei risultati finali; esso è molto utile per alimentare il sistema informativo aziendale dei dati relativi alla gestione aziendale nel periodo appena considerato, per valutare la performance dei manager relativi ai loro centri di responsabilità e per istituire successivamente dei sistemi di incentivazione che siano coerenti con gli obiettivi prefissati.

³⁹ R. Silvi., *"La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale"*, Giappichelli, Torino, 1995.

⁴⁰ L. Marchi, *"I sistemi informativi aziendali"*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 204.

Il processo di controllo si serve dal punto di vista tecnico e informativo dei sistemi operativi, o meccanismi operativi, di *feed-back* e *feed-forward*, ovvero meccanismi che permettono una rendicontazione informativa verso i vari livelli aziendali., ma entrambi sono fondamentali tantoché complementari al fine di avere un'informazione sia a consuntivo, che a preventivo.⁴¹

1.2.2 La dimensione immateriale del controllo di gestione

Le dimensioni materiale e immateriale del controllo di gestione sono correlate tra di loro e gli effetti dell'una possono influire sull'altra e viceversa.

La dimensione immateriale del controllo non comprende quelle che sono le strutture su cui la materia stessa si fonda, ma piuttosto elementi ed aspetti come il ruolo assegnato al controllo da parte dei vertici aziendali e le modalità di gestione del controllo di gestione ovvero il modo in cui viene gestita una serie di questioni relative al meccanismo operativo.⁴² Con la prima componente si fa riferimento al ruolo che viene attribuito al controllo dai vertici organizzativi, non sempre coincidente con la funzione annunciata agli altri attori aziendali o da ciò che è stato dichiarato e dai documenti formali. Bisognerebbe verificare il reale impatto del controllo di gestione all'interno dell'organizzazione, o meglio l'importanza e la

⁴¹ L. Brusa, “*Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo*”, Giuffrè, Milano, 2012.

⁴² “*Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*” S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013.

centralità che per l'organizzazione ha il sistema di controllo, dato che in determinate situazioni può essere anche rifiutato.

Per quanto riguarda la seconda componente si fa invece riferimento a come il controllo di gestione viene articolato all'interno dell'organizzazione facendo leva sulle variabili principali di maggiore rilievo durante l'implementazione del sistema.⁴³ Le variabili più importanti, riprese appunto dalla letteratura, risultano essere:⁴⁴

- il livello di autonomia assegnato al manager per la gestione delle risorse di cui è stato responsabilizzato;
- le risorse umane, finanziarie e tecnologiche utilizzate nel processo di controllo;
- l'organizzazione delle funzioni di controllo, posizionamento nell'organigramma aziendale potere assegnato al controller ed ai suoi collaboratori;
- il grado di rigidità seguito nello svolgimento delle attività di controllo;
- il grado di dettaglio delle rilevazioni;
- l'importanza attribuita al rispetto dei tempi pianificati;
- le modalità di considerazione dei risultati delle attività di controllo;

⁴³ G. Donna, A. Riccaboni, *“Manuale di controllo di gestione”*, Ipsoa, Milano, 2005,

⁴⁴ *“Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze”* C. Brusco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), Ipsoa, Milano 2011 p. 19.

- le risposte fornite all'esigenza di rivedere il budget dell'anno;
- il trattamento degli effetti prodotti sui livelli di risultato dei singoli manager da parte degli eventi non controllabili;
- le modalità di risoluzione del *trade-off* fra tempestività e precisione degli indicatori di performance;
- le modalità di gestione del dissenso e delle resistenze interne che il controllo e le relative valutazioni spesso producono all'interno dell'organizzazione;
- l'effettiva capacità dell'indicatore di esprimere il valore economico delle transazioni sottostanti.

La dimensione immateriale ha un'influenza reciproca con la dimensione materiale, inoltre, viene continuamente influenzata da quelli che sono chiamati fattori interni e fattori esterni, tra cui un ruolo di rilievo è dedicato agli aspetti intangibili estremamente difficili da controllare e monitorare. Ci si riferisce ai profili istituzionali che caratterizzano una singola unità economica ed il contesto di riferimento, alle caratteristiche culturali e sociali del patrimonio umano presente in azienda e nel territorio circostante dove essa opera, prendendo in considerazione particolarmente tutte le relazioni che il top management deve istituire e gestire con gli stakeholder. Queste variabili possono essere descritte anche come variabili sociali, culturali ed istituzionali.

1.3 Gli strumenti del controllo di gestione: caratteristiche salienti

1.3.1 La contabilità analitica: le sue caratteristiche e la sua centralità

L'origine degli strumenti di controllo risale storicamente alla contabilità analitica, definita da Bruni come uno strumento operativo attraverso il quale si vuole dare una misura continua ed analitica al processo di formazione dei costi aziendali in rispetto dei termini di efficienza ed efficacia e per un'attenta definizione delle responsabilità di coloro a cui le risorse sono dedicate.⁴⁵

La contabilità analitica (CO.AN) è uno strumento della struttura informativa tecnico-contabile; essa può essere definita come complesso di rilevazioni sistematiche, a periodicità infrannuale, volte alla determinazione di costi, ricavi e risultati analitici della produzione aziendale (con formazione del risultato economico di breve periodo).⁴⁶

I principali oggetti della contabilità analitica sono:⁴⁷

- l'analisi dei costi, nei suoi tre momenti logici (determinazioni dei costi dei fattori produttivi, attività e prodotti);

⁴⁵ G. Bruni., "Contabilità per l'alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa", Etas, Milano, 1990.

⁴⁶ "La guida del sole 24 ore al controllo di gestione, principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni", U. Bocchino (a cura di), Milano, 2008.

⁴⁷ L. Cinquini, "Strumenti per l'analisi dei costi. Fondamenti di Cost Accounting", Giappichelli, Torino, 2000.

- l'analisi dei ricavi, ricavi elementari o a classi di ricavi relativi ai vari prodotti;
- la determinazione dei risultati economici di breve periodo.

Il principio fondamentale su cui si basa la contabilità analitica è il principio del relativismo, ovvero le determinazioni economiche sono grandezze relative che vanno configurate secondo criteri e procedimenti logicamente diversi in relazione, primariamente, gli scopi conoscitivi perseguiti ma anche al grado di analisi, accuratezza e tempestività che si ritiene opportuno garantire.⁴⁸

Nella contabilità analitica vengono utilizzati dei criteri di classificazione che fanno riferimento ad aspetti come la modalità di assegnazione agli oggetti di costo, come i costi diretti ed indiretti, il comportamento al variare di un driver di riferimento, ovvero costi variabili, fissi, semi-variabili e variabili a scalini, la riferibilità agli oggetti di costo, quali costi speciali e comuni, la modalità di programmazione, come costi parametrici, discrezionali ed impegnati, e la controllabilità, riferita alla possibilità di controllabilità, o non, dei costi.⁴⁹

Un'informazione fondamentale per l'attività di controllo del management è quella riguardante il costo di prodotto perché permette di fare delle analisi come la

⁴⁸ O. Paganelli, *“La contabilità analitica svolta ai costi primi variabili”*, Steb, Bologna, 1962.

⁴⁹ Per un maggiore approfondimento sui costi si rinvia a *“Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti”* S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013, p. 169.

misurazione dell'efficienza nella realizzazione e vendita dei prodotti, analisi di redditività tra linee produttivi e fissazione del prezzo di vendita.

A tal fine, si sono rilevate delle criticità relative all'assegnazione dei costi, non tanto per i costi diretti, ma piuttosto per quelli indiretti; queste vengono fronteggiate tramite metodologie alternative di calcolo del costo di prodotto come la base unica e base multipla di allocazione dei costi indiretti, la contabilità per centri di costo e l' *Activity Based Costing* (rinviato al capitolo 2).⁵⁰ La base unica e base multipla di allocazione dei costi indiretti si basano su un modello secondo cui i prodotti richiedono, per la loro realizzazione, il consumo di fattori produttivi; nel calcolo a base unica, i costi industriali di varia natura (commerciale, industriale, o amministrativa) vengono raccolti in un unico gruppo per il quale è individuata una base di allocazione.⁵¹ Questa metodologia, secondo Marasca, si contraddistingue per un'elevata semplicità di implementazione e gestione, ma al contempo trova applicazione solo nelle realtà con un peso contenuto dei costi indiretti e un processo produttivo semplice, cosa che è poco probabile nelle realtà dinamiche attuali.

⁵⁰ “*Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*” S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013, p. 188.

⁵¹ “*Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*” S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013, p. 189.

La metodologia di calcolo a base multipla permette di superare i limiti dell'utilizzo della base unica, infatti, dove maggiori sono i fattori produttivi utilizzati, un'unica base di allocazione non rappresenta la causa del sostenimento.

La ripartizione dei costi indiretti avviene tramite l'utilizzo di basi di allocazione differenziate rispondenti alle caratteristiche delle diverse aggregazioni di costi indiretti che si vanno a creare.⁵²

Agliati sostiene che la base multipla sia una metodologia che rispecchia maggiormente il principio funzionale ma difficilmente può condurre risultati soddisfacenti sotto il profilo dell'attendibilità delle informazioni di costo.⁵³ Infatti, questa metodologia non considera che alla base della determinazione del fabbisogno e del consumo di risorse ci sono le operazioni aziendali, maggiormente considerate dalla contabilità per centri di costo e dall'ABC.

La contabilità per centri di costo si basa sulla logica secondo cui le risorse sono impiegate per il funzionamento delle unità organizzative, i centri di costo, nell'ambito delle quali sono svolte le operazioni che consentono di ottenere i vari prodotti; questo modello di contabilità è coerente con il modello aziendale per aree

⁵² I costi indiretti potrebbero essere divisi in costi indiretti commerciali, industriali, amministrativi con riferimento a basi di allocazione specifiche che permettono l'allocazione dei costi ai vari prodotti. (*Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*”, S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013).

⁵³ M. Agliati., *“La contabilità direzionale”*, Cusl, Milano, 1990.

funzionali.⁵⁴ I centri di costo corrispondono spesso e volentieri alle unità organizzative e si configurano come oggetti di costo intermedi, ai quali vengono assegnati costi in funzione delle risorse impiegate per il loro funzionamento.

Brusa sostiene che l'individuazione dei centri di costi è in funzione della struttura organizzativa dell'impresa e rispetta alcuni principi come l'omogeneità delle operazioni svolte, l'omogeneità della dotazione di fattori produttivi e la significatività.⁵⁵

Nella realtà aziendale quindi è possibile immaginare che i cambiamenti organizzativi comportano rettifiche e correzioni nell'individuazione dei centri di costo e che, conseguentemente, questi dipendano fortemente dall'orientamento al cambiamento dell'azienda. I centri di costo, successivamente, possono essere suddivisi in *centri di costo produttivi*, ovvero dove avviene la trasformazione dei materiali coinvolti nel ciclo di produzione in prodotti finiti, in *centri di costo ausiliari*, quindi unità organizzative che erogano servizi di supporto ai centri di costo produttivi, ed infine *centri di costo funzionali o di struttura*, ovvero unità

⁵⁴ “Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti”, S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013.

⁵⁵ L. Brusa., “Contabilità dei costi. Contabilità per centri di costo e activity based costing”, Giuffrè, Milano 1995.

organizzative esterne alla produzione, come l'area commerciale, amministrativa e servizi generali.⁵⁶

Un altro criterio di distinzione necessario è quello gerarchico, dove si individuano i *centri di costo intermedi e finali*,⁵⁷ necessari per l'introduzione del procedimento di determinazione del centro di costo, ovvero:

- localizzazione dei costi indiretti nei centri di costo;
- chiusura dei centri di costo intermedi sui centri di costo finali;
- chiusura dei centri di costo finali sui prodotti.

Tuttavia, questa metodologia non è esente da critiche, infatti Brusa sostiene che le aziende, aldilà della struttura organizzativa funzionale e verticale, operano orizzontalmente, evidenziando l'importanza del processo aziendale e le attività che ne fanno parte al fine della produzione di output di valore.

Risulta fondamentale specificare le caratteristiche della contabilità analitica che la differenziano dalla contabilità generale; lo scopo principale della contabilità analitica è quello di fornire informazioni utili alla direzione aziendale ed ai

⁵⁶ “*Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*”, S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013, p. 193.

⁵⁷ I costi localizzati nei centri intermedi non sono allocati ai prodotti, ma ad altri centri di costo che hanno beneficiato di servizi da essi erogati, come i centri ausiliari o alcuni centri funzionali; mentre nei centri di costo finali, come centri di costo produttivi, e funzionali solo se i costi non vengano ribaltati sui reparti produttivi, i costi vengono allocati ai prodotti (“*Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*”, S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013).

responsabili operativi al fine di supportare attività quali quella della pianificazione, del calcolo della valutazione dei prezzi di vendita e dei relativi costi di prodotto. La contabilità analitica non si uniforma a principi o regole stabilite per legge, si può definire come una tipologia di contabilità più informale essendo appunto non obbligatoria, inoltre, il periodo di riferimento della contabilità analitica è il periodo corrente ovvero si vuole avere una visione della gestione corrente in modo tale da poter attuare azioni correttive, infatti le indicazioni dovrebbero pervenire ai responsabili operativi prima che lo scostamento rilevato possa diventare una variabile incontrollabile.

Una delle componenti più interessanti della contabilità analitica è che si focalizza a suddividere l'attività aziendale in più oggetti d'analisi quali i reparti produttivi, le funzioni, i prodotti, i processi o addirittura i clienti.⁵⁸

1.3.2 Il *Budgeting*: le caratteristiche e funzioni

Saita sostiene che il budget è un documento e al tempo stesso un processo tramite il quale vengono esplicitate le politiche aziendali che devono essere attuate nell'ambito delle scelte strategiche effettuate; queste “rappresentano le azioni che

⁵⁸ C. Ampollini, “*Come innovare il sistema di controllo di gestione per rendere più competitiva l'impresa*”, Franco Angeli, 1996, Milano.

il management intende porre in atto all'interno delle proprie aree di responsabilità, nell'ambito degli obiettivi strategici".⁵⁹

Il budget trova storicamente origine nel XIX secolo e può essere definito come un programma di gestione che, attraverso la determinazione dei risultati economico-finanziari che l'azienda intende raggiungere nel periodo di riferimento, si traduce nella formulazione di un bilancio preventivo.⁶⁰

Brusa specifica che il budget è un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di "breve" periodo, definiti nell'ambito di un piano strategico o di lungo periodo.⁶¹

Negli Stati Uniti, dove il budget si diffuse inizialmente nelle amministrazioni pubbliche, fu la società di consulenza *McKinsey* che, nel 1923 con il suo *Budgetary Control*, dedicò un libro al budget applicato alle realtà industriali.

Nella storia il budget passa da strumento contabile preventivo a meccanismo operativo, ma questo passaggio è stato frutto di numerose ricerche e lavori di molti studiosi ed oggi il budget implica riflessioni riguardanti i comportamenti delle persone chiamate a lavorare con le linee guida o linee d'azione emanate dallo strumento stesso.

⁵⁹ M. Saita, "Il budget economico, finanziario e patrimoniale", McGraw-Hill, Milano, 1990, p. 18.

⁶⁰ "Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze" C. Brusco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), Ippsoa, Milano, 2011.

⁶¹ L. Brusa, "Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo", Giuffrè, Milano, 2012.

Il budget deriva dal piano strategico aziendale (3-5 anni), traducendolo in termini di obiettivi e azioni annuali; inoltre lo strumento riguarda l'organismo aziendale nel suo complesso, da cui il carattere di globalità è articolato per centri di responsabilità, è riferito ad intervalli di tempo infrannuali, esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nel prossimo periodo amministrativo, correlando a tal fine le decisioni ed i mezzi da impiegare. Esso, di conseguenza, accoglie e coordina dati inerenti ai programmi, agli obiettivi ed alle risorse a disposizione dell'organismo aziendale.

Le finalità principali del budget sono essenzialmente la finalità della programmazione finanziaria, il supporto delle decisioni di gestione operativa osservata nei suoi aspetti di convenienza economica e lo strumento di responsabilizzazione e motivazione.⁶² Più precisamente le funzioni vengono da Brusa descritte come:⁶³

- simulare le conseguenze economico-finanziarie conseguenti a date ipotesi di gestione;
- guidare il management nel corso dell'anno di budget ad operare in conformità agli obiettivi prestabiliti;⁶⁴

⁶² A. Bubbio, *“La guida del sole 24 ore al Budget”*, Gruppo 24 ore, Milano, 2009.

⁶³ L. Brusa, *“Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo”*, Giuffrè, Milano, 2012.

⁶⁴ Gli obiettivi stabiliti devono essere rappresentativi del principio di misurabilità, di prudenza e di realistica in quanto stabilire obiettivi che siano lontani la performance aziendale futura non

- valutare e responsabilizzare il management sui risultati conseguiti, rispetto ai quali il budget rappresenta una pietra di paragone;
- coordinare i responsabili delle varie funzioni (o altre suddivisioni organizzative) nelle loro scelte;
- motivare i manager attraverso il meccanismo della gestione per obiettivi;
- educare e formare il management alle logiche della gestione programmata.

Da quanto espresso, si deduce l'importanza della correlazione tra budget, contabilità analitica e contabilità generale; esso infatti rileva, aggrega, organizza e comunica delle informazioni economico-finanziarie a preventivo, presupponendo che, a consuntivo, ci siano degli strumenti in grado di produrre informazioni attendibili da confrontare con quelle a budget.⁶⁵

Il budget si configura come una cerniera tra: strategia e politiche aziendali intese come espressione del management aziendale, macro-obiettivi e micro-obiettivi, obiettivi non quantificati ed obiettivi economici, finanziari, patrimoniali; obiettivi annuali, mensili e risultati conseguiti.⁶⁶ Tramite tale affermazione si possono definire le diverse tipologie di budget:

- *budget economico* (un conto economico preventivo);

migliora la performance attuale, mentre la loro misurabilità è necessaria al fine della valutazione stessa.

⁶⁵ U. Bocchino, “*Controllo di gestione e Budget*”, Cosa e Come, Milano, 1994.

⁶⁶ M. Saita, “*Il budget economico, finanziario e patrimoniale*”, McGraw-Hill, Milano, 1990.

- *budget finanziario*, contiene valori relativi a flussi di natura finanziaria;
- *budget patrimoniale*, stato patrimoniale preventivo riferito alla fine dell'anno di budget;
- *budget operativi*, ovvero il frutto della definizione dei programmi di azione attinenti alla gestione operativa caratteristica;⁶⁷
- *budget degli investimenti*;⁶⁸
- *budget del personale*.

La formazione del budget segue un iter ben definito che non è standardizzato per tutte le aziende ma, al contrario, segue una pianificazione di attività decisa dalla direzione aziendale in base a quelli che sono le caratteristiche strutturali dell'organizzazione ed è inoltre un procedimento dinamico ed iterativo.⁶⁹

Occorre specificare che il processo di *budgeting* può avvenire secondo due principali approcci ovvero *bottom up* e *top down*.⁷⁰ Uno dei fattori emersi dalla letteratura maggiormente influenti sul budget sono le strutture organizzative delle

⁶⁷ Il budget operativo comprende principalmente il budget dell'area commerciale (suddiviso tra vendite e costi commerciali, il budget degli approvvigionamenti e della produzione.

⁶⁸ A. Bubbio, "La guida del sole 24 ore al budget", Gruppo 24 ore, Milano, 2009.

⁶⁹ M.B. Barbato, "Programmazione e controllo in un'ottica strategica", Utet, Torino, 1991.

⁷⁰ Il primo è un processo decisamente più partecipativo e coinvolgente dove le parti interessate vengono coinvolte direttamente tramite negoziazioni e discussioni a partire dai livelli gerarchici più bassi dell'organizzazione, mentre il secondo è un processo che parte essenzialmente dal top management non transigendo la discussione delle tematiche di riferimento (K.A Merchant, A. Riccaboni, "Il controllo di gestione", McGraw-Hill, Milano, 2001).

aziende, infatti, poiché le strutture organizzative sono un sistema di autorità e di responsabilità assegnate ai vari organi componenti, è evidente che le relazioni tra la struttura organizzativa e il sistema di obiettivi formulati in sede di budget siano fondamentali per l'efficacia del controllo di gestione.⁷¹

L'essenza dello studio sul budget, quindi, non tratta solo aspetti tecnico contabili e le procedure, ma come strumento di programmazione e controllo, esso è progettato secondo il profilo organizzativo, di cui le variabili organizzative considerate sono:⁷²

- la struttura organizzativa, per individuare le variabili di controllo coerenti con il sistema di autorità e responsabilità esistente in azienda;
- i meccanismi operativi in genere, affinché il budget rifletta effettivamente e coerentemente le intenzioni espresse nella pianificazione strategica;
- con lo stile di leadership affinché il sistema di controllo sia coerente con lo stile direzionale.⁷³

⁷¹ Maggiori approfondimenti sulle tipologie di strutture organizzative possono essere fatti consultando (L. Brusa, *“Strutture organizzative d'impresa”*, Giuffrè, Milano, 1986).

⁷² U. Bocchino, *“Controllo di gestione e Budget”*, Cosa e come, Milano, 1994.

⁷³ Le diverse tipologie sono state descritte precedentemente, ovvero stile di partecipazione (bottom-up) dove i livelli gerarchici più bassi vengono coinvolti tramite discussioni e negoziazioni e stile di imposizione (top-down) dove invece il top management non permette negoziazioni a riguardo.

1.3.3 Il Reporting: le caratteristiche del sistema di comunicazione aziendale

Con il termine di *reporting* si vuole intendere, da un punto di vista sostanziale, l'attività di misurazione e di rilevazione dei risultati la cui efficacia dipende direttamente dalla tipologia degli strumenti adattati e dalle loro metodologie.⁷⁴

Il reporting, da un punto di vista formale, si riferisce alla rappresentazione e comunicazione periodica di tali misure in appositi report di gestione.⁷⁵ Nella letteratura vengono riprese dai più grandi autori tre tipologie principali di reporting ovvero:⁷⁶

- il reporting istituzionale comprende comunicazioni periodiche destinate ad enti istituzionali come: azionisti, finanziatori, clienti, fornitori, pubblica amministrazione o erario; si tratta principalmente di sistemi di reportistica che seguono una serie di norme e regole;
- il reporting direzionale invece fa luce sulle sintesi informative necessarie ai dirigenti aziendali per proseguire nella gestione aziendale. Essi, al contrario dei primi, non sono soggetti a una normativa contabile, ma da principi

⁷⁴ Catturi G., Riccaboni. A., “*Economia aziendale e teoria istituzionale: affinità concettuali ed implicazioni operative per il controllo di gestione*”, vol.1, 2001.

⁷⁵ Brunetti G., “*Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*”, Franco Angeli, Milano, 1989.

⁷⁶ “*Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze*”, C. Brusco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), Ipsoa, Milano, 2011, p. 156.

definiti dall'interno dell'azienda; la rappresentazione dei risultati viene effettuata solitamente in relazioni a determinati oggetti d'analisi quali: linee di prodotto, aree geografiche, gruppi di clienti o segmenti di attività;

- il reporting operativo soddisfa, invece, specifiche esigenze conoscitive da parte del management aziendale presentando rilevazioni ed elaborazioni derivanti dall'applicazione di procedure informatiche e sistemi informativi.

La finalità principale del sistema di reporting è appunto quella di rendicontare e offrire al management una rappresentazione verosimile della situazione del momento di analisi per capire ed influenzare il futuro dell'azienda.⁷⁷

Esso può favorire inoltre il processo di apprendimento organizzativo nella misura in cui la rilevazione degli scostamenti, particolarmente quelli negativi, e l'apprezzamento delle cause che li hanno determinati dovrebbero aiutare i dirigenti aziendali a capire gli errori commessi ed a correggerli; inoltre lo strumento favorisce all'implementazione del concetto di *accountability*, ovvero di attribuire ad ogni singolo operatore aziendale una maggiore responsabilizzazione sui parametri-obiettivo migliorandone la performance.⁷⁸

Il reporting deve essere strutturato conformemente alla mappa delle responsabilità e a tal proposito la struttura organizzativa gioca un ruolo chiave in quanto permette

⁷⁷ L. Songini, "Reporting e valore. Misurazione delle performance aziendali", Egea, Milano, 2002.

⁷⁸ L. Selleri., "Principi di contabilità industriale e per la direzione", Etas, Milano, 1993.

di rilevare la direzione del flusso informativo; se la struttura è una struttura accentrata, allora il reporting è orientato solitamente verso il top management; se invece essa è decentrata i report dovrebbero essere redatti e trasmessi a tutto il corpo aziendale sia per diventare strumenti di valutazione della performance, sia come mezzo di comunicazione tra le varie componenti della struttura. Da un punto di vista strutturale i report devono presentare le seguenti caratteristiche:⁷⁹

- riferimento a specifiche responsabilità manageriali: con particolare riferimento a specifici centri di responsabilità, reparti, aree di affari;⁸⁰
- confronto dei risultati effettivi con quelli attesi, o standard definiti: evidenziando l'entità dello scostamento, si evidenzia anche la causa che ha determinato lo stesso scostamento;
- valutazione dei risultati tramite un linguaggio chiaro, conciso, costruttivo e tempestivo; per la precisione i report dovrebbero fornire una rappresentazione di quella che è la realtà, o ciò che dovrebbe essere, le sue relative problematiche, le cause, l'effetto e le opportune raccomandazioni correttive;

⁷⁹ *“Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze”*, C. Brusco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), Ipsoa, Milano 2011, p. 158.

⁸⁰ Solitamente si indicano solamente dati di costo (per centri di costo, centri di profitto, centri di investimento) e di ricavo (per centri di ricavo, centri di profitto e centri di investimento).

Nella maggior parte dei casi si evidenzieranno solamente quelle componenti reddituali negative sulle quali i dirigenti aziendali possono intervenire.

- rilevanza e selettività delle informazioni: il rispetto di questi due principi è essenziale al fine di evitare il fenomeno di *information overload*; ⁸¹
- frequenza con cui vengono redatti i report di varia natura;
- tempestività, specialmente in contesti socioeconomici competitivi e dinamici, ovvero alle situazioni socioeconomiche attuali;
- associazione a forme di ricompensa, infatti l'eventuale ritardo nella preparazione e diffusione del documento riduce l'efficacia del sistema di incentivazione del personale;
- affidabilità, ovvero il grado di precisione delle informazioni nel sistema di controllo è un elemento critico del processo in quanto permette l'accettazione dello strumento dagli utenti che ne fanno uso; il meccanismo di feedback deve rispecchiare il principio di efficacia altrimenti si genererebbe sfiducia intorno allo strumento;
- attendibilità, quando i parametri-obiettivo utilizzati per la valutazione della performance siano coerenti con il contesto aziendale, infatti se gli indicatori stabiliti non sono in grado di rappresentare l'effettiva prestazione dei manager, si possono verificare delle distorsioni comportamentali che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi gestionali.⁸²

⁸¹ L. Marchi, "Il ruolo della simulazione economico-finanziaria", in S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni, "Controllo di gestione. Metodologie e strumenti", Knowita, Arezzo, 2009.

⁸² K.A. Merchant, A. Riccaboni, "Il controllo di gestione", McGraw-Hill, Milano, 2001.

Il reporting di tipo tradizionale, basato sull'analisi degli scostamenti tra valori reali e valori a budget, presenta alcune potenzialità ma anche dei limiti, in primis, il fatto che non segnala le variabili-causa che spiegano e motivano la redditività a breve e medio-lungo termine dell'azienda. Inoltre, i sistemi di reporting tradizionali trascurano le variabili di gestione espresse in termini qualitativi, infatti l'analisi degli scostamenti non permette di evidenziare l'andamento di alcuni fenomeni che oggi godono di estrema importanza.⁸³

In altre parole, nella logica dell'integrazione dei processi, considerata più innovativa, non è più sufficiente che ogni funzione realizzi gli obiettivi di sua diretta responsabilità affinché l'azienda, nella sua complessità, raggiunga i suoi obiettivi globali, ma è necessario individuare meccanismi che favoriscano, anche nell'ambito del sistema di controllo di gestione e di reporting, l'integrazione a tutti i livelli organizzativi. Un altro aspetto di criticità del reporting tradizionale è legato non tanto ai contenuti quanto al suo meccanismo naturale, ovvero meccanismo di feedback.

Questo meccanismo denota un sostanziale orientamento al passato; non evidenzia quindi adeguatamente le tendenze in atto ed i risultati attesi in un contesto competitivo in cui la turbolenza e la discontinuità rendono critica l'attività di

⁸³ I fenomeni di cui si parla, ripresi da Ampollini, sono per esempio: la qualità, la capacità di innovazione, il livello di servizio, la soddisfazione del cliente.

anticipare gli eventi.⁸⁴ Il reporting deve ampliare l'orizzonte temporale orientandosi al futuro e ricorrere a tecniche di controllo anticipato, come il meccanismo *feed-forward*. La forma di rappresentazione maggiormente opportuna, in questo caso, è quella a preconsuntivi, detta anche a consuntivi stimati, poiché i report sono redatti prima che il periodo di riferimento giunga al termine.⁸⁵

Una forma di reporting, citata da Amigoni, che tiene conto del cambiamento, è il reporting ad ipotesi alternative od azioni future.⁸⁶ Tramite queste affermazioni quindi risulta necessario integrare il reporting orientato alla valutazione delle performance con parametri diversi da quelli economici tradizionali, includendone altri sia di natura finanziaria che non monetaria.

Gli stessi sistemi di Information Technology influenzano anche il processo di reporting, tramite l'implementazione di software gestionali ERP (*Enterprise Resources Planning*) e di BI (*Business Intelligence*).

1.4 Gli obiettivi, i benefici e i limiti del sistema di Pianificazione e Controllo

Il controllo di gestione, come strumento, ha determinati obiettivi e fini.

Bastia sostiene che le azioni individuali devono essere coerenti con le azioni organizzative per permettere una gestione aziendale fluida. Inoltre, sostiene che il

⁸⁴ C. Ampollini, M. Samaja, “*Come innovare il sistema di controllo di gestione per rendere più competitiva l'impresa*”, Franco Angeli, Milano, 1996, p. 318.

⁸⁵ F. Amigoni, “*Misurazioni d'azienda. Programmazione e Controllo*”, Giuffrè, Milano, 1995.

⁸⁶ F. Amigoni, “*Misurazioni d'azienda. Programmazione e Controllo*”, Giuffrè, Milano, 1995.

supporto all'attività decisionale risulta necessario per l'orientamento al futuro in quanto permette di rendere più consapevoli i vari componenti del top management nelle loro scelte che, in un modo o nell'altro, influenzano e decidono le sorti dell'azienda.⁸⁷

Il monitoraggio continuo delle attività ed il loro coordinamento, da parte del controllo, permette di evidenziare le positività o negatività della gestione; grazie all'aiuto della contabilità analitica, e non solo, il controllo permette la misurazione della performance delle *business unit* aziendali andando ad evidenziare quelle che contribuiscono alla creazione di valore e quelle che invece vanno in una direzione opposta.

Un ulteriore obiettivo del controllo è quello sociale, con esso si fa riferimento al ruolo di garanzia sulla trasparenza e sulla correttezza del management a favore di tutti gli stakeholder dell'impresa.⁸⁸ L'utilizzo del controllo avviene logicamente in funzione dei benefici che può apportare alle diverse realtà aziendali, quali per esempio la cultura meritocratica, focalizzata sui risultati e sul merito individuale, infatti, il controllo ha la funzione di influenzare il modo in cui si gestiscono le interdipendenze aziendali e viene definito il sistema di valori interno; la valorizzazione delle performance individuale esalta il controllo come strumento di

⁸⁷ P. Bastia., "Sistemi di pianificazione e controllo", Il Mulino, Bologna, 2001.

⁸⁸ Per maggiori approfondimenti si rimanda a Bastia P., "Sistemi di pianificazione e controllo", Il Mulino, Bologna, 2001.

motivazione attraverso la responsabilizzazione e l'attribuzione di parametri-obiettivo, la motivazione dei soggetti al conseguimento ed al raggiungimento di determinati obiettivi.

Un ulteriore beneficio è quello dell'apprendimento interno, tramite il quale si può diffondere all'interno dell'organizzazione, partendo dai livelli più bassi fino ad arrivare ai livelli più alti della gerarchia, la strategia aziendale, il modello di business, cambiamenti organizzativi, responsabilità individuali e un coinvolgimento organizzativo nelle attività quali il *forecast* ed il *budget*; questa diffusione avviene tramite una comunicazione nell'organizzazione, riprendendo in pieno il sistema di comunicazione interno ed andando a diffondere le priorità aziendali; le comunicazioni riguardano principalmente anche gli eventuali cambiamenti nelle traiettorie strategiche ed operative, fondamentale per un allineamento continuo tra obiettivi strategici e attività operative.⁸⁹

I sistemi di controllo di gestione tradizionali sono stati oggetto di numerose critiche negli ultimi anni, in relazione a una serie di eventi, o fenomeni, riguardanti principalmente l'evoluzione della tecnologia, dell'economia, dell'ambiente competitivo internazionale, degli orientamenti alle strategie ed i loro assetti organizzativi. Alla base di tali critiche ci sono determinati fattori, o meglio variabili,

⁸⁹ “*Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze*”, C. Brusco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), Ipsa, Milano, 2011, p. 22.

che hanno influito pesantemente, come la globalizzazione dell'economia, ovvero la considerazione di economie emergenti e una competizione sempre più intensa e di conseguenza una necessità di maggior differenziazione rispetto ai *competitors* che spinge alla ricerca continua di vantaggi competitivi;⁹⁰ sicuramente anche le nuove opportunità digitali hanno giocato un ruolo fondamentale nella creazione di nuovi business, nelle riorganizzazioni aziendali e nelle soluzioni a processi operativi.

Un tema di particolare interesse ad oggi è la considerazione del cliente come punto di riferimento per il successo aziendale; a tal riguardo si può evidenziare un'evoluzione delle modalità di business, ma anche di produzione avvenute nel tempo proprio in funzione del cliente, questo ha comportato anche ad una riduzione del ciclo di vita del prodotto e ad un aumento esponenziale dell'innovazione degli stessi; inoltre, è fondamentale la considerazione dei processi aziendali, e non più delle semplici funzioni, al fine di massimizzare il valore per il cliente.

Un ulteriore tema di interesse comune è la crisi finanziaria, e poi economica, mondiale, iniziata nel 2007 e sfociata in una recessione, che ha indotto le imprese ad affrontare nuovi problemi tramite l'utilizzo di nuove regole, strategie e attitudini.⁹¹

⁹⁰ L. Brusa, "*Sistemi manageriali di programmazione e controllo*", Giuffrè, Milano, 2012.

⁹¹ G. Pellicelli, "*Management. Ritorno al futuro*", Egea, Milano, 2009.

Le critiche maggiormente rilevanti ai sistemi di controllo sono relative alle distorsioni che possono crearsi date dalla cattiva gestione o alla non consapevolezza del meccanismo; alcune di queste critiche sono ricollegabili ad un eccessivo orientamento al breve termine⁹², che si verifica quando si attuano comportamenti volti a migliorare il risultato nel breve termine e che al contempo compromettono il raggiungimento degli obiettivi di fondo dell'impresa.

Un'altra critica rilevante è che solo le variabili oggetto di misurazione attraggono l'attenzione o l'impegno dei dipendenti e che, al contrario, altre aree o variabili, non ricomprese nel sistema di misurazione vengano trascurate.⁹³

Una critica ancora più grave è quella relativa all'utilizzo di trucchetti contabili per conseguire risultati in linea, o ancor meglio migliore, di quelli assegnati o programmati ⁹⁴, solitamente questi comportamenti sono adottati da manager intenzionati al conseguimento di bonus o benefit aziendali che, pur di esaltare la performance di loro competenza, sono pronti a prendere comportamenti

⁹² *“Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze”*, C. Brusco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), Ipsa, Milano, 2011, p. 23.

⁹³ *“Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti”*, S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (a cura di), Nowita, Arezzo, 2013, p. 23.

⁹⁴ *“Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze”*, C. Brusco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), Ipsa, Milano, 2011.

opportunistici.⁹⁵ Altre critiche provenienti da Riccaboni sono relative all'induzione di elevati livelli di stress e di competizione interna ed alla riduzione dello spirito di gruppo. Queste critiche raccolte dai maggiori autori di *management accounting & control* dovrebbero essere un forte spunto per arrivare all'esaltazione del concetto di controllo di gestione evoluto e strategico; è necessaria quindi una gestione continua e attenta a tale meccanismo, al fine di evitare criticità e distorsioni.

⁹⁵ Con il termine “trucchetti contabili” si indicano quei comportamenti legati ad opportunità consentite da inadeguatezze dei principi contabili fino alla messa in atto di comportamenti che sono al limite dell'illecito.

O. Domenichelli, “*Le determinanti della struttura finanziaria dell'impresa. Profili teorici ed empirici*”, Giappichelli, Torino, 2013.

CAPITOLO 2

IL CONTROLLO DI GESTIONE EVOLUTO, IL CONTROLLO STRATEGICO E IL CONTROLLO ORIENTATO AL CLIENTE

2.1 Il controllo strategico

Prima di addentrarsi nello studio del controllo strategico è opportuno fare delle precisazioni. Il controllo strategico, secondo la letteratura, non trova una definizione precisa ed universalmente accettata e soprattutto non abbraccia una metodologia ben definita nel suo approccio e negli strumenti di realizzazione, ma esistono più che altro delle impostazioni diverse che qualche volta si integrano e qualche volta no.

Un' introduzione al controllo strategico può essere fatta tramite Parini “si tratta di inserire, tra il soffitto della valutazione ex ante ed il pavimento della valutazione ex post e del controllo di gestione, un momento intermedio di aggiornamento della valutazione strategica, per il quale si usa il termine di controllo strategico”.¹

Il concetto tradizionale di controllo strategico è caratterizzato da una ricollocazione all'interno della pianificazione strategica, nel ruolo di momento istituzionale di verifica dell'efficacia della gestione a livello strategico; da questa definizione emerge la differenza con il controllo di gestione trattato nel primo capitolo che si

¹ P. Parini, “*Vantaggio Competitivo e Controllo strategico*”, Giappichelli, Torino, 1996, p. 137.

preoccupa della verifica dell'efficienza e l'efficacia della gestione operativa relativamente allo scostamento rispetto allo standard previsto nel piano.

Nella storia manageriale si è sentita l'esigenza di disporre di un sistema di controllo-verifica riferito alla validità del piano strategico tenendo in considerazione i vari vincoli ed ostacoli imprevedibili dell'ambiente circostante le imprese.²

Il compito assegnato tradizionalmente dalla dottrina al controllo strategico, nell'ottica della pianificazione, era limitato a due punti essenziali:³

- il monitoraggio dell'implementazione della strategia secondo i piani;
- la verifica dei risultati della strategia rispecchiano i piani e programmi.

In questo modo il controllo strategico si sostanzia in un processo di feedback considerando solamente la retroattività e la convinzione che gli standard siano il parametro idoneo da tenere in considerazione; tuttavia, l'impostazione appena espressa non permette al controllo strategico di svolgere le sue funzioni naturali in quanto gli standard tenuti in considerazione come parametro di riferimento non tengono conto, per esempio, dei cambiamenti dell'ambiente circostante e quindi dovrebbero essere modificati continuamente ed inoltre la retroattività risulta essere il vincolo principale.

² G. Schreyogg, H. Steinmann, "Strategic Control; a new perspective", Academy of Management review, 1987, p. 91.

³ P. Parini, "Vantaggio Competitivo e Controllo strategico", Giappichelli, Torino, 1996, p. 131.

Il problema appena citato viene in un certo senso mediato da Lorange⁴, il quale sostiene teoricamente un'idea in cui il controllo strategico costruisce un momento coordinato di valutazione a livello operativo e a livello strategico, superando così la dicotomia tra breve e lungo termine.

Il processo di pianificazione strategica⁵, secondo Lorange, è articolato su cinque fasi principali, quali la definizione degli obiettivi, la programmazione strategica, il budget, il controllo e la definizione degli incentivi al management.⁶

Il controllo non ha la mera funzione di misura dei progressi orientati agli obiettivi, ma anche al supporto di un processo di formulazione e di attuazione delle strategie, al fine di promuovere un sistema autocorrettivo di miglioramento continuo delle strategie stesse e di apprendimento sistematico; in questo modo il controllo abbraccia interamente il processo strategico e consente alle imprese di fare affidamento su una guida consapevole per ridefinire gli obiettivi ed i contenuti che la strategia si prefiggeva.⁷

La parte decisamente più importante è legata al fatto di creare o istituire una procedura stabile che consenta la verifica dei presupposti che hanno condotto alla

⁴ P. Lorange, *"Pianificazione Strategica"*, McGraw-Hill, Milano, 1990.

⁵ La pianificazione strategica si colloca su un livello superiore e completamente separato dal livello gestionale, a cui fanno riferimento il budget e il sistema di controllo direzionale (R.N. Anthony, *"Planning and Control system: A framework for Analysis"*, Harvard Business Press, Boston, 1965).

⁶ P. Lorange, *"Pianificazione Strategica"*, McGraw-Hill, Milano, 1990, p. 47.

⁷ P. Lorange, *"Pianificazione Strategica"*, McGraw-Hill, Milano, 1990, p. 66.

definizione dei contenuti della strategia, visto che essi sono alla base della sua valutazione preventiva. Lorange, infatti, individua tre tipologie di controllo ovvero:⁸

- il controllo della direzione di marcia (*steering control*) rivolto alla correzione tempestiva del piano durante l'implementazione della strategia;⁹
- il controllo preventivo, il quale permette l'analisi dei possibili scostamenti tra i risultati e gli standard di piano per decidere se proseguire o no con la strategia;
- la terza tipologia di controllo invece è fondamentale per delineare il comportamento più giusto nel caso in cui l'impresa si ritrovi in una situazione in cui modificare o abbandonare la strategia non sia possibile in seguito al conseguimento di risultati diversi da quelli programmati; questo, comunque, permette un effetto di apprendimento basato sugli errori commessi.

Infine, secondo Lorange, il controllo ha il compito di misurare in forma integrata i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi, verso la realizzazione dei

⁸ P. Lorange, *"Pianificazione Strategica"*, McGraw-Hill, Milano, 1990.

⁹ La strategia può essere definita come l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni positive condivise tra organizzazione e management. Quest'impostazione della strategia deve basarsi su una coerenza tra decisioni, in tempi e settori differenti, considerando il quadro ambientale interno ed esterno, sia di efficacia per il raggiungimento degli obiettivi (M.B. Barbato., *"Programmazione. E controllo in un'ottica strategica"*, Utet, Torino, 1991, p. 13).

programmi strategici, e verso il conseguimento del budget operativo, in funzione dei tre momenti di articolazione del processo strategico.

L'impostazione del controllo strategico appena fatta evidenzia sia gli obiettivi presi in considerazione, sia il superamento dell'utilizzo dei soli indicatori economico-finanziari e la distinzione tra controllo strategico e controllo di gestione. Il controllo strategico, tuttavia, rimane radicato in una dimensione di astrattezza, sia perché resta indeterminato per quanto riguarda l'aspetto applicativo, sia perché rimane collocato all'interno di un processo di gestione strategica che secondo un modello tradizionale si preoccupa di integrare da un punto di vista procedurale le fasi primarie, piuttosto che focalizzarsi, o concentrarsi, sul conseguimento ed il perseguimento di fattori chiave di successo.

Secondo l'approccio moderno, il controllo strategico dovrebbe essere capace di spiegare ai fini strategici la complessità e il cambiamento come fondamentali caratteristiche del processo decisionale strategico.¹⁰

Il modello di controllo strategico "moderno" trattato da Goold e Quinn introduce la necessità di una continua verifica da effettuare a livello di corporate, se le *business unit* siano in linea con gli obiettivi per i quali era stata determinata la strategia; essi riportano che senza un meccanismo di controllo strategico "la pianificazione

¹⁰ P. Parini, "*Vantaggio Competitivo e Controllo strategico*", Giappichelli, Torino, 1996, p. 142.

strategica sia una perdita di tempo e che i piani non siano mai realizzati”.¹¹ Secondo gli autori il controllo strategico non deve limitarsi alla rendicontazione in funzione del budget, in quanto la considerazione solo sui risultati finanziari non spinge i manager a concentrarsi, o focalizzarsi, su fattori di vantaggio competitivo di lungo termine;¹² a tal riguardo, è necessaria una forma di controllo che rilevi, oltre che l’efficacia del comportamento strategico, anche i progressi registrati dal comportamento strategico stesso verso il raggiungimento degli obiettivi e la formazione dei fattori che costituiranno la base per i risultati economico-finanziari futuri.

Una forte distinzione evidenziata dagli autori è il rapporto, o il nesso, tra controllo di gestione fondato sul budget e controllo strategico, in quanto il secondo non è un’evoluzione del primo, ma piuttosto uno strumento destinato a scopi diversi, infatti, il controllo di gestione, come già detto, verifica il raggiungimento degli standard previsti a budget mentre, il controllo strategico deve verificare e guidare il perseguimento degli obiettivi strategici di respiro più ampio in un’ottica volta ad anticipare, attraverso la sorveglianza della formazione dei fattori di vantaggio competitivo.

¹¹ M. Gold, J.J. Quinn, *“Il Controllo Strategico”*, Franco Angeli, Milano, 1995, pp. 13-18.

¹² M. Gold, J.J. Quinn, *“The paradox of strategic control”*, Strategic Management Journal, 1990, p. 43.

Questa funzione viene assolta tramite la determinazione di indicatori del vantaggio competitivo, tipicamente non finanziari ed anche non quantitativi, quali i cosiddetti *milestones*¹³; questi indicatori devono essere appropriati alle caratteristiche del settore di riferimento dell'attività dell'impresa, in quanto ogni settore ha delle proprie specificità che si ripercuotono sui fattori del vantaggio perseguibile.¹⁴ Un'ulteriore funzione attribuita al controllo dagli autori è proprio quella di guida per l'aggiornamento di obiettivi e contenuti della strategia in corso, con lo scopo di prevenire le conseguenze dell'attuazione di un piano obsoleto.

È opportuno evidenziare una distinzione tra controllo strategico formale, fondato su targets di performance chiari che aiutano nella misurazione della realizzazione degli obiettivi, consigliato quando i fattori del vantaggio competitivo sono pochi, semplici e facilmente individuabili, ed il controllo strategico informale, fondato su una mentalità aziendale cooperativa e collaborativa e ad una comunicazione sistematica tra il centro e le *business unit* dell'impresa; in questo modello non vengono fissati targets espliciti come nel primo caso ma piuttosto si realizza un'intesa all'interno dell'organizzazione su criteri che permettono di valutare la

¹³ I milestones sono indicatori del progresso strategico conseguito in ciascuna business unit; sono considerati come tappe intermedie il cui superamento misura la crescita che porta agli obiettivi di lungo termine. (S. Bungay, M. Gold, "Creating a strategic control system", Long Range Planning, 1991, pp. 32-39.

¹⁴ M. Gold, J.J. Quinn, "Il Controllo Strategico", Franco Angeli, Milano, 1995, p. 30.

performance; questa tipologia di controllo è maggiormente utilizzata quando i fattori del vantaggio competitivo sono complessi e numerosi.¹⁵

Il grado di formalismo del controllo strategico, a questo punto, dipenderà direttamente da due variabili quali:¹⁶

- il settore a cui l'impresa appartiene, in quanto ogni settore ha propri vantaggi competitivi;
- il portafoglio di business dell'impresa che può essere composto da ASA (Area strategica d'affari), o SBU (Strategic Business Unit), interrelate ed omogenee tra loro, oppure da SBU diversificate ed indipendenti.

In base alle affermazioni fatte nel paragrafo si può distinguere la differenza tra il controllo strategico tradizionale, dove il controllo è radicato nella pianificazione strategica, e dal controllo strategico moderno in cui il controllo non è integrato all'interno delle procedure di pianificazione.

Nel *framework* italiano, particolarmente interessante è l'impostazione usata da Amigoni fondata sull'aspetto processuale e quindi volta a definire il controllo strategico come strumento volto a determinare un comportamento organizzativo, orientato alla strategia, piuttosto che come un elemento aggiuntivo al controllo

¹⁵ M. Gold, J.J. Quinn, "Il Controllo Strategico", Franco Angeli, Milano, 1995.

¹⁶ P. Parini, "Vantaggio Competitivo e Controllo strategico", Giappichelli, Torino, 1996, p. 154.

direzionale.¹⁷ Il focus di questa definizione è la finalità del controllo, la quale è generare allineamento alla strategia.¹⁸

Il controllo strategico quindi si traduce in un controllo che coinvolge direttamente l'ambiente esterno, evidenziando quali siano le dinamiche e la natura dell'ambiente stesso, mettendo in discussione e ridefinendo le strategie aziendali, i fattori critici di successo che contraddistinguono l'azienda rispetto al mercato ed i relativi indicatori; esso può essere così definito come un meccanismo fluido, flessibile ed orientato all'adattamento.¹⁹

Barbato propone un'integrazione del controllo di gestione e controllo strategico fondato principalmente sulla ragione che l'orientamento strategico deve implementarsi in un sistema in cui le decisioni influiscono direttamente sul breve periodo; quindi l'obiettivo del sistema di controllo integrato avrà come obiettivo il bilanciamento dell'efficienza e dell'efficacia di breve periodo e del lungo periodo. Una delle definizioni maggiormente diffuse è quella appunto dell'autrice, dove il controllo strategico è uno spirito di fondo, in grado di permeare, l'agire dell'impresa, che conduce al monitoraggio del progresso graduale lungo le dimensioni strategiche rilevanti e all'eventuale modifica della strategia.²⁰

¹⁷ F. Amigoni, *“Misurazioni d'azienda: Programmazione e controllo”*, Giuffrè, Milano, 1995.

¹⁸ F. Amigoni, *“Il controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese”*, in I sistemi di pianificazione programmazione e controllo, S. Baraldi, e C. Devecchi (a cura di), Giappicchelli, Torino, 1988.

¹⁹ M. B. Barbato, *“Programmazione e controllo in un'ottica strategica”*, Utet, Torino, 1991, p. 30.

²⁰ M.B. Barbato, *“Programmazione e Controllo in un'Ottica strategica”*, Utet, Torino, 1991.

Qui possono essere evidenziate sia le finalità che gli oggetti del controllo; per le prime si fa riferimento alla modifica della strategia, per i secondi invece si fa riferimento alle variabili strategiche rilevanti.

Esso è quindi non solo uno strumento di governo dei grandi cambiamenti aziendali, ma anche dell'impatto delle decisioni quotidiane che hanno un impatto sulle scelte strategiche d'impresa; secondo Barbato, la formulazione strategica, alla base del controllo strategico, si esalta non come una sequenza di attività o fasi, ma più che altro come un processo "circolare" comprendente sia la valutazione delle minacce e delle opportunità esterne, che il loro confronto e impatto con i punti di forza e di debolezza aziendali.

Per l'alta direzione, secondo Barbato, si tratta di realizzare prevalentemente il controllo delle premesse interne ed esterne alle scelte strategiche, per apportare modifiche se necessario alla strategia aziendale, introdurre delle regole nuove per affrontare problemi emergenti ed essere quindi pronti a gestire il passaggio da uno stato all'altro; è quindi un problema di individuazione di <<sensori>> adatti e dei <<momenti chiave>> di realizzazione del processo che in realtà interessa continuamente l'attività dei vertici, inoltre, questi sensori possono solamente e parzialmente essere formalizzati tramite degli indicatori, poiché in molti altri casi

sono la mentalità e l'apertura verso il cambiamento che fanno leggere e interpretare come sensori fenomeni non sistematicamente rilevanti.²¹

Barbato sostiene che fare controllo strategico, quindi, significa diffondere la dimensione strategica all'interno della struttura organizzativa, cercando di far sì che non ci sia una separazione tra il momento di formulazione e quello di realizzazione.²²

La necessità di tenere sotto controllo fattori qualitativi e quantitativi, l'esigenza di monitorare nel continuo l'andamento degli elementi interni ed esterni, definiti critici per la realizzazione degli obiettivi strategici, la necessità di valutare scenari alternativi, per guidare l'eventuale ridefinizione della strategia, fanno sì che ci si trovi di fronte ad una realtà complessa, ispirata a logiche sistemiche non permanenti, che richiedono un monitoraggio non inglobato in schemi rigidi ma ad hoc e fluido.

²¹ M.B. Barbato, *“Programmazione e Controllo in un'Ottica strategica”*, Utet, Torino, 1991, pp. 35-38.

²² M.B. Barbato, *“Programmazione e Controllo in un'Ottica strategica”*, Utet, Torino, 1991.

2.2 Il controllo orientato al cliente: i principali sviluppi

2.2.1 La figura del cliente al centro degli orientamenti strategici

Nella situazione economica odierna i mercati risultano essere caratterizzati da un'elevata complessità e competizione dati da un'evoluzione costante dell'ambiente caratterizzata dalla globalizzazione dei mercati, dall'aumento della concorrenza e da uno sviluppo spropositato della tecnologia.

Una strategia sicuramente considerata come vincente dalle imprese è quella orientata al cliente; a questo punto sembra necessaria la definizione di cliente, ovvero “la fonte primaria della generazione del valore per l'impresa e il suo unico e vero *asset* patrimoniale”.²³

La strategia *customer oriented* parte inizialmente dall'esigenze e quindi dagli input informativi che vengono dal cliente; quindi la fase iniziale con cui parte questa strategia è l'ascolto del cliente, andando poi a susseguirsi un rapporto di partnership.²⁴

Il modello di business attuale è profondamente diverso da quello storico caratterizzato da una produzione di massa ed elevata standardizzazione; esso si basa principalmente sul concetto di *mass customization*; negli anni Ottanta circa, si rileva una evoluzione culturale dei clienti, i quali cominciarono a richiedere prodotti e

²³ “Marketing e creazione del valore”, G. Ferrero (a cura di), Giappichelli, Torino, 2013, p. 248.

²⁴ E. Valdani., “L'impresa proattiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione”, McGraw-Hill, Milano, 2000.

servizi di qualità sempre superiore, caratterizzati da un'ampia varietà, disponibili in tempi brevi e a costi sempre più bassi.²⁵

Il marketing, che ha la funzione di creare valore sia per il cliente e sia per l'impresa, si è evoluto nel tempo passando da considerare il cliente focalizzandosi sulla singola vendita, marketing transazionale, alla costruzione di un rapporto col cliente, ovvero marketing relazionale;²⁶ infatti le strategie *customer oriented* sono basate sul *customer relationship management*, ovvero “un insieme integrato di strategie e processi di gestione delle relazioni con il cliente, supportato da un software adeguato, il cui scopo è accrescere la fedeltà del cliente e, in un'ultima analisi, la redditività dell'azienda”.²⁷

Fino agli anni 90, tramite numerose ricerche, si è constatato che l'uso comune delle aziende era l'utilizzo di strategie di marketing aggressivo piuttosto che difensivo, dove infatti era inusuale vedere azioni di mantenimento della clientela, ma piuttosto si adottarono azioni di acquisizione di nuovi clienti.²⁸ Ad oggi anche il *relationship marketing* ha subito un'evoluzione passando ad un *individual marketing*, o meglio marketing *one to one*, dove si fa luce sul fatto che ogni cliente può essere servito

²⁵ A. Bubbio, “*Il Budget*”, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995, p. 353.

²⁶ C. Groonros., “*Quo Vadis Marketing? Toward a relationship marketing paradigm*”, Journal of Marketing Management, 1994, vol.10, n.5.

²⁷ B. Busacca, G. Bertoli, “*Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore*”, Egea, Milano, 2009, p. 332.

²⁸ A. Payne, “*Customer Relationship Excellence Dialogue One to one*”, Parigi, 1998.

tramite un'offerta specifica, un'attività di comunicazione e distribuzione basandosi proprio sull'esigenze e sulle preferenze di quel cliente.²⁹

Le ricerche effettuate da Heskett, hanno potuto dimostrare che il successo di un'impresa è fortemente correlata alla capacità di ottimizzare significativamente i rapporti tra profitto, fedeltà del cliente, soddisfazione del cliente, qualità e servizio erogato da un lato, e competenze, soddisfazione, fedeltà e produttività del personale dall'altro.³⁰

Reichfeld e Sasser, tramite la loro ricerca, hanno constatato che la riduzione del tasso di defezione, o di abbandono, dei clienti potrebbe creare nel futuro dei ritorni in termini di profitto;³¹ inoltre, Fornell afferma che i costi necessari per il mantenimento di un cliente sono sostanzialmente minori rispetto ai costi che si sostengono per l'acquisizione di nuovi clienti.³²

Ostillo riporta che “la clientela deve essere posta al centro dell'intera strategia d'impresa e ad essa devono protendere i processi d'impresa, siano essi di natura

²⁹D. Pepper, M. Roger, “*The one to one manager*”, Currency Doubleday, 1999.

³⁰ L. Heskett, W. Sesser, L.A. Schlesinger, “*The service profit chain*”, Harvard Business Review, 1992.

³¹ Tramite la loro ricerca si è constatato che una riduzione del 5% della defezione dei clienti può comportare un aumento del 25-95% del profitto aziendale. (F. Reichfeld, E. Sasser, “*Zero defections: quality comes to services*”, Harvard Business Review, 1990).

³² C. Fornell, B. Wernerfelt, “*Defensive Marketing Strategy by customer complaint management: a theoretical analysis*”, Journal of Marketing Research, 1987, vol.24, n.24.

amministrativo-contabile, finanziaria, logistica, informatica o produttiva.³³ Sembra semplice pensare quindi che il cliente, visto come punto di riferimento per le strategie aziendali, abbia attirato l'attenzione non solo di studi e ricerche universitarie, ma anche del mondo aziendale, i quali hanno individuato nella *customer satisfaction* e nella *customer loyalty* dei fattori molto importanti da tenere in considerazione.

2.2.2 La *customer satisfaction* e la *customer loyalty*

Nell'attuale contesto economico i concetti di *customer satisfaction* e *customer loyalty* sono nozioni copiosamente citate in libri di letteratura e continuano ad essere fattori di notevole importanza per il successo delle imprese sul mercato.

La ricerca di Peterson e William degli anni novanta ha evidenziato il trattamento di circa 15000 articoli relativi alla *customer satisfaction*³⁴ ed ai comportamenti d'acquisto, in tale ricerca sono state riportate numerose definizioni di soddisfazione

³³ M. C. Ostillo, "*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*", Milano, 2002, p. 21.

³⁴ Le tipologie d'analisi della *customer satisfaction* sono due, ovvero metodi di osservazione indiretta, in funzione di variabili correlati alla *customer satisfaction*, e metodi di rilevazione diretta, volti a misurare gli scostamenti tra qualità attesa e qualità percepita dopo l'acquisto. Per ulteriori approfondimenti si rimanda a "*Marketing e creazione del valore*", G. Ferrero (a cura di), Giappichelli, Torino, 2013.

del cliente e sono stati descritti anche ambiti diversi della stessa soddisfazione;³⁵ una delle definizioni facente parte del framework italiano è appunto quella di Cherubini, il quale afferma che il termine soddisfazione fa intendere la percezione del cliente di aver speso bene il proprio denaro avendo ottenuto, in proporzione alle proprie aspettative, il massimo possibile rispetto alla realtà ambientale dove vive.³⁶ Ecco che questa forma di soddisfazione può essere definita come “cumulativa” rispetto ad una soddisfazione “transazionale” riferita alla valutazione di un singolo atto d’acquisto.³⁷ Per quanto riguarda invece la *customer loyalty* si intende la fedeltà del cliente, ovvero uno status che si acquisisce conseguentemente alla sua soddisfazione; essa viene definita come il riflesso di un subconscio bisogno emozionale e psicologico del consumatore di trovare costantemente una corrispondenza tra soddisfazione e valore-identità dell’offerta.³⁸

Risulta necessario effettuare una distinzione tra le due tipologie di fedeltà riportate in letteratura quali quella comportamentale e cognitiva.

La fedeltà comportamentale si manifesta quando il consumatore, per soddisfare un determinato bisogno, si rivolge in maniera univoca e ripetuta verso l’offerta

³⁵ R. Peterson, R. William, “*Measuring customer satisfaction: fact and artifact*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1992, vol.20, n.1.

³⁶ S. Cherubini, “*Marketing dei servizi*”, Franco Angeli, Milano, 1996.

³⁷ R. Oliver, “*Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response*”, *Journal of Consumer research*, 1993, vol.20, n.3.

³⁸ R. Oliver, “*Whence Consumer Loyalty*”, *Journal of Marketing*, 1999, vol.63.

dell'impresa in considerazione, mentre la fedeltà cognitiva riguarda l'atteggiamento che il cliente manifesta sull'eventualità di servirsi presso un unico fornitore rispetto all'ipotesi opposta di ricorrere a molti. La cooperazione del cliente con l'impresa consente di interiorizzare il sistema cognitivo del cliente contribuendo all'accrescimento del patrimonio di conoscenze distintive aziendali.³⁹

L'obiettivo dell'impresa quindi è raggiungere la fedeltà assoluta del consumatore, che si ottiene massimizzando sia quella comportamentale che quella cognitiva.

La realizzazione della soddisfazione del cliente e della sua fedeltà hanno ripercussioni positive sulla redditività aziendale, consolidando l'immagine dell'impresa nella mente dei clienti e divenendo la *best way* nella materializzazione dei loro bisogni, infatti, un elevato livello di soddisfazione del cliente per le prestazioni ricevute, sia prodotti che servizi, costituisce infatti una delle principali determinanti della fedeltà verso la marca e dell'immagine aziendale;⁴⁰ in tal senso contribuisce ad accrescere il capitale di fiducia dell'impresa e, quindi, le sue risorse immateriali, rafforzando la possibilità di ottenere vantaggi competitivi sui concorrenti.⁴¹

³⁹ G. Troilo, *Marketing Knowledge Management. La gestione della conoscenza dell'impresa orientata al mercato*, Etas, Milano, 2001.

⁴⁰ E. Anderson, M. Sullivan, *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*, Marketing Science, 1993.

⁴¹ M. Costabile, *La misurazione della customer satisfaction*, Micro e Macro Marketing, 1996.

2.2.3 La figura del cliente tra marketing e controllo di gestione

Le origini di queste due anime del corpo aziendale hanno fin da sempre obiettivi diversi: il marketing si occupa principalmente di elaborare un'offerta differenziata e sempre migliore per il cliente non considerando le dinamiche di “contenimento dei costi”, mentre il controllo di gestione si occupa principalmente e tradizionalmente monitorare la gestione operativa secondo principi di efficacia ed efficienza, discussi ripetutamente nel primo capitolo, non focalizzandosi sul valore per il cliente.⁴²

La dicotomia presente tra queste due funzioni si rispecchia in tre principali fattori⁴³ come l'insostenibilità delle strategie di differenziazione e leadership di costo,⁴⁴ gli strumenti utilizzati dal controllo e dal marketing e la separazione funzionale tra il controllo e il marketing che ha contribuito alla perdita di una visione sistematica ed unica dell'impresa. Questa differenza funzionale, che si traduce in un gap, necessita

⁴² A. Carù, A. Cugini., *“Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile”*, Egea, Milano, 2000.

⁴³ J. Di Giampaolo, *“Il Controllo strategico orientato al cliente e il ruolo della customer equity”*, Effelle, Cento, 2008.

⁴⁴ Le strategie di differenziazione, discusse fortemente da Porter, sono una fonte del vantaggio competitivo così come la leadership di costo, egli sostiene che l'aumento del costo di produzione di un prodotto o servizio differenziato viene recuperato tramite un aumento del prezzo; questo risulta essere non possibile in tutti i mercati in quanto l'efficienza della gestione si riscontra in un abbassamento della qualità. Per maggiori approfondimenti si rimanda a “M. E. Porter., *“Il vantaggio competitivo”*, Edizioni di comunità, Milano, 1987”.

di essere colmata per una migliore efficacia gestionale e per poter dichiarare una gestione *customer oriented*.

La dicotomia citata è stata infatti combattuta tramite l'impatto delle nuove tecnologie sui processi produttivi rendendoli flessibili e progettando offerte di varietà a costo ridotto, rendendo così possibile la *mass customization*.⁴⁵ La situazione tecnologica corrente è sicuramente influente sulle scelte dei consumatori, in quanto essi sono sempre più a conoscenza delle informazioni relative ai prodotti e servizi che andranno ad acquistare; questo fenomeno dell'informazione di massa può essere tradotto anche in una maggiore aspettativa del trasferimento di valore da parte del fornitore.

Alcune variabili che sono insite nell'offerta di prodotti ad oggi sono puramente immateriali e astratte, quali i servizi pre e postvendita, l'assistenza, la garanzia e la consegna; queste variabili hanno un'importanza assoluta per la soddisfazione del cliente, rafforzando la relazione ed aumentandone la fedeltà. Ecco che in questo momento si sente la necessità di un sistema integrato; per fare questo, il marketing deve continuare le sue attività di promozione e differenziazione dell'offerta essendo conscio del costo che le attività di marketing stesse comportano e deve continuare a sviluppare iniziative di *loyalty management* in quanto la fedeltà del cliente è un

⁴⁵ R. S. Lau, "*Mass Customization: The next industrial revolution*", Industrial Management, 1995, p. 18.

fattore veramente importante per l'impresa che permette di difendersi dalle azioni dei competitors.⁴⁶

Per la quantificazione degli obiettivi da conseguire con le politiche di marketing e, a posteriori, per la misurazione dei risultati ottenuti sono utilizzabili diversi indicatori, come indicatori interni (fatturato), esterni (quota di mercato), di driver, ovvero riferiti a risultati intermedi che concorrono a determinare il raggiungimento dell'obiettivo finale.⁴⁷ Il controllo di gestione, invece, deve fare in modo che i costi siano indirizzati a creare valore per i clienti, inoltre, dovrebbe impostare un sistema di controllo strategico che permette una gestione strategica *customer driven*.

2.2.4 Il controllo di gestione evoluto e la contabilità orientata al cliente

Il fatto che un'impresa abbia un approccio *customer oriented* implica anche che adoperi un sistema di contabilità analitica orientato al cliente.⁴⁸ Quest'ultimo può evidenziarsi con maggiore successo nelle imprese interfacciate con un numero di clienti ridotto e di grandi dimensioni⁴⁹, mentre risulterà di difficile applicazione in

⁴⁶ J. Di Giampaolo, "Il Controllo strategico orientato al cliente e il ruolo della customer equity", Effelle, Cento, 2008, p. 46.

⁴⁷ Si può considerare che la customer satisfaction contribuisce ad accrescere la fedeltà del cliente e a generare un passaparola positivo con ripercussioni su redditività e quota di mercato ("Marketing e creazione del valore", G. Ferrero (a cura di), Giappichelli, Torino, 2013, p. 356).

⁴⁸A. Bubbio, "L'analisi dei costi per la gestione strategica: verso una contabilità direzionale", Guerini e Associati, Milano, 1991.

⁴⁹ Nella realtà aziendale queste imprese potrebbero adottare efficacemente un modello di business per commessa.

quelle imprese in cui la natura del business prevede molti clienti di piccole e medie dimensioni.

Solitamente i sistemi di contabilità analitica sono “tradizionali” all’interno dell’impresa e sono orientati al prodotto, invece la contabilità analitica *customer oriented* necessita una configurazione diversa, considerando il cliente come centro di costo; la configurazione appena fatta necessita di particolare chiarezza in base alle voci di costo da includere. In questo caso possiamo considerare due tipologie di contabilità analitica, ovvero il *direct costing*, o anche contabilità a costi variabili, o *full costing*, o contabilità a costi pieni; il *direct costing* prevede anche una configurazione maggiormente evoluta ovvero il *direct costing* evoluto, o *traceable costing*, dove vengono considerati anche i “costi specifici dell’oggetto”, o costi fissi diretti.⁵⁰

Questa configurazione sembra essere la migliore in un’ottica di contabilità analitica orientata al cliente riuscendo ad imputare al cliente tutti i costi a lui diretti tramite una semplice valorizzazione dei fattori utilizzati; per quanto riguarda invece i costi indiretti nella realtà aziendale vengono ripartiti tramite l’attività di raccoglimento

⁵⁰ “*Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*”, S. Marasca, Esculapio Economia (a cura di), Bologna, 2011.

in centri di costo e tramite la conseguente ripartizione del costo con l'utilizzo di driver ben specifici.⁵¹

Questa ripartizione spesso è volentieri data vita al fenomeno del sovvenzionamento incrociato dei prodotti e rende dei prodotti maggiormente redditizi di altri.⁵² Il controllo di gestione evoluto, o con approccio *Activity Based*, permette l'analisi dei costi indiretti (*overheads cost*) con l'obiettivo di creare valore per il cliente. Il sistema *Activity Based Costing*, ABC, si basa sul fatto che i costi sono determinati dalle attività che consumano risorse e che quindi i prodotti costano in funzione dell'incidenza ad essi attribuita delle varie attività di progettazione, produzione, marketing, ecc. In tal modo l'ABC, cambia, rispetto all'approccio tradizionale, l'oggetto dell'analisi (attività anziché centri di costo) ed il criterio di imputazione (*cost drivers* specifici invece di parametri legati all'incidenza dei costi diretti), al

⁵¹ Nella prassi aziendale l'attività più difficile risulta essere l'individuazione dei centri di costo che spesso e volentieri coincidono con le unità organizzative aziendali, valutandole singolarmente e non considerando invece la cooperazione e la trasversalità delle unità; inoltre, per quanto riguarda la ripartizione, si utilizzano driver come criteri volumetrici, ore manodopera diretta o ore macchina. (L. Brusa, "Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo", Giuffrè, Milano, 2012).

⁵² Il fenomeno del sovvenzionamento incrociato causa problematiche nell'imputazione dei costi, in quanto i clienti che acquistano maggiori quantità risultano più costosi non considerando la complessità della gestione operativa che invece risulta fondamentale. (R.S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, "Advanced Management Accounting: Gli strumenti del controllo di gestione", C. Bianchi e A. Bubbio (a cura di), Isedi, Milano, 2002, p. 207).

fine di pervenire ad una più corretta determinazione del costo completo di prodotto.⁵³

Tramite quest'approccio si passa da un sistema di controllo focalizzato sui centri di costo ad un sistema dove prevale il processo, concetto ripetutamente discusso nel primo capitolo, quest'ultimo infatti risulta fondamentale per l'individuazione dei processi che creano valore per il cliente ovvero che soddisfano le sue esigenze.⁵⁴

L'ABC fornisce la necessaria conoscenza delle attività, processi aziendali e relativi costi affinché queste informazioni possano essere utilizzate per ottimizzare il *cost management* ed il *process management*;⁵⁵ inoltre, il controllo verso questa logica della valutazione di efficacia-efficienza dei processi deve porsi in modo prioritario il problema di sorvegliare la formazione dei fattori che stanno alla base del vantaggio competitivo.

A questo punto è utile specificare che l'ABM (*Activity Based Management*), che trae importanza dalle informazioni derivanti dal sistema ABC, fonda le sue radici

⁵³ I costi vengono attribuiti alle attività in base alle risorse impiegate (*resource driver*) e all'oggetto di costo in base alle attività impiegate (*activity driver*). A. Carù, A. Cugini, "Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile", Egea, Milano, 2000.

⁵⁴ A. Pastore, "La gestione per attività: ABC e ABM: principi ed applicazioni", Cedam, Padova, 1995.

⁵⁵Questo viene reso possibile tramite una scomposizione analitica delle attività e l'individuazione del consumo di risorse. ("Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico", S. Marasca (a cura di), Esculapio, Bologna, 2011).

sul modello di creazione del valore di Porter⁵⁶, dove il vantaggio competitivo di un'impresa deriva dalla capacità di creare valore per gli acquirenti in misura superiore ai costi che si sostengono per realizzarlo; di conseguenza, gli obiettivi di efficacia ed efficienza devono essere perseguiti in termini di *customer satisfaction*, ossia di orientamento al cliente finale; inoltre, uno dei vantaggi dell' ABM è quello di identificare le attività che generano valore da quelle che, al contrario, costituiscono perdite di tempo e di risorse produttive e che, pertanto, si rivelano una fonte di costi inutili.⁵⁷

Il sistema ABM consente così il superamento dei limiti dei sistemi di controllo tradizionali, proprio perché supera la logica puramente economico-finanziaria, sviluppandosi su tutte le dimensioni (costi, qualità, tempo, innovazione, ecc.) che cooperano alla creazione di vantaggio competitivo, integrando la strategia alle operazioni.⁵⁸

⁵⁶ M.E. Porter, "*Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*", Free Press, New York, 1980.

⁵⁷ Si possono così distinguere attività "a valore aggiunto" e "non a valore aggiunto"; le prime producono valore per il cliente che sarà disposto a riconoscere un prezzo, per le seconde il cliente non sarà disposto a pagare nessun prezzo poiché non apportano valore ("*Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*", S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011).

⁵⁸ P. Parini, "*Vantaggio Competitivo e Controllo strategico*", Giappichelli, Torino, 1996.

Tale impostazione permette di trattare il tema del valore per il cliente⁵⁹, ovvero il valore definito come rapporto tra il valore d'uso, espressione della percezione della capacità dell'offerta d'impresa di soddisfare il sistema di benefici del cliente, e gli oneri d'acquisizione del valore d'uso, comprensivi di costi monetari e non, che il cliente sostiene.

A tal proposito si introduce la “catena mezzi-fini”, che descrive il comportamento del cliente come una sequenza di fenomeni cognitivi e di azioni volte al raggiungimento dei valori di fondo dell'individuo; ai due estremi della sequenza (catena) si trovano gli attributi di uno specifico bene o servizio (mezzi) e i valori terminali di un individuo (fini).⁶⁰ Per la costruzione della *customer value chain* è fondamentale individuare i *value driver* ovvero le determinanti del valore utilità per il cliente; questo implica la ricostruzione delle associazioni proprie della catena mezzi-fini per identificare i nessi cognitivi tramite il quale, il cliente associa gli attributi che compongono beni o servizi offerti dall'impresa ai benefici che gli stessi offrono, si tratta quindi di individuare quali siano gli attributi di valore per il cliente e quali no.

⁵⁹ M. Costabile, “*Misurare il valore per il cliente*”, Utet, Torino, 1996.

⁶⁰ B. Busacca, “*Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*”, Utet, Torino, 1994

Carù e Cugini⁶¹ precisano che essendo il valore percepito dal cliente il presupposto per il governo del sistema di offerta dell'impresa con i relativi costi, è opportuno evidenziare che sussistono alcune condizioni operative che ne consentono l'attuazione, ovvero la scomposizione del bene o servizio in componenti e attributi, ai quali riferire l'analisi del valore percepito dal cliente e l'imputazione dei costi, ed il riferimento alle attività, che sono all'origine delle componenti o attributi dell'offerta, rappresentano il legame tra le risorse aziendali ed il valore; ecco che a questo punto si necessita del sistema di controllo ABC, nel quale diventa essenziale comprendere le esigenze del cliente e identificare i processi per la soddisfazione dello stesso, tramite la considerazione dei legami tra attività, processi e prodotti e relazioni. In questo modo le attività divengono l'anello di congiunzione tra il cliente e l'azienda durante l'intero ciclo della relazione.⁶²

Le imprese oggi hanno bisogno di indicatori di performance orientati alle cause della creazione di valore per il cliente; a tal riguardo, tramite l'ABC, le imprese

⁶¹ A. Carù, A. Cugini., *“Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile”*, Egea, Milano, 2000, p. 124.

⁶² Per un maggiore approfondimento sui modelli di valutazione del valore per il cliente (Modello di Fishbein e Conjoint Analysis) si rimanda a (A. Carù, A. Cugini., *“Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile”*, Egea, Milano, 2000).

dovrebbero individuare i fattori che soddisfano il cliente e fare leva su di essi per instaurare una relazione duratura.⁶³

2.3 La *Customer Profitability Analysis*: oltre il fatturato del cliente

Basandosi sulle considerazioni effettuate nei paragrafi precedenti si può arrivare alla considerazione di valutare importante un cliente non per il fatturato che egli apporta all'impresa ma più che altro per la sua profittabilità, o redditività, sia attuale che prospettiva, per guidare politiche e scelte strategiche.

Un aiuto fondamentale a tale causa viene dato da Kaplan e Cooper che analizzarono la *customer base* di una società svedese, la Kanthal, dove dimostrarono che clienti con un alto fatturato generavano margini pressoché marginali in quanto comportavano alti costi di gestione, ordini frammentati e di piccole quantità.⁶⁴ Kaplan e Cooper hanno stilato una lista di clienti che illustra quali possono essere distinti come “molto costosi” e “poco costosi” (si veda la tabella 2.1).

⁶³ “Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico”, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 112.

⁶⁴ R.S. Kaplan., R. Cooper, “*Cost & Effect*”, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

Tabella 2.1 – Profilo di clienti “molto costosi” e “poco costosi”

| <u>Clients molto costosi da servire</u> | <u>Clients poco costosi da servire</u> |
|--|---|
| Acquistano prodotti su specifica | Acquistano prodotti standard |
| Ordinano piccoli quantitativi | Ordinano grandi quantitativi |
| Non è possibile prevedere l'arrivo degli ordini | È possibile prevedere e pianificare l'arrivo degli ordini |
| Termini e condizioni di consegna particolari | Termini e condizioni di consegna standard |
| Frequenti modifiche agli accordi per la consegna | Nessuna modifica agli accordi per la consegna |
| Gestione non automatica e non elettronica degli ordini | Gestione automatica ed elettronica degli ordini |
| Assorbono ingenti risorse di supporto post vendita | Assorbono pochissime risorse in fase d'offerta |
| Assorbono ingenti risorse in fase di offerta | Non assorbono risorse post vendita |
| Costringono l'impresa a tenere scorte in eccesso | Riapprovvigionamento in base alle disponibilità del fornitore |
| Pagano a lunga scadenza | Pagamenti puntuali e a breve scadenza |

Fonte: R.S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, “*Advanced Management Accounting: Gli strumenti del controllo di gestione*” C. Bianchi e A. Bubbio (a cura di), Isedi, Milano, 2002.

Un’analisi approfondita può essere fatta tramite la *customer profitability analysis*, d’ora in poi CPA, che permette di determinare la profittabilità del cliente; l’analisi della sua redditività può risultare fondamentale al fine di decidere che tipologia di strategia utilizzare col cliente in base ai suoi risultati. La CPA viene definita come l’insieme dei report e delle analisi condotte sulla redditività dei clienti e sui costi connessi ai loro ordini.⁶⁵

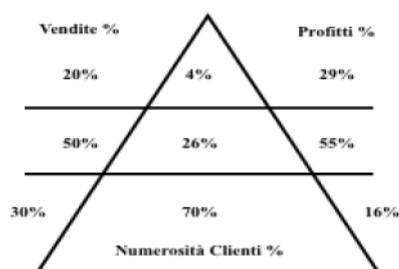
Secondo Iasevoli le imprese che non analizzano la loro *customer base* saranno difficilmente in grado di stimare i singoli ritorni economici non solo dei clienti, ma anche delle azioni volte al loro mantenimento ed alla fidelizzazione.⁶⁶

⁶⁵ G. Foster, S.M. Datar, “*Cost Accounting: a managerial emphasis*”, Prentice Hall, 2003, p. 490.

⁶⁶ G. Iasevoli, “*La catena della redditività e la centralità del cliente nel sistema aziendale*”, Micro e Macro Marketing, 1996.

Haalberg afferma che non tutti i clienti sono uguali e che una ricerca approfondita su di essi è fondamentale per la gestione aziendale e per le decisioni strategiche.⁶⁷ Una ricerca di notevole utilità è stata quella condotta dalla società di consulenza Coopers e Lybrand, nel quale è stato dimostrato che i clienti di “maggior valore” valgono circa 30 volte quelli di “minor valore”, ed inoltre, in base alle loro statistiche, il 4% del portafoglio complessivo genera il 30% di profitto (si veda figura 2.2).

Figura 2.2 – La redditività dei clienti



Fonte – G. Iasevoli, *“Il valore del cliente”*, Franco Angeli, Milano, 2000, p. 134.

Per arrivare alla determinazione del profitto del cliente, però, bisogna utilizzare lo strumento del conto economico di cliente (si veda figura 2.3) che permette di evidenziare i ricavi ed i costi relativi alla sua gestione, nonché il suo reddito operativo;⁶⁸ inoltre, secondo Bubbio, un’analisi migliore sulla situazione del cliente

⁶⁷ G. Hallberg., *“All consumers are not created equal”*, Wiley and Sons, 1995.

⁶⁸ Un’ applicazione di tale strumento richiede un fabbisogno informativo che si ritrova nella teoria precedente, ovvero in un sistema di controllo orientato al cliente.

può essere condotta tramite l'utilizzo di un apposito flusso di cassa del cliente, ovvero di un suo profilo finanziario, e di un *asset* di cliente, ovvero gli investimenti compiuti dall'impresa per servirlo.⁶⁹

Figura 2.3- Conto Economico, Flusso di cassa e Asset di cliente

| Conto Economico di Cliente | | Flusso Di Cassa del cliente | | Asset di Cliente | |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|--|--|---|
| 1 | Ricavi | 1 | Ricavi | 1 | Crediti |
| 2 | Costo standard variabile di fabbricazione | 2 | Costi | 2 | Rimanenze |
| 3 | Margine di contribuzione industriale (2-1) | 3 | Reddito da gestione cliente (1-2) | Totale circolante (1+2) | |
| 4 | Costi variabili di confezionamento | 4 | Costi senza esborso | 3 | Immobilizzazioni dedicate al cliente (materiali ed immateriali) |
| 5 | Costi variabili commerciali | 5 | Flusso di cassa potenziale da gestione cliente (3+4) | 4 | Fondo ammortamento Immobilizzazioni |
| 6 | Costi variabili di trasporto | 6 | Variazione crediti di cliente | 5 Total assets di cliente (1+2+3+4) | |
| 7 | Margine di contribuzione di cliente (3-4-5-6) | 7 | Variazione rimanenze prodotti finiti per il cliente | | |
| 8 | Costi fissi per la raccolta ordini imputabili al cliente | 8 | Flusso di cassa dopo gli impieghi di risorse in capitale circolante lordo (5-6-7) | | |
| 9 | Costi fissi per la gestione dell'ordine | | | | |
| 10 | Costi fissi per l'evasione dell'ordine | | | | |
| 11 | Costi promozionali di cliente | | | | |
| 12 | Accantonamento perdite su crediti del cliente | | | | |
| 13 | Costi di assistenza post vendita al cliente | | | | |
| 14 | Altri costi fissi imputabili al cliente | | | | |
| 15 | Reddito da gestione del cliente (7-8-9-10-11-12-13-14) | | | | |
| 16 | Oneri Finanziari su circolante del cliente | | | | |
| 17 | Risultato economico residuale del cliente (15-16) | | | | |

Fonte: adattamento da A. Bubbio., "Analisi dei costi e gestione d'impresa", Guerini, Milano, 1994.

⁶⁹ "Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico", S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 123.

Come afferma Marasca⁷⁰, il conto economico di cliente permette la facile visualizzazione del margine di contribuzione industriale, il margine di contribuzione del cliente, il reddito da gestione del cliente ed il risultato economico residuale di cliente, ovvero di indicatori tali che permettono la rendicontazione della bontà di un cliente analizzando nel particolare quali sono le variabili che più influiscono sulla sua redditività; il risultato economico residuale del cliente tiene conto anche della sottrazione degli oneri figurativi, reperibili tramite tali formule in figura (si veda figura 2.4):

Figura 2.4 – Credito medio in essere col cliente – Rimanenze dello specifico prodotto finito attribuibile al cliente

| | | | |
|---|---|---|----------------------------|
| Credito medio in essere con il cliente | | | |
| Durata media del credito concesso al cliente (in gg.) | x | Ricavi annuali di cliente / 365 | = Valore medio del credito |
| Valore medio del credito | x | Costo medio finanziamenti di terzi | |
| Rimanenze dello specifico prodotto finito attribuibile al cliente | | | |
| Giorni vendita di prodotti finiti che si tengono a magazzino per servire tempestivamente il cliente | x | Ricavi annuali del cliente per lo specifico prodotto finito | |

Fonte: “*Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*”, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 117.

⁷⁰ “*Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*”, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 117.

Lo strumento del conto economico permette di effettuare delle analisi profonde sulla redditività di un cliente e sulle risorse da esso consumate, in quali modalità e con che frequenza.

Le principali problematiche nell'applicazione di tale strumento riguardano essenzialmente la difficoltà di attribuzione ad ogni cliente dei relativi flussi di cassa e costi, secondo Gupta ⁷¹, infatti, "accounting systems are usually designed to track cost by product, geographic area, or business function; they do not have customers as the focal point. Many companies noted that their accounting systems failed to track the costs of downstream areas like marketing, distribution, and customer service to individual customers". Da questa affermazione si evince che il sistema di controllo orientato al cliente risulta fondamentale alla base della CPA.

Secondo Iasevoli, i limiti principali della CPA sono:⁷²

- le analisi sul cliente vengono riferite ad un periodo passato e non tengono conto dell'evoluzione del suo modello di consumo;
- i dati hanno un orizzonte temporale limitato;
- la tempestività dei sistemi di rilevazione nel recepire i cambiamenti.

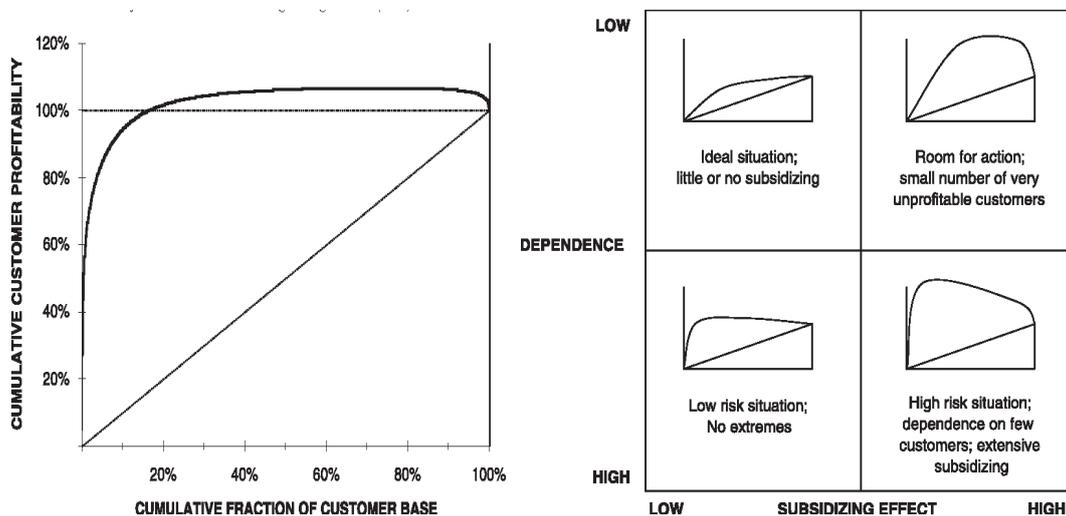
A questo punto si può specificare che il calcolo della profittabilità per cliente può essere maggiormente approfondito tramite un'analisi più dettagliata e comparativa

⁷¹ G. Foster, M. Gupta, L. Sjoblom, "CPA: Challenges and new directions", Journal of Cost Management, 1997, vol.10, n.1, p. 7.

⁷² G. Iasevoli., "Il valore del cliente", Franco Angeli, Milano, 2000.

su tutta la *customer base* dell'impresa, che può essere effettuata tramite la *Stobachoff curve*⁷³, o "*Whale Curve Model*", o "*Kanthal Curve Model*", ovvero una rappresentazione grafica della redditività del portafoglio clienti,⁷⁴ volta a dimostrare la clientela che è positiva alla redditività aziendale e quella che invece è in perdita e alle implicazioni previste (si veda figura 2.5).

Figura 2.5 – *Stobachoff Curve* ed alcune implicazioni



Fonte: E.M. Van Raaij., M.J.A. Verpooij., S.V. Triest., "*The implementation of customer profitability analysis: a case study*", *Industrial Marketing Management* 2003, n.32

⁷³ Per maggiori approfondimenti si rimanda a K.E. Storbacka, "*Segmentation based on customer profitability: retrospective analysis of retail bank customer bass*", *Journal of Marketing Management*, 1997, vol.13, n.5, p. 481.

⁷⁴ "*Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*", S. Marasca (a cura di), *Esculapio Economia*, Bologna, 2011, p. 117.

Nella matrice a destra del grafico è possibile invece vedere le situazioni ottimali di redditività, prendendo in considerazione le variabili “dipendenza” ed “effetto sovvenzionamento”. Nel grafico soprastante si può notare che circa il 18% della clientela raggiunge il 100% del reddito aziendale, si raggiunge un punto di massimo al 90% della clientela raggiungendo un reddito cumulato del 105% circa, per poi entrare in una fase di declino, dove la redditività aziendale viene erosa. Quindi. le funzioni principali della CPA sono di capire da quali clienti deriva maggiormente la redditività aziendale, quali strategie o azioni intraprendere verso clienti redditizi e non, e differenziare tutti i termini che caratterizzano la *value proposition* verso i clienti in base al loro differente valore.

2.4 Un’ analisi del controllo orientato al cliente ed i suoi possibili sviluppi

L’orientamento al cliente costituisce ormai da tempo una strategia vincente ed obbligata nei mercati complessi e sicuramente competitivi come quelli odierni, dove il cliente dispone di una mole di informazioni notevole per il consumo.

Nel capitolo si è introdotto lo sviluppo del controllo strategico, trattando conseguentemente il tema del controllo orientato al cliente, dove quest’ultimo funge da punto di riferimento per l’impresa, al fine della creazione di valore, quindi in un’ottica *customer based view (CBV)*.

Si è trattato il profondo tema della “condivisione” del cliente da parte delle due funzioni che maggiormente riguardano il cliente con due obiettivi diversi ovvero

marketing e controllo di gestione, e la sua collocazione al centro delle strategie aziendali. L'obiettivo in questo caso è riuscire a coniugare le attività ed i compiti delle due funzioni in funzione del cliente, divenendo appunto il driver di riferimento secondo cui deve orientarsi la gestione aziendale.

Ecco che, a questo punto, si è colta l'esigenza di analizzare lo strumento della *Customer Profitability Analysis*, un tema che a parere del candidato, riscuote un ampio interesse da parte di numerosi studiosi, in quanto permette l'evidenziazione della reale bontà del cliente per l'impresa, non limitandosi alla semplice valutazione dello stesso tramite il fatturato, ovvero il valore monetario da esso apportato, ma piuttosto andando a studiare le entità economiche dei fattori di gestione da esso richieste, potendo visualizzare così indicatori di notevole importanza che permettono di avere una sintesi sul cliente. Inoltre, un interessante prospetto della CPA, è la funzione di base che assume nei confronti di altri modelli, per esempio per la valutazione del cliente, che si rappresenteranno successivamente, sono necessari determinati indicatori ritrovabili solamente grazie a quest'ultima, tuttavia, l'utilizzo di questo strumento deve essere supportato da sistemi di controllo di gestione incentrati sul cliente, piuttosto che con un'impostazione tradizionale, cosa

che, come precisato anche da Gupta⁷⁵, non avviene frequentemente nella realtà aziendale.⁷⁶

Nel corso del capitolo si sono trattati i benefici ed i limiti della CPA secondo i maggiori esponenti in tale materia, tuttavia, la ricerca potrebbe essere espansa tramite l'analisi strategica dei clienti, non soffermandosi quindi solamente alla lettura degli stessi tramite l'esaltazione della loro redditività, o profittabilità, ma andandone ad analizzare la loro importanza per l'impresa, tramite il loro livello di fidelizzazione, l'analisi del portafoglio clienti dell'impresa, l'analisi della relazione con l'impresa, il ciclo di vita del cliente ed infine del valore.

L'obiettivo è quello di trattare i clienti secondo una *customer based view*, in cui il valore dell'impresa è dipendente dal valore del portafoglio clienti. È quindi necessario sviluppare strumenti per l'analisi dei clienti attuali e potenziali, che considerino sia la dimensione economico-finanziaria che aspetti di natura qualitativa, quali la soddisfazione, l'immagine, la forza contrattuale o la complessità legata ai loro ordini.⁷⁷

⁷⁵ G. Foster, M. Gupta, L. Sjoblom, "CPA: Challenges and new directions", Journal of Cost Management, 1997, vol.10, n.1.

⁷⁶ L'importanza di un sistema di controllo di gestione evoluto è alla base di tale modello e risulta necessario per l'utilizzo di tale strumento il quale permetterebbe di evidenziare nuovamente quali attività portino valore al cliente e quali no.

⁷⁷ "Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico", S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 107.

Lo strumento della CPA appena trattato rispecchia solamente una parte della ricerca e che, nonostante sia lo strumento principe, verrà affiancato dallo studio di ulteriori strumenti di controllo strategico orientato al cliente, che verranno illustrati nel capitolo successivo.

CAPITOLO 3

L'ANALISI STRATEGICA ED IL VALORE DEL CLIENTE

3.1 L'analisi strategica della clientela

3.1.1 Il *Customer Retention Rate* (CRR) e i suoi sviluppi

Nel capitolo precedente si è evidenziata l'importanza del cliente e della CPA, esaltando la rilevanza della determinazione della redditività del cliente, di alcuni segmenti di clienti e dell'intero portafoglio clienti; in tal modo, si può giungere ad una riflessione riguardante il valore monetario da essi apportato. Occorre però puntualizzare che una valutazione tramite indicatori economico-finanziari non è sufficiente alla valutazione del cliente, alla composizione attuale del portafoglio clienti e alle potenzialità di sviluppo che si possono presentare in futuro.

Alcuni indicatori che risulteranno sicuramente d'aiuto per una visione completa del cliente sono la *Customer Satisfaction* introdotta precedentemente, il *Customer Retention Rate* e il *Customer Defection Rate*.

Iasevoli sostiene che il CRR (*customer retention rate*) è il principale indicatore che permette quantificare il livello di fedeltà della clientela ed esprime il numero di

clienti rimasti fedeli a fine anno rispetto a quelli presenti ad inizio anno ed ai nuovi acquisiti; la rappresentazione si può vedere nella seguente formula:¹

$$CRR \text{ istantaneo} = \frac{\text{Clienti a fine anno} - \text{Nuovi clienti}}{\text{Clienti ad inizio anno}} \times 100$$

Nonostante i benefici ed i vantaggi che questo indicatore comporta in termini di analisi del portafoglio, non è esente da critiche, infatti, i limiti che lo strumento presenta sono la non considerazione della natura dei singoli elementi, la non evidenziazione delle cause di abbandono legate all'insoddisfazione o a successi di competitor ed analizza la fedeltà solo in un determinato periodo di tempo non considerando l'aspetto cognitivo ma solo quello comportamentale. Le critiche riportate al CRR sono relative al fatto che coglie solamente la dimensione comportamentale della fedeltà, ignorando quella cognitiva che si riferisce alla fiducia nutrita dal cliente per l'impresa²; secondo Costabile questa mancanza può essere compensata tramite la ponderazione per la *customer satisfaction*.³

Un'analisi più approfondita può essere fatta tramite il CRR storico, ovvero una media aritmetica dei CRR, utile per attenuare ad eventuali picchi di fedeltà:⁴

¹ G. Iasevoli, "La catena della redditività e la centralità del cliente nel sistema aziendale", Micro e Macro Marketing, 1996, p. 114.

² J. Di Giampaolo, "Il Controllo strategico orientato al cliente e il ruolo della customer equity", Effelle, Cento, 2008, p. 87.

³ M. Costabile, "Il capitale relazionale", McGraw-Hill, Milano, 2001.

⁴ E. Valdani, "L'impresa proattiva", McGraw-Hill, Milano, 2000, p. 124.

$$CRR \text{ storico} = \frac{CRRn + CRRn + 1 + CRRn + 2}{N} \times 100$$

Un indicatore di supporto legato alla CRR, sempre discusso da Valdani, è l'anzianità media della clientela:

$$AMC = \frac{1}{1 - CRR}$$

Esso dimostra che l'aumento della fedeltà porta ad aumentare anche l'anzianità media del portafoglio e del relativo flusso di cassa generato. Il denominatore delle suddette formule, ovvero "1-CRR" si traduce nel tasso di abbandono, o anche *Churn Rate*.

Una stima aggiuntiva effettuata da Costabile viene fatta tramite la longevità media prospettica (LMP), ovvero la durata temporale stimata delle relazioni attuali attraverso la seguente formula:⁵

$$LMP = \frac{N}{1 - CRR}$$

Dove N indica il numero di anni, o l'anno o la frazione di anno, che definisce il ciclo "acquisto/riacquisto" caratteristico del mercato in cui opera l'impresa, per convenzione, si assume che N sia uguale a 1; questa convenzione non viene rispettata per quei prodotti con un ciclo di acquisto/riacquisto molto superiore.⁶

⁵ M. Costabile., *"Il capitale relazionale"*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 155.

⁶In tali casi il tasso di fidelizzazione e il calcolo del LMP e AMC avvengono su base pluriennale e, in seguito, espressi in termini di media annua.

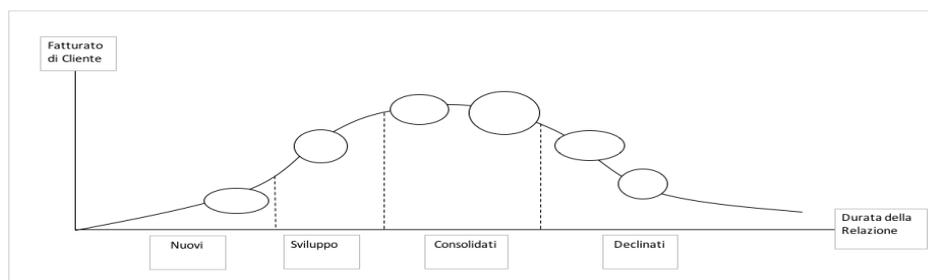
Tra la LMP e la CRR c'è dunque un rapporto direttamente proporzionale dove l'aumento della fedeltà implica un aumento naturale della durata relazionale; questo fenomeno, considerando la redditività crescenti dei clienti fedeli, spiega il forte impatto che la *customer loyalty* ha sul valore attuale netto del portafoglio clienti.

3.1.2 Il ciclo di vita del cliente

L'eterogeneità del cliente è la motivazione fondamentale che deve spingere l'impresa ad analizzare la composizione del portafoglio in base alla natura del cliente, al suo comportamento d'acquisto ed a tutte le componenti fondamentali per l'impresa stessa.

Secondo Valdani è fondamentale analizzare la *customer base* in funzione del ciclo di sviluppo della relazione con l'impresa, ovvero analizzare la storia relazionale ⁷ (si veda figura 3.1).

Figura 3.1 – Il ciclo di vita dei clienti



Fonte: “Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico”, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 125.

⁷ E. Valdani, Fabio Ancarani, “Marketing Metrics”, Egea, Milano, 2011, p. 240.

La conoscenza del ciclo di vita è fondamentale in quanto con il cambiamento dell'ambiente circostante alle imprese cambiano anche gli interessi, i bisogni, le aspettative ed i comportamenti dei clienti. Le classificazioni che vengono fatte in letteratura sono:⁸

- *clienti prospects*: sono principali target dell'impresa che colloca una parte del budget dedito alla *customer acquisitions*;
- *clienti nuovi*: sono clienti acquisiti di recente dall'impresa ad un alto rischio di abbandono in quanto non sono ancora fedeli alla marca o all'impresa;
- *clienti in sviluppo*: sono clienti che presentano opportunità importanti per accrescere il fatturato perché operano in mercati emergenti o perché ricoprono posizioni di leadership;
- *clienti consolidati*: sono clienti ormai presenti ormai da tempo in portafoglio possibilmente distinguibili in speciali ed ordinari;
- *clienti declinanti*: sono clienti con volumi di acquisto limitati in una fase relazionale declinante.

L'analisi del ciclo di vita inoltre permette di comprendere sia lo status del cliente, sia gli obiettivi e politiche per ciascun cliente o gruppo di clienti, stabilire

⁸ “Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico”, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 126.

efficacemente le risorse da destinare ad essi e definire meglio le strategie di *customer marketing*.⁹

L'obiettivo di instaurare una relazione a lungo termine con il cliente è il fondamento alla base del *customer relationship*; infatti aumentando il ciclo di vita con il cliente si aumentano anche la sua soddisfazione, la sua propensione al riacquisto e quindi alla fedeltà ed inoltre si provoca un effetto passaparola, aumentando conseguentemente anche il valore dell'impresa in termini economici.

3.1.3 L'analisi ABC della clientela

I modelli che si espongono per l'analisi della clientela sono degli strumenti utili a schematizzare l'articolata rete di relazioni in essere tra impresa e clienti, con l'obiettivo di chiarire la dinamica dei rapporti ed attuare strategie dettagliate.

Una delle analisi maggiormente trattate nella letteratura è quella dell'analisi ABC, ovvero una metodologia che ha come oggetto d'analisi la conoscenza dei clienti che maggiormente contribuiscono alla determinazione del fatturato rispetto a quelli che hanno un peso marginale.

Una tra le tante regole di riferimento è appunto la legge di Pareto, secondo il quale all'interno di un portafoglio clienti di un'impresa un numero di circa 20% dei clienti

⁹ Per *customer marketing* si intendono quelle iniziative di marketing volte a potenziare lo stato delle relazioni compatibilmente con i valori che definiscono la *customer equity* e gli investimenti necessari a perseguire la *customer loyalty* (M. Costabile, "Il capitale relazionale", McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 149).

“produce” circa l’80% del fatturato totale; analogamente, questa legge può essere applicata tramite l’analisi ABC della clientela, che ha l’obiettivo di classificare i clienti in funzione al fatturato che apportano all’impresa (si veda tabella 3.2).¹⁰

Tabella 3.2 - L’analisi ABC della clientela

| | Clienci A | Clienci B | Clienci C | Totale |
|--|-----------|-----------|-----------|--------|
| Numero clienti | 30 | 40 | 130 | 200 |
| Percentuale dei clienti | 15% | 20% | 65% | 100% |
| Percentuale di fatturato generato | 65% | 20% | 15% | |
| Fatturato Totale e per clienti A,B,C | 26 | 8 | 6 | 40 |
| Percentuale di contribuzione al profitto | 50% | 30% | 20% | |

Fonte: E. Valdani., “*Marketing strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità market-driving e valore*”, Etas, Milano, 1995, p. 558.

Dall’esempio proposto risulta che l’analisi in questione permette una disaggregazione della clientela in clienti A, coloro che generano un fatturato maggiore per l’impresa, rappresentano il 15% del portafoglio clienti e realizzano il 65% del fatturato, in clienti B, coloro che formano circa il 20% della clientela e producono un fatturato circa del 20% e clienti C, coloro che rappresentano il segmento marginale, ovvero circa il 65% della clientela che genera circa il 15% del fatturato.¹¹ Sempre nella figura è possibile visualizzare l’integrazione dell’analisi del contributo alla redditività, permettendo di avere una visuale più completa.

¹⁰ E. Valdani., “*Marketing strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità market-driving e valore*”, Etas, Milano, 1995.

¹¹ M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002, p. 183.

L'opportunità di conoscenza delle due grandezze di misura sopra citate permette di evidenziare il dispendio di risorse che determinate fasce di clienti necessitano a fronte della loro contribuzione, con l'obiettivo di ambire ad un'ottimizzazione degli interventi sul cliente seguendo sia il principio di efficienza che di efficacia. Costabile propone un modello a matrice (si veda figura 3.3) che permette la classificazione della clientela in base alla sua posizione nell'analisi ABC del fatturato e del margine di contribuzione.

Figura 3.3 – Posizionamento tramite ABC del fatturato e ABC dei margini

| | | |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------|
| Posizione ABC del fatturato | | |
| Basso | Alto | |
| Clienti Children | Clienti Star | Alto |
| Clienti Marginali | Clienti Aggressivi | Basso |
| | | Posizione ABC dei margini |

Fonte: adattamento da M. Costabile, *“Il capitale relazionale”*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

Questo modello permette di avere una visione immediata del profilo della clientela e della posizione assunta dai diversi clienti nel generare valore per l'impresa.

La classificazione dei clienti avviene secondo queste quattro principali categorie:¹²

- clienti stelle, coloro che contribuiscono con un apporto rilevante di fatturato e di margine di contribuzione;

¹² M. Costabile, *“Il capitale relazionale”*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

- clienti *children*, coloro che apportano un fatturato limitato ma con un margine di contribuzione relativamente importante;
- clienti marginali, coloro che hanno una scarsa importanza per l'impresa sia in termini di fatturato che di margine di contribuzione;
- clienti aggressivi, coloro che contribuiscono positivamente dal punto di vista economico ma che si aggiudicano anche i servizi migliori a prezzi più bassi.

3.2 I modelli di analisi della clientela per il *Customer Profiling*

3.2.1 Le matrici di analisi della profittabilità del cliente

La rappresentazione a matrice del portafoglio clienti permette la classificazione dei clienti in funzione di alcune variabili posizionate in ascissa ed in ordinata; la sfida dell'impresa, secondo Ostillo, è proprio quello di identificare le variabili maggiormente rilevanti per l'analisi in questione e quali dati sulla clientela si hanno che consentono di identificare le variabili in questione.

Secondo la matrice elaborata da Dubinsky¹³ si può classificare il cliente, o l'*account*¹⁴, in base al livello del margine di contribuzione attuale e potenziale,

¹³ A.J. Dubinsky, T.N. Ingram, "A portfolio approach to account profitability", *Industrial Marketing Management*, 1983, n.13, pp. 180-193

¹⁴ Alcuni autori utilizzano il termine *account* intendendo il cliente, si è riportato questo termine anche per evidenziare la diversa impostazione utilizzata dagli autori.

facendo riferimento quindi sia al presente che al prospetto futuro (si veda figura 3.4). Il margine di contribuzione potenziale necessita degli approfondimenti su alcuni fattori quali: andamento del margine passato, importanza dell'*asset* (prodotto o servizio) per il cliente, l'esistenza di prodotti sostitutivi e il livello di servizio richiesto dal cliente.

Figura 3.4 – Matrice del Margine di Contribuzione

| | | |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Margine di contribuzione attuale | | |
| Basso | Alto | |
| Sottosviluppati | Desiderabili | Alto |
| Indesiderabili | Sviluppati | Margine di contribuzione potenziale |
| | | Basso |

Fonte: A.J. Dubinsky, T.N. Ingram, *“A Portfolio approach to account profitability”*, Industrial Marketing Management, 1983, p. 180.

La matrice di Dubinsky e Ingram va a classificare i clienti secondo queste categorie:¹⁵

- *clienti desiderabili*, ovvero coloro che presentano un'elevata profittabilità attuale e si distingueranno per una profittabilità anche in ottica futura;

¹⁵ A.J. Dubinsky, T.N. Ingram, *“A portfolio approach to account profitability”*, Industrial Marketing Management, 1983, n.13, pp. 180-193.

- *clienti sviluppati*, coloro che hanno contribuito con un'elevata profittabilità in passato che però in futuro tenderà a stabilizzarsi, o declinarsi;
- *clienti indesiderabili*, coloro con una ridotta profittabilità sia attuale che prospettica;
- *clienti sottosviluppati*, coloro che hanno contribuito limitatamente alla marginalità con un volume di ordini o prezzi particolarmente favorevole.

Un'altra matrice che risulta fondamentale è la matrice della redditività della clientela, che permette di analizzare più approfonditamente le dinamiche in termini di prezzo netto di vendita accordato al cliente e costo del servizio. La differenziazione della clientela si traduce, da un lato, in un diverso potere contrattuale, e dall'altro, in una differenziazione del servizio con cui il prodotto viene proposto ai diversi clienti (si veda figura 3.4).

Figura 3.4 – La matrice della redditività della clientela



Fonte: G. Lugli., "Analisi del portafoglio clienti: come trasformare il piano di marketing in un piano di vendita", Trade Marketing, 1991, p. 38.

Questa matrice permette l'evidenziazione dei:¹⁶

- *clienti impegnativi*: coloro che ottengono prezzi netti elevati ma necessitano di un servizio dispendioso economicamente;
- *clienti poveri*: coloro che ottengono prezzi netti vantaggiosi e non richiedono servizi aggiuntivi in quanto si orientano per natura a prezzi bassi;
- *clienti passivi*, coloro che ottengono prezzi netti elevati e non comportano elevati costi di gestione;
- *clienti aggressivi*, coloro che per caratteristiche proprie, ottengono prezzi altamente vantaggiosi e richiedono numerosi servizi che comportano elevati costi.

I clienti che si posizionano sulla diagonale riceveranno delle condizioni differenziate; l'abilità dell'impresa di governare tale problema è in funzione del bilanciamento del servizio offerto all'impresa con il prezzo praticato al cliente, valorizzando così al massimo i servizi offerti e differenziando così i prezzi.¹⁷ Un'ulteriore matrice in grado di classificare la clientela secondo criteri economici è appunto la matrice di interazione tecnica (si veda figura 3.5).

¹⁶ G. Lugli, "Analisi del portafoglio clienti: come trasformare il piano di marketing in un piano di vendita", Trade Marketing, 1991, n.2, p. 38.

¹⁷ A. Carù, A. Cugini, "Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile", Egea, Milano, 2000.

Figura 3.5 – La matrice di interazione tecnica

| Volume di vendita | | |
|-------------------------------|---------------------|-------|
| Basso | Alto | |
| Assorbitori di risorse | Innovatori | Alto |
| Standardizzati | Indipendenti | Basso |

Interazione tecnica

Fonte: M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002, p. 195.

Il grado di interazione tecnica che si instaura tra cliente e fornitore può ottenere delle conseguenze positive se supportata da un rapporto collaborativo che incentiva l’impresa a sviluppare nuovi prodotti seguendo nuove tecnologie, ed inoltre accresce gli *switching cost* (costo di transizione) per il cliente.¹⁸ La matrice si struttura su due variabili quali il volume delle vendite e l’interazione tecnica e classifica i clienti secondo questi profili:¹⁹

¹⁸ Ovviamente gli investimenti che vengono effettuati dall’impresa sono coerenti con un orientamento relazionale focalizzato sul medio lungo termine, infatti il ritorno sugli investimenti si può realizzare solamente in un momento futuro che nel breve periodo porterà sicuramente ad un calo della redditività.

¹⁹ M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002, p. 201.

- *assorbitori di risorse*, coloro che richiedono un elevato di investimenti, di interazione tecnica e allo stesso tempo non supportano l'impresa con alti volumi d'acquisto;
- *innovatori*, clienti che assicurano elevati volumi di vendite e richiedono allo stesso tempo un alto livello di interazione tecnica;
- *standardizzati*, clienti che garantiscono elevati volumi d'acquisto che però non richiedono elevati investimenti in quanto acquistano prodotti o servizi standardizzati;
- *indipendenti*, sono i clienti più marginali che non richiedono investimenti in termini di innovazione ed interazione e non acquistano volumi di vendita consistenti.

Questa matrice permette di analizzare uno dei problemi più frequenti nella vita delle imprese, ovvero la centralità di alcuni clienti e la volontà di ricercare interazione, scambio e integrazione con il proprio fornitore e altri clienti che preferiscono essere trattati come clienti normali del mercato, indipendenti, che richiedono offerte standardizzate.

L'analisi permette di rendere il processo di *decision-making* maggiormente coscienzioso delle informazioni sul cliente e di indirizzare efficacemente ed efficientemente le risorse in termini di natura commerciale, tecnica e finanziaria.

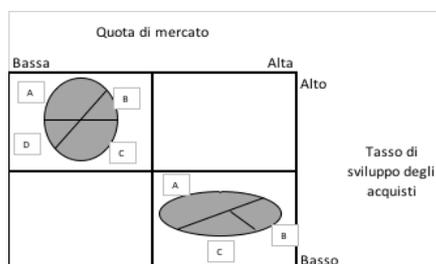
3.2.2 Le matrici di analisi competitiva del cliente

Un'analisi maggiormente approfondita sulla clientela può essere effettuata tramite la considerazione della concorrenza su di essa; in questo caso si prendono in considerazione variabili fondamentali come la quota di mercato²⁰ ed il tasso di sviluppo degli acquisti nella matrice introdotta da Cunningham e Campbell.²¹ Gli autori hanno elaborato un modello a matrice (si veda figura 3.6) che tiene in considerazione la quota di mercato che il cliente detiene nel proprio settore, o mercato, e il tasso di sviluppo degli acquisti di un singolo prodotto o dell'insieme di prodotti di cui si è fornitori; insieme a queste variabili vanno anche considerate elementi come il volume totale degli acquisti del prodotto in considerazione dal cliente (si consideri la circonferenza che rappresenta il singolo cliente con il diametro il volume totale degli acquisti del prodotto preso in considerazione) ed il peso che i potenziali fornitori del prodotto stesso hanno sul cliente (rappresentato tramite la quota del fornitore, ovvero in modo proporzionale rispetto alla quota di volume di vendita di ogni fornitore).

²⁰ La quota di mercato è data dalla formula $QM = F(\text{impresa})/F(\text{tot})$, dove $F(\text{impresa})$ è il fatturato dell'impresa, mentre $F(\text{tot})$ è il fatturato totale del mercato; tuttavia questa definizione è "a valore", ovvero valorizza il fatturato, ma si può parlare anche della quota di mercato "a quantità".

²¹ N. Campbell, M. Cunningham, "Customer analysis for strategy development in industrial markets", in Strategic Management Journal, 1983, vol.4, n.4, pp. 369-380.

Figura 3.6 – La matrice di Campbell e Cunningham



Fonte: adattamento proprio da N. Campbell, M. Cunningham, “*Customer analysis for strategy development in industrial markets*”, 1983, vol.4, p. 372.

La matrice²² si classifica in quattro principali sezioni che comprendono altrettanti profili di clienti:²³

- clienti con alto tasso di sviluppo degli acquisti ma che ricoprono una *market share* (quota di mercato) limitata nel loro settore;
- clienti che ricoprono un'elevata quota di mercato e presentano un'elevato tasso di sviluppo degli acquisti;
- clienti con un basso tasso di sviluppo degli acquisti e un'elevata quota di mercato;
- clienti con una bassa market share ed un limitato tasso di sviluppo degli acquisti.

²² N. Campbell, M. Cunningham, “*Customer analysis for strategy development in industrial markets*”, *Strategic Management Journal*, 1983, vol.4, n.4.

²³ M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002.

Secondo Ostillo, la matrice degli autori permette di valutare clienti eterogenei specialmente se individuati all'interno del proprio settore di riferimento, ovvero come sono bilanciati i clienti al loro interno e come possono “spostarsi” da una posizione all'altra.²⁴

Delle maggiori considerazioni possono essere fatte tramite la matrice dell'attrattività della clientela in funzione della dinamica del settore di appartenenza²⁵, sia tramite la matrice dei *key accounts* (clienti chiave).²⁶

La prima matrice (si veda figura 3.7) tiene in considerazione variabili come la quota di mercato ed il tasso di sviluppo della domanda di mercato relativa ai prodotti oggetto della sua attività; tramite essa Valdani sostiene si possa evidenziare l'attrattività di un cliente in relazione della domanda di un determinato prodotto nel tempo considerato.

²⁴ M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002.

²⁵ E. Valdani, “*Il marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driven a valore*”, Etas, Milano 1995, p. 562.

²⁶ “*Il marketing dei beni industriali*”, R. Fiocca (a cura di), Giuffrè, Varese, 1981.

Figura 3.7 - La matrice dell'attrattività della clientela e della dinamica di settore



Fonte: adattamento da E. Valdani, “*Il marketing strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità market driven a valore*”, Etas, Milano 1995, p. 562.

Tramite questo modello si classificano i clienti:²⁷

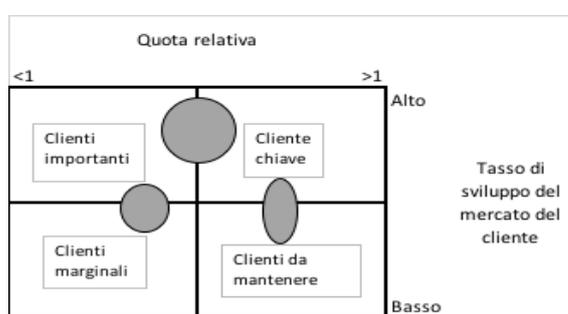
- *follower*, ossia clienti che presentano un alto tasso di sviluppo del mercato ma una bassa quota di mercato;
- *strategici*, coloro che possiedono un’alta quota di mercato ed un alto tasso di sviluppo;
- *interessanti*, ovvero presentato un basso tasso di sviluppo del mercato ma un ‘alta quota di mercato;
- *clienti meno interessanti*, dotati di un basso tasso di sviluppo ed una bassa quota di mercato;

La matrice dei *key account* (si veda figura 3.8), o dei clienti chiave, invece, stabilisce in modo analogo l’importanza del cliente strategico tramite la

²⁷ M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002.

considerazione di due principali variabili, ovvero la quota relativa degli acquisti dominata dall'impresa sui clienti²⁸ e il tasso di sviluppo del mercato in cui il cliente opera.

Figura 3.8- Matrice dei clienti chiave



Fonte: adattamento da E. Valdani, "Il marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driven a valore", Etas, Milano 1995, p. 564.

Tramite tale strumento si possono identificare i clienti come:²⁹

- *clienti importanti*, ovvero clienti dei quali non si è i principali fornitori, ma caratterizzati da un elevato tasso di sviluppo del mercato in cui operano;
- *clienti chiave*, ovvero clienti che operano in mercati in sviluppo e l'impresa fornitrice è anche la sua principale fonte di approvvigionamento; il

²⁸ Con questa variabile si intende la quota relativa sul cliente calcolata ponderando la quota dell'impresa sul cliente con la quota sul cliente del concorrente di riferimento. La formula di tale indicatore è: $Q. Rel. = \text{Quota (dell'impresa sul cliente)} / \text{Quota (concorrente di riferimento)}$.

²⁹ M.C. Ostillo, "Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni", Egea, Milano, 2002, p. 206.

mantenimento di questi clienti in portafoglio implica l'adozione di politiche relazionali intensive;

- *clienti marginali*, ovvero con una scarsa penetrazione da parte del fornitore;
- *clienti da mantenere*, ovvero clienti di cui si è principali fornitori e che evidenziano un tasso di sviluppo basso ma sono comunque clienti importanti per l'impresa.

L'analisi del cliente effettuata tramite gli strumenti appena esposti può essere maggiormente approfondita tramite gli strumenti successivi; fino ad ora si sono analizzate le dimensioni economiche e del posizionamento strategico del cliente, ma in seguito, si visualizzeranno gli strumenti di analisi relazionale.

3.2.3 Le matrici di analisi della relazione con il cliente

L'analisi della relazione con il cliente risulta un punto fondamentale su cui le imprese devono focalizzarsi determinando le dimensioni e le variabili critiche che impattano sulla suddetta relazione.

La matrice della qualità della relazione (si veda figura 3.9) prende in considerazione due variabili fondamentali come il numero dei reclami e il fatturato; ovviamente l'utilizzo di queste due variabili non fornisce una panoramica completa sulla relazione del cliente in quanto non evidenzia la qualità della relazione e non

descrive la risultante soddisfazione o insoddisfazione del cliente, ma risulta utile per fornire un'approssimazione di studio dei profili dei clienti.³⁰

Figura 3.9 – La matrice della qualità della relazione

| | | |
|--|--------------------------------------|----------------------|
| Numero di reclami | | |
| Basso | Alto | |
| Ad alta qualità relazionale | Insoddisfatti | Alto |
| Marginali e soddisfatti | Bassa qualità relazionale | Volume delle vendite |
| | | Basso |

Fonte: M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002, p. 210.

La matrice³¹ permette la classificazione del cliente in base a quattro categorie: ³²

- *clienti insoddisfatti*, coloro che hanno un'importanza rilevante per l'impresa dato il loro fatturato ma che allo stesso tempo presentano molti reclami; i clienti in questo quadrante andrebbero ascoltati per capire i problemi dell'insoddisfazione;

³⁰ M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002.

³¹ M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002, p. 210.

³² “*Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*”, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 127.

- *clienti con un'alta qualità relazionale*, ovvero clienti che si distinguono per un elevato fatturato ed una bassa quantità di reclami, sono i clienti più importanti in questo caso poiché acquistano e continueranno ad acquistare anche in futuro;
- *clienti marginali e soddissfatti*, ovvero con fatturato limitato ed un numero di reclami limitati;
- *clienti con una bassa qualità relazionale*, coloro con un basso fatturato ed un numero elevato di reclami.

L'utilizzo di questa matrice, secondo Ostillo, necessita il coinvolgimento di strumenti che forniscono un'analisi di dimensioni aggiuntive al fine di ottenere un *profiling* del cliente, altrimenti il suo utilizzo risulterebbe privo di senso. Una matrice successiva di natura relazione è la matrice della contribuzione relazionale del cliente (si veda figura 3.10), che mette in relazione due variabili come il margine di contribuzione e la durata della relazione; lo scopo di questa matrice è fornire delle informazioni dettagliate sui clienti che nel corso della loro relazione hanno si sono distinti per una redditività maggiore e per clienti che hanno necessitato di un assorbimento di risorse maggiore.

Figura 3.10 – La matrice della contribuzione relazionale

| Margine di contribuzione | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------|
| Basso | Alto | |
| Storici e non Redditizi | Partner | Alto |
| Giovani e non ancora redditizi | Giovani ed interessanti | Basso |

Durata della relazione

Fonte: M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002, p. 212.

I profili dei clienti che possono identificarsi all’interno della matrice sono:³³

- *clienti giovani e interessanti*, dotati di un alto margine di contribuzione ma una posizione non consolidata in portafoglio, potrebbero essere considerati come clienti potenzialmente interessanti su cui investire per il futuro;
- *clienti partner*, ovvero clienti ormai consolidati, storici, che hanno visto una propensione all’investimento da parte dell’impresa nei loro confronti notevole e che hanno ricambiato tramite un’alta redditività;
- *clienti storici ma non redditizi*, anch’essi sono clienti consolidati in portafoglio ma si distinguono per la loro bassa redditività; su questi clienti, l’impresa necessiterebbe di informazioni maggiori riguardanti la loro posizione competitiva, i costi e gli investimenti nei loro confronti e il grado di penetrazione nei loro confronti;

³³ M.C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano 2002, p. 212.

- *clienti giovani e non redditizi*, ovvero clienti che sono appena entrati nel portafoglio clienti e si distinguono per il loro basso margine di contribuzione; nell'ottica di tali clienti bisognerebbe assumere una prospettiva di medio lungo termine per vedere ed analizzare le potenzialità e le eventuali politiche di sviluppo delle relazioni.

Infine, un'analisi maggiormente approfondita sulla relazione con il cliente può essere fatta tramite la matrice della facilità o difficoltà relazionale introdotta da Fiocca, che prende in considerazione due principali variabili quali l'importanza strategica del cliente e la sua difficoltà di gestione (si veda figura 3.11).³⁴ L'importanza strategica di un cliente è una variabile fondamentale che consente non solo un'elevata redditività nel periodo corrente ma considerazioni aggiuntive che caratterizzano il cliente come cliente "chiave" per le imprese. I fattori che classificano un cliente come strategico sono: il volume degli acquisti (attuale e potenziale) rispetto al volume di alti clienti, la redditività, l'immagine sul mercato (in base alla sua eventuale posizione di leadership), desiderabilità del cliente (ovvero la possibilità di diversificare, apertura verso nuovi mercati, miglioramento

³⁴ R. Fiocca, "*L'analisi del portafoglio clienti nel marketing industriale*", in "Il Marketing dei beni industriali", Milano, Giuffrè 1981, p. 222.

della relazione con altri clienti, crescita di *know how* e acquisizione di nuovi clienti).³⁵

I fattori che invece influiscono sulla difficoltà di gestione dei clienti sono: le caratteristiche del prodotto (come le novità, le complessità che possono influire sul livello di assistenza richiesta), le caratteristiche del cliente (in base ai comportamenti d'acquisto, alle sue esigenze, competenze, obiettivi perseguiti) ed intensità della concorrenza sul cliente (come il numero dei concorrenti, i punti di forza e debolezza, la posizione dei concorrenti sul cliente).

Figura 3.11 – La matrice della facilità/difficoltà della relazione

| | | |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Difficoltà di gestione | | |
| Basso | Alto | |
| <<Chiave>> Facili | <<Chiave>> Difficili | Alto |
| | | Importanza strategica |
| <<Non chiave>> Facili | <<Non chiave>> Difficili | Basso |

Fonte: adattamento da R. Fiocca, “*L’analisi del portafoglio clienti nel marketing industriale*”, in “*Il Marketing dei beni industriali*”, Giuffrè, Milano, 1981.

La matrice permette l’identificazione di clienti:³⁶

³⁵ R. Fiocca, “*L’analisi del portafoglio clienti nel marketing industriale*”, in “*Il Marketing dei beni industriali*”, Giuffrè, Milano, 1981, p. 221.

³⁶ R. Fiocca., “*L’analisi del portafoglio clienti nel marketing industriale*”, in “*Il Marketing dei beni industriali*”, Giuffrè, Milano, 1981.

- chiave³⁷ e difficili, ovvero clienti considerati strategici che al tempo stesso causano un'elevata difficoltà di gestione;
- non chiave e difficili, dotati di poca importanza per l'impresa e al contempo provocano un'elevata difficoltà gestionale;
- clienti chiave facili, con un'elevata importanza strategica ed una difficoltà di gestione minima;
- clienti non chiave facili, coloro che hanno un'importanza limitata per l'impresa e al tempo stesso non presentano problemi per la loro gestione.

L'obiettivo di tale strumento è appunto quello di conoscere le posizioni dei clienti secondo le variabili enunciate e data la posizione della clientela si possono destinare efficientemente le risorse da investire. La possibilità di evidenziare più dimensioni differenti ed al contempo complementari permette di comprendere quali sono le variabili che definiscono esaustivamente la natura ed il significato della clientela. L'intensità della relazione tra l'impresa fornitrice ed il cliente può essere influenzata dalle variabili elencate in tabella (si veda tabella 3.12).³⁸

³⁷ L'autore con il termine <<chiave>> evidenzia clienti con un alto grado strategico.

³⁸ R. Fiocca, *"Marketing Business to Business"*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 246.

Tabella 3.12- Intensità della relazione acquirente - venditore

| | Relazione | |
|---|-----------|--------|
| | Forte | Debole |
| Durata della relazione | Lunga | Bassa |
| Volume d'acquisto (a quantità e valore) | Alto | Basso |
| Importanza del cliente o del fornitore | Alta | Bassa |
| Potere dei partecipanti | Alto | Basso |
| Cooperazione tra i partecipanti | Alta | Bassa |
| Distanza culturale e di mentalità | Bassa | Alta |
| Distanza geografica | Piccola | Grande |

Tabella: R. Fiocca, “*Marketing Business to Business*”, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 246.

Una relazione viene definita forte se tra acquirente e venditore c'è una volontà di cooperare al fine di ottenere risultati positivi per entrambi, oppure nel caso in cui l'azienda venditrice detenga una posizione di potere tale da permetterle di gestire la relazione in modo gerarchico, se non autoritario; inoltre, può essere definita come relazione forte se i rapporti instaurati durano da molto tempo, quando le transazioni sono numerose e quando gli acquisti del cliente rappresentano una quota importante delle vendite.

Infine, la distanza culturale, di mentalità e geografica possono influenzare la relazione per questioni di facilità o flessibilità della comunicazione, differenze culturali, di mentalità e comportamentali; queste considerazioni rispecchiano i concetti inizialmente introdotti sull'eterogeneità del cliente e la necessità della loro valutazione.

3.3 Il valore del cliente: *Customer Equity* e *Customer Lifetime Value*

Dopo aver verificato e determinato l'analisi dello stato relazionale, l'analisi del posizionamento strategico e l'analisi della profittabilità, o redditività del cliente, ci si può focalizzare sul valore patrimoniale del cliente, o anche chiamato *Customer Equity (CE)*, o *Customer Lifetime Value (CLV)*. In contesti iper-competitivi, e soprattutto in competizioni che si svolgono prevalentemente in ambienti digitali, infatti, le dimensioni del valore mutano, e così anche le dimensioni di analisi della CE.

Considerando che le relazioni sono la fonte di valore dell'impresa, l'analisi della CE dovrebbe riguardare sia la generazione di flussi economico finanziari sia la contribuzione dei clienti all'accrescimento del patrimonio delle risorse immateriali dell'impresa.³⁹

Iasevoli sostiene che ai fini di una corretta misurazione del valore dei clienti sia necessario considerare l'esistenza di una correlazione tra valore del cliente e *customer loyalty*; Reichfeld e Sasser sono i principali studiosi che hanno accertato con i loro studi le variabili connesse alla fedeltà che influenzano la redditività complessiva e contestualmente permettono di valutarne e misurarne l'intensità.⁴⁰ Le variabili secondo i due autori sono i profitti da acquisti crescenti e più

³⁹ M. Costabile., *"Il capitale relazionale"*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 149.

⁴⁰ F. Reichfeld., E. Sasser, *"Zero defections: quality comes to services"*, Harvard Business Review, 1990, vo.68, n.5.

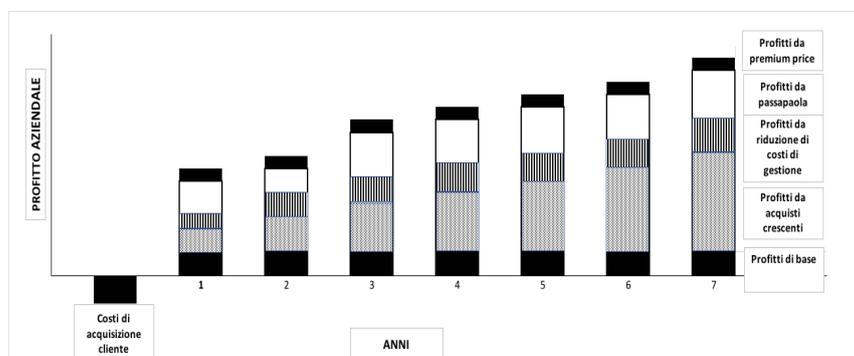
consistenti, profitti da costi minori di gestione, in quanto le loro esigenze sono ormai conosciute dall'impresa, profitti da passaparola, ovvero attivano un efficace processo di diffusione d'immagine positiva dell'azienda, e profitti da *premium price*, ovvero preferiscono sostenere un prezzo maggiore pur di non incorrere in *switching costs*.⁴¹

È inoltre necessario specificare che dei piccoli cambiamenti della *customer loyalty* producono aumenti esponenziali della redditività complessiva; inoltre, un aumento della fedeltà comporta anche un prolungamento della durata della relazione, ovvero l'intervallo temporale in cui il cliente effettua degli scambi con l'impresa.

Si riporta in seguito un interessante prospetto (si veda figura 3.13), ripreso da Reichfeld e Sasser, dove viene illustrata in maniera particolarmente precisa la relazione diretta tra le due variabili cardine della relazione, che in questo caso sono profitto aziendale e gli anni della relazione.

⁴¹ G. Iasevoli, *“Il valore del cliente”*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Figura 3.13 – La relazione tra la customer loyalty e la redditività dell'impresa



Fonte: F. Reichfeld, E. Sasser, “Zero defections: quality comes to services”, Harvard Business Review, 1991.

Un aumento del volume degli acquisti dipende principalmente dalla disponibilità dei clienti ad essere coinvolti in iniziative quali:⁴²

- *up selling*, ovvero l’aumento delle dimensioni degli ordini incentivato dall’economie di scala nell’acquisto;
- *cross selling*, ovvero la vendita di aggiuntive tipologie di prodotti che compongono l’attuale offerta aziendale;
- *trading up*, ovvero l’acquisto di versioni del prodotto di qualità maggiore.

Inoltre, si sottolinea il miglioramento dell’immagine aziendale ottenuto dall’effetto passaparola di clienti soddisfatti e fedeli; questo si traduce in un aumento del capitale relazionale ed all’accrescimento delle risorse immateriali dell’impresa. La stabilità delle relazioni con il cliente può essere considerata come una fonte di

⁴² “Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico”, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 110.

vantaggio competitivo, determinando un maggiore tasso di sviluppo della *customer base*, si acquistano maggiori conoscenze circa le preferenze del cliente al fine di formulare un'offerta maggiormente coerente con le sue necessità.⁴³ Questo produce effetti positivi sia per l'impresa, sia per il cliente in quanto la loro fedeltà si traduce in un risparmio di tempi e costi del fornitore, un'assistenza mirata e un sistema di sconti e prezzi vantaggiosi. L'introduzione alla determinazione del valore del cliente e la considerazione dei principali strumenti introdotti, e che successivamente verranno trattati, trovano una difficile applicazione che può scoraggiare la sua applicazione. Il fatto che molte imprese adottino un sistema orientato al cliente, ovvero che abbiano come fonte di vantaggio competitivo la relazione, implica la necessaria valutazione economica del cliente. Di conseguenza Di Giampaolo afferma che anche se ci fossero problemi nella stima della quantificazione del valore, si tratterebbe comunque di un'occasione di riflessione e di analisi riguardo le relazioni in essere con i clienti e, quindi, un'opportunità di apprendimento; inoltre, anche in vista di risultati non precisi, questi fungono da base di analisi per l'importanza dei clienti.⁴⁴ I dati relativi alla determinazione del valore del cliente non devono provenire solo dai ricavi, ma devono riferirsi anche a promozioni,

⁴³ *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna, 2011.

⁴⁴ J. Di Giampaolo, *Il Controllo strategico orientato al cliente e il ruolo della customer equity*, Effelle, Cento, 2008, p. 75.

strumenti di comunicazione (come il costo per contatto o costo unitario di promozione), forme di sconto, l'incidenza economica delle politiche di credito e i costi dell'aggiornamento e manutenzione del *Customer Database*, CDB⁴⁵, oltre ai costi di logistica, trasporto, assistenza, *customer care* e così via; ciò significa rappresentare il risultato reddituale aziendale nell'ottica di valore per il cliente e in logica relazionale.⁴⁶ La determinazione del valore del cliente, quindi, dovrebbe incentivare l'implementazione degli strumenti che permettano la sua trattazione, quali i sistemi informativi, contabilità orientata al cliente e procedure d'analisi *customer oriented*; ciò significa rappresentare il risultato reddituale aziendale nell'ottica di valore per il cliente e in logica relazionale.

3.4 I modelli di determinazione del valore del cliente

Nell'ottica del cliente di un'impresa, il valore rappresenta il giudizio complessivo sull'utilità di una determinata offerta basata sulla percezione di ciò che ha ricevuto e ciò che ha dato in cambio.⁴⁷

⁴⁵ Per *Customer Database* si intende un database con informazioni sui clienti e i processi tesi all'analisi delle stesse per produrre conoscenza; esso diviene il collegamento per l'organizzazione orientata al cliente (M.C. Ostillo, "*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*", Egea, Milano, 2002).

⁴⁶ A. Carù, A. Cugini, "*Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*", Egea, Milano, 2000, p. 118.

⁴⁷ V. Zeithaml, "*Consumer perceptions of price, quality and value*", *Journal of Marketing*, 1988, vol.2.

Il valore del cliente, nella sua accezione più semplice, può essere ottenuto come prodotto tra la durata del ciclo di vita del cliente (espresso in anni, semestri, mesi, ecc) per gli acquisti effettuati nel periodo, ovvero:⁴⁸

$$CLVT = Spesa Media \times Frequenza d'acquisto \times ciclo di vita del cliente$$

Per l'applicazione di tale formula è necessaria la considerazione di alcuni aspetti come l'orizzonte temporale deve necessariamente ricondursi all'intero ciclo di vita, ovvero medio-lungo termine, riprendendo quindi i principi del *relationship management*, ed i segmenti della clientela che differiscono tra loro, questo necessita la determinazione del valore di ogni singolo cliente. Non è più imprescindibile soddisfare tutti i clienti, ma soltanto quelli le cui entrate nel tempo eccedono in maniera significativa i costi sostenuti dall'impresa per attrarli, per vendergli i prodotti e per servirli.⁴⁹

Il valore del cliente non si esprime più solamente in funzione dei flussi d'entrata generati durante il suo ciclo di vita, ma anche in funzione dei costi che l'impresa sostiene per generare valore e per prolungare la relazione.⁵⁰

Nella prospettiva del valore attuale del cliente, inteso come risultato dell'attualizzazione dei flussi di cassa prospettivi, infine, è necessario aggiungere al calcolo dei margini e dei flussi di cassa, le stime dell'orizzonte temporale lungo

⁴⁸ G. Iasevoli, "Il valore del cliente", Franco Angeli, Milano, 2000, p. 122.

⁴⁹ P. Kotler, G. Armstrong, "Principles of Marketing", Prentice Hall, 1996.

⁵⁰ G. Iasevoli., "Il valore del cliente", Franco Angeli, Milano, 2000.

il quale è probabile che tali grandezze economico finanziarie abbiano manifestazione.⁵¹

Questa impostazione risulta di particolare interesse perché, come visibile nella formula precedente, mette in relazione degli indicatori strettamente economici, considerando quindi la dimensione economica, con degli indicatori qualitativi in ottica relazionale e temporale; il passo successivo sarà di illustrare un modello basato sulla considerazione di dimensioni finanziarie, ovvero il modello di Wayland e Cole:⁵²

$$CE = \sum_{t=1}^n (Qt Mt)d^t - \sum_{t=1}^n (St + Ft)d^t - A_1$$

dove “Q” rappresenta il valore degli acquisti al tempo “t”, “M” quello del margine di contribuzione del cliente, “d” il tasso di attualizzazione, o anche il costo medio ponderato del capitale (*wacc*)⁵³, “S” i costi di sviluppo della relazione con azioni di *cross selling*, *up selling*, penetrazione, *trading-up*, “F” quelli di fidelizzazione ed “A” i costi di acquisizione del cliente che vengono sostenuti nel periodo iniziale. Tuttavia il modello appena presentato presenta delle ambiguità; la prima viene evidenziata da Costabile ed è la distinzione tra “F” e “S”, anche se Valdani chiarisce

⁵¹ M. Costabile, “*Il capitale relazionale*”, McGraw-Hill, Milano, 2001.

⁵² R.E. Wayland, P.M. Cole, “*Customer connection: new strategies for growth*”, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

⁵³ *Weighted average cost of capital*, ovvero costo medio ponderato del capitale.

che “F” rappresenta l’insieme dei costi da sostenere per mantenere elevati livelli di *customer satisfaction* e gestire le relazione in ottica *customer oriented*, ovvero mantenere la relazione stabile e solida col cliente arrivando ad una cooperazione obiettivo, mentre “S” indica i costi da sostenere per ampliare la relazione con il cliente tramite azioni di *upselling* e penetrazione, che in questo caso provocherebbero un aumento di fatturato e margini, oppure tramite attività di *cross selling, trading up* e di estensione della relazione in altri contesti di business.⁵⁴

Dalla forma elaborata da Wayland e Cole si deduce che il valore di un cliente è condizionato dalla durata del rapporto, infatti, maggiore sarà il valore di “t” e maggiore sarà il suo valore attuale, dalle caratteristiche del cliente, in quanto non tutti i clienti acquistano la stessa quantità o beni che hanno lo stesso margine, dalla possibilità di incrementare gli acquisti del cliente, dalle esigenze del cliente e dalla pressione competitiva, che condizionano le spese di gestione e fidelizzazione e dal tasso di attualizzazione, che dipende dall’andamento dei mercati finanziari e dal rischio che le previsioni relative ai flussi nel tempo non si verifichino.⁵⁵

Una criticità del modello si ritrova nella determinazione di “t”, secondo Costabile, l’applicazione operativa del procedimento presenta un problema di determinazione del tasso di fidelizzazione, o CRR, base di calcolo per la LMP, ovvero “t”.

⁵⁴ E. Valdani, “*L’impresa proattiva*”, McGraw-Hill, Milano, 2000.

⁵⁵ “*Marketing e creazione del valore*”, G. Ferrero (a cura di), Giappichelli, Torino, 2013, p. 377.

Il problema relativo all'utilizzo del CRR, è che si assume che l'azienda perda i clienti ad un ritmo costante, secondo una logica analoga di rotazione del magazzino *first in first out* (FIFO), cosa che nella realtà avviene diversamente.

Infatti, dalle ricerche effettuate dagli studiosi si deduce che i clienti più "vecchi" ed "importanti" per le imprese sono anche gli ultimi ad uscire⁵⁶, in quanto ormai clienti consolidati che godono di servizi ben strutturati dal fornitore; il discorso dovrebbe essere maggiormente rivolto ai *new customers*, ovvero i più propensi ad operare occasionalmente ed opportunamente con l'impresa.⁵⁷

Infine, la soluzione più opportuna è appunto quella, secondo Vavra, di utilizzare un criterio di segmentazione generazionale del portafoglio clienti.⁵⁸

Un'ulteriore ambiguità nel modello di Wayland e Cole è relativa al tentativo di affinare il modello, inserendo una componente probabilistica concernente l'alea del riacquisto, le imprevedibili discontinuità della relazione e la condivisione del cliente con altre imprese concorrenti;⁵⁹ l'alea del riacquisto e la discontinuità della

⁵⁶ In questo caso si possono collegare i clienti consolidati alla tipologia A dell'analisi ABC, mentre i clienti nuovi saranno i clienti C.

⁵⁷ G. Troilo, S. Vicari, "Errore e apprendimento delle politiche di marketing", Cedam, Padova, 1995, p. 641.

⁵⁸ T.G. Vavra, "After Marketing", Irwin, Homewood, 1992.

⁵⁹ S. Vicari, "Fedeltà alla marca: un concetto da rivedere?" Sviluppo e Organizzazione, 1978, pp. 7-17.

relazione dovrebbero essere già considerate nella stima di “t” e del tasso di attualizzazione “d”.⁶⁰

Considerando anche l’aspetto della probabilità che i clienti non acquistino la totalità del prodotto dall’impresa, è intuibile che il valore di “Q” debba tener conto della “*share of customer*” attuale dell’impresa, così come “F” debba essere stimato in considerazione dell’obiettivo di mantenere la quota.⁶¹

Il modello di determinazione della CE elaborato da Costabile implementa opportune modifiche al modello elaborato da Wayland e Cole, ovvero delle opportunità di sviluppo della relazione. Il punto maggiormente evidenziato dall’autore è relativo alla voce “S” della formula soprastante, ovvero i costi relativi all’opzione di sviluppo; l’autore osserva che le opportunità di sviluppo della portata della relazione e di riduzione della stessa, debbano essere valutate alla strategia di opzioni reali.

Costabile elabora così il modello che tiene conto della “S” solamente nel caso in cui vengano esercitate le opzioni reali.

⁶⁰ Il primo tiene conto di una proiezione che si basa sui comportamenti pregressi del cliente, o segmento di clienti, mentre il secondo ha un livello direttamente influenzato dalla stabilità dei flussi sui quali si applica il processo di attualizzazione (M. Costabile., “*Il capitale relazionale*”, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 153).

⁶¹ M. Costabile, “*Il capitale relazionale*”, McGraw-Hill, Milano, 2001.

$$CE = \sum_{t=1}^n (Qt * Mt) d^t - \sum_{t=1}^n (Ft * d^t) A1 + \sum_{z=1}^n [(Qz * Mz) d^z] Pz - \sum_{z=1}^n [(Sz + Fz) d^z]$$

con $d^t = 1/(1+i)^t$ e $d^z = 1/1/(1+i)^z$.

Dove si tiene conto anche dei valori come l'intervallo temporale "z" < "t", in quanto, il numero di periodi che compongono l'orizzonte temporale di manifestazione dei flussi incrementali parte dal momento di esercizio dell'opzione, di "Sz", ovvero i costi d'esercizio dell'opzione che porteranno all'aumento dei margini e delle quantità, dell'opportunità di non sostenere nuovi costi di attivazione della relazione "A" e della probabilità Pz, che è necessaria per stimare la quota parte di clienti che aderirà all'opzione esercitata dall'impresa al tempo "z".⁶²

Come è possibile vedere nel modello trattato, l'esercizio dell'opzione reale porta ad una diminuzione della CE, mentre i proventi accresceranno il valore della relazione solamente in proporzione alle adesioni; questo modello viene denominato "Customer Equity Integrata", poiché tiene in considerazione più aspetti oltre alla dimensione economica attuale del cliente, come il valore delle opzioni di sviluppo e la creazione di risorse immateriali.⁶³ Quindi, secondo questa impostazione,

⁶² M. C. Ostillo, "Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni", Egea, Milano, 2002, p. 160.

⁶³ Tali risorse si classificano in risorse relazionali, ovvero miglioramento della reputation, e patrimonio cognitivo, ovvero l'accumulo di nuova conoscenza sui clienti (J. Di Giampaolo, "Il Controllo strategico orientato al cliente e il ruolo della customer equity", Effelle, Cento, 2008).

l'impresa sarà incentivata all'esercizio delle opzioni solamente quando la probabilità di adesione stimata sia tale da permettere la copertura dei costi.

Un modello aggiuntivo per la determinazione della CE è presentato da Gupta e Lehmann, tramite la formula:

$$CLV = m \frac{r}{1 + i - r}$$

dove "m" è il margine di contribuzione del cliente, "r" equivale al CRR ed infine "i" il tasso di attualizzazione.

La formula appena illustrata si basa sulla considerazione della costanza sia di "m" che di "r"; infatti, gli autori sostengono che è impossibile stimare i margini futuri e, sempre secondo loro, è preferibile ritenere che nei periodi futuri non ci siano cambiamenti.⁶⁴

La considerazione della turbolenza e dinamicità del mercato, le conseguenti incertezze relative, che si traducono in una variazione dei margini di contribuzione (m) e CRR (r), possono essere ovviate tramite l'azione sul tasso di attualizzazione "i". La formula in questo caso terrà anche in considerazione il tasso di crescita "g", non considerando più il tasso di attualizzazione costante.⁶⁵

⁶⁴ J. Di Giampaolo, *"Il Controllo strategico orientato al cliente e il ruolo della customer equity"*, Effelle, Cento, 2008 p. 83.

⁶⁵ S. Gupta., D.R. Lehmann, *"Managing customers as investments: the strategic value of customers in the long run"*, Wharton School Publishing, 2005, p. 34.

$$CLV = m \frac{r}{1 + i - r(1 + g)}$$

Secondo Di Giampaolo, la debolezza di questo modello risiede nella scarsa analiticità con cui viene trattato il margine di cliente, non distinguendo affatto i costi industriali di cliente ed i costi commerciali, analizzati nei prospetti di conto economico precedenti.

La determinazione della CE è fondamentale secondo Blattberg e Deighton in quanto le imprese devono investire prioritariamente verso i clienti con un CE maggiore al fine di massimizzare il valore;⁶⁶ il loro modello si fonda su tre principali fattori, ovvero l'attività di *acquisition*, *retention* e *add-on selling*.⁶⁷ I due autori propongono di determinare l'allocazione ottimale del budget per la fidelizzazione della clientela "F" con un metodo marginalista, ovvero uguagliando il ritorno percentuale degli investimenti in acquisizione di nuovi clienti con quello degli investimenti per il consolidamento delle relazioni con la *customer base*. Il loro modello di CE è in formula:⁶⁸

$$CE = (am - A) + a \left(m - \frac{R}{2} \right) + [r^n / (1 - r^n)]$$

⁶⁶ R.C. Blattber, J. Deighton, "*Manage Marketing by the Customer Equity test*", Harvard Business Review, 1996, p. 139.

⁶⁷ R.C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, "*Customer equity*", Harvard Business School Press, Boston, 2001, p. 31.

⁶⁸ M. Costabile, "*Il capitale relazionale*", McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 156.

Dove: $r^n = r/(1+d)$, a= tasso di acquisizione, espresso come rapporto fra acquisti e *prospect*, dato da un certo livello di investimenti dedicato all'acquisizione di nuovi clienti, m = margine economico su ciascuna transazione, A = costo di acquisizione per il cliente, r = tasso di ritenzione, o CRR, e d = tasso di sconto.

Tramite la risoluzione di questo modello è possibile stabilire il livello ottimale di investimenti per la fidelizzazione e l'acquisizione. Tuttavia, la CE non è vista come un punto d'arrivo dagli studiosi, ma più che altro come un dato da analizzare per implicazioni successive; Costabile prende in esame un modello (si veda figura 3.14) che tiene conto sia della CE che della *customer loyalty* per intraprendere delle azioni di *customer marketing*.⁶⁹

⁶⁹ L'orientamento al *customer marketing* implica il ripensamento delle logiche che guidano gli le quantità e le finalità degli investimenti di marketing, orientandosi a obiettivi come stato della relazione e valore del cliente. Le fondamenta di questa tipologia di marketing sono: a) una visione con il cliente al centro degli obiettivi organizzativi, b) la definizione di obiettivi strategici e commerciali coerenti con la visione, tramite sviluppi di relazioni stabili e collaborative, c) l'adeguamento di strategie e strutture organizzative, d) accelerazione dei processi di *empowerment* del personale (M. C. Ostillo, "*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*", Milano, 2002, p. 168).

Figura 3.14 – Le priorità d’investimento per il customer marketing



Fonte: M. C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Milano, 2002, p. 165.

La matrice in questione, introdotta da Costabile, permette la definizione degli investimenti in base al posizionamento al suo interno;⁷⁰ nel primo quadrante è necessario investire, secondo l’autore, per sostenere la *customer loyalty* e per valorizzare la portata, sia in termini economici, sia in termini di valore che tali clienti possono generare in attività di co-sperimentazione e co-evoluzione; nel secondo quadrante, l’obiettivo dell’impresa diventa recuperare la relazione, incrementando il loro livello di soddisfazione, e quindi la fiducia nell’impresa.

Nel terzo quadrante, invece, si può adottare sia un comportamento inerziale, nel caso in cui vengano prodotti margini positivi, o sviluppare un piano volto alla

⁷⁰ M. C. Ostillo, “*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*”, Egea, Milano, 2002, p. 165.

disincentivazione all'acquisto, in logica del *beautiful exit*,⁷¹ infine, nel quarto quadrante vi sono i clienti leali ma di poco valore, su cui l'impresa dovrebbe investire per accrescerne il valore, tramite politiche di *cross buying*, oppure tramite innovazioni tecnologiche, informative, di marketing che permettono di sviluppare la relazione in termini economici, di apprendimento o di *reputation*.

I cambiamenti più importanti per il *customer marketing* sono relativi a tecnologie e sistemi applicativi che devono permettere di identificare i clienti, sviluppare le relazioni, studiare la risposta del cliente alle iniziative commerciali e la determinazione di legami tra valore per il cliente, stato della relazione e valore del cliente.

3.5 Un'analisi critica degli strumenti di controllo e di valutazione del cliente

Nel presente capitolo si è discusso profondamente il tema dell'analisi strategica orientata al cliente e del valore, trattando vari strumenti e permettendo di giungere a considerazioni finali consistenti. Si è trattato il tema partendo dall'analisi della redditività per poi discutere vari strumenti di analisi strategica, quali l'analisi del ciclo di vita del cliente, l'analisi della fedeltà del cliente, l'analisi ABC del cliente, che permette di suddividere per importanza il cliente in funzione del valore monetario da esso apportato.

⁷¹ Con *beautiful exit* si intende l'interruzione della relazione con il cliente al fine di evitare un effetto passaparola negativo.

L'analisi del ciclo di vita del cliente e della sua fedeltà sono fondamentali per differenziare la *customer base* in funzione del ciclo di sviluppo della relazione con l'impresa, ovvero analizzare la storia relazionale all'interno dell'impresa e in relazione alla propensione nel servirsi verso l'impresa e a far affidamento su di essa. Inoltre, si sono definite le potenzialità e le criticità maggiori del CRR ed al suo utilizzo per la valutazione della fedeltà dei clienti.

Un ulteriore approfondimento è stato fatto tramite lo studio riportato sui modelli di analisi per il *customer profiling* compiuto prevalentemente da Ostillo⁷², discutendo dei modelli interessanti per il posizionamento dei clienti in base alla loro profittabilità, alla relazione ed all'analisi competitiva dei clienti. È fondamentale precisare la complementarità di questi strumenti, ovvero non considerandoli singolarmente, in quanto porterebbero a delle conclusioni poco significative, ma piuttosto in maniera aggregata, in cui tramite ogni strumento si analizza una particolarità del cliente; inoltre, l'utilizzo di questi strumenti funge da base non solo per la profilatura dei clienti, che può essere vista come un obiettivo intermedio e non il fine dell'analisi, in quanto il fine si rispecchierebbe maggiormente nell'elaborazione di strategie ben specifiche per ciascun cliente.

Tramite tali modelli è quindi possibile classificare la clientela in funzione delle variabili ritenute strategiche e conoscere la composizione della *customer base*,

⁷² M. C. Ostillo, "*Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni*", Milano, 2002.

classificare i clienti tra i più importanti, o meno, per un'efficiente allocazione delle risorse, identificare clienti standard e clienti strategici, identificare possibili minacce ed opportunità legate alla composizione del portafoglio clienti, al fine di decidere sui clienti da mantenere e su cui investire maggiormente.

Conseguentemente, si sono discussi i modelli di determinazione del valore del cliente; ovviamente, tali modelli sono strutturati su delle assunzioni di base e la loro applicazione nelle imprese potrebbe trovare dei vincoli legati appunto al reperimento delle informazioni e dei dati.

Stabilire i clienti di maggior valore permetterebbe di adottare una serie di attività volte a mantenerli a svilupparne la redditività, a riconoscere opportunità di cooperazione e di partnership con lo stesso.⁷³

Secondo gli autori maggiormente citati in questa ricerca, il tema del controllo della clientela è fondamentale nell'attuale periodo, in quanto permette di introdurre all'interno dell'impresa, nel caso in cui non ci sia, una "conoscenza" dei clienti da essa serviti, necessaria al fine di intraprendere le giuste strategie di mercato ed investimenti. L'output di quest'analisi permetterebbe di evidenziare dei risultati importanti in quanto, sia l'evidenziazione di risultati positivi, che negativi,

⁷³ E. Valdani, "L'impresa pro-attiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione", McGraw-Hill, Milano, 2000, p. 89.

permetterebbe un'attività di apprendimento sulla gestione e l'attuazione di azioni correttive verso determinati clienti.

Le analisi in questione e gli strumenti trattati permettono di giungere a conclusioni significative se utilizzate correttamente, tuttavia, è necessario specificare che devono essere supportate da un'organizzazione in cui sia marcato l'orientamento al cliente, dove quindi il cliente è un punto centrale dell'attività dell'impresa, piuttosto che al prodotto o alla singola vendita.

Infatti, un vincolo operativo all'attuazione di questi strumenti, discusso fortemente dagli autori, è appunto l'impostazione tradizionale dei sistemi di controllo prevalentemente centrati su oggetti di calcolo quali il prodotto⁷⁴, rispetto a quelli ideali centrati sul cliente.

Tali argomenti mettono in evidenza il forte legame tra il valore della clientela e della relazione con essa e le performance economico-finanziarie dell'impresa; devono essere quindi valorizzati gli *intangibles* al fine di aumentare il valore dell'impresa. Tramite questa affermazione andrebbero interpretate le relazioni dell'impresa con i clienti come presupposto per la generazione di valore.

⁷⁴ “Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico”, S. Marasca (a cura di), Esculapio Economia, Bologna 2011, p. 117.

CAPITOLO 4

IL CASO ELICA S.P.A

4.1 Elica Corporation

La società Elica nasce a Fabriano nel 1970 su iniziativa di Ermanno Casoli, scomparso prematuramente nel 1978; dopo il tragico evento, l'impresa viene gestita dalla moglie ed infine dal figlio Francesco.

L'azienda viene portata avanti secondo lo stile del fondatore, amante dell'arte e del design e sostenitore del coinvolgimento di tutto il personale nella conduzione dell'impresa.

Nel corso del tempo Elica continua a crescere tramite strategie di internazionalizzazione, sfruttando opportunità sul mercato e acquisendo società già avviate nello stesso *business*. Nel luglio 2019 il fondo di *Private Equity* TIP (Tamburi Investment Partners) entra nella società con una quota del 14,5%, dando un segnale di forte crescita e di cambiamento all'interno dell'impresa.¹

Elica Corporation è un gruppo di società di dimensione internazionale, ad oggi il gruppo dispone di *plant* produttivi nel mondo tra Italia, Polonia, Messico, India e Cina; conta circa 3.800 dipendenti e una produzione annua di 20,7 milioni di pezzi tra cappe e motori.

¹ <https://elica.com/IT-it>

Per quanto riguarda le attività del gruppo, Elica opera attraverso due business principali, ovvero l'area *cooking* e l'area motori. Nel primo settore, Elica è leader mondiale in termini di unità vendute nel settore delle cappe a uso domestico; nel secondo, con il marchio Fime, detiene la posizione di leadership in Europa nella progettazione, produzione e commercializzazione di motori elettrici per elettrodomestici e per caldaie da riscaldamento.²

Elica, negli anni, ha conquistato quote di mercato sempre maggiori e oggi è un vero player globale nel mercato di riferimento, è infatti market leader nel settore delle cappe e sta conquistando posizioni di leadership nel settore dei motori in Europa Occidentale e Orientale.

In Europa la Società è presente in Italia, nella Regione Marche, dove hanno sede l'*Headquarter* a Fabriano, gli stabilimenti produttivi e la sede centrale del laboratorio di ricerca e sviluppo. È presente poi in Polonia, con Elica Group Polska, in Germania con Elica GmbH, in Spagna, con un'organizzazione dedicata che consente un efficace presidio del mercato, in Francia grazie Elica France, in Messico con Elicamex, sede produttiva e commerciale di assoluta importanza in quanto strategica per il presidio del mercato americano, in Giappone, tramite la joint venture con Fuki Industrial, leader del mercato giapponese, di cui Elica detiene il

² <https://elica.com/IT-it>

controllo, in India tramite Elica PB India Ltd. e nello stesso anno Elica è entrata nel mercato cinese.

Il brand Elica ha una grande ambizione, ovvero “portare il benessere dell’aria in tutte le cucine del mondo e si differenzia per un elevato design, affidabilità, ma soprattutto innovazione”.³

Infatti, proprio nel rispetto di quest’ultima, ai prodotti che hanno contribuito a creare la storia del brand se ne aggiungono costantemente di nuovi e originali, frutto di una marcata e vitale ricerca rivolta ad innovare.

Tuttavia, Elica si differenzia con altri brand che hanno l’obiettivo di comunicare ai mercati valori diversi, come Ariafina, Turbo Air, Jet Air, Arietta, Puti.

L’utilizzo di questi brand permette all’impresa di diversificare in più mercati e trasmettere dei valori differenti che sono caratteristici e si rispecchiano con i valori culturali del mercato di riferimento.

La sfida che Elica si è lanciata è il miglioramento continuo, la voglia di continuare a crescere offrendo soluzioni sempre differenti e di maggior valore ai propri clienti, in termini di servizio, qualità ed innovazione. Proprio l’ultima variabile viene presa maggiormente in considerazione dal management nella ricerca di prodotti sempre più tecnologici ed ecologici, che allo stesso tempo coincidano con i principi di eco sostenibilità e rispetto dell’ambiente. Un ulteriore e fondamentale valore aggiunto

³ <https://elica.com/IT-it/scopri-elica>

dell'impresa è quella dell'esaltazione del valore delle persone ed il benessere dell'organizzazione al fine di ottenere le idee migliori; questa visione dell'impresa è chiamata Elica People.

4.2 Il metodo di ricerca adottato

Le informazioni utilizzate e oggetto di rielaborazione nell'analisi del caso specifico, riguardante Elica Corporation, sono principalmente il frutto di un'esperienza di stage all'interno della funzione di controllo di gestione, condotta presso l'*headquarter* dell'impresa e della durata di circa due mesi.

La presente ricerca è stata parte integrante dello stage effettuato ed è di natura interventista, in quanto è stato condotto un "esperimento" direttamente sul campo ed adottando una partecipazione attiva, prendendo parte al corso degli eventi ed influenzando il comportamento degli individui tramite dei suggerimenti forniti.

Le informazioni utilizzate nella ricerca sono state ottenute principalmente attraverso delle interviste semi-strutturate effettuate con i soggetti appartenenti all'area del controllo di gestione e con il contributo di soggetti appartenenti ad altre aree aziendali visibili nella tabella (si veda tabella 4.1), attraverso un'analisi dei documenti resi disponibile dall'impresa e attraverso un'osservazione partecipante, ovvero tramite un'osservazione diretta dei fenomeni aziendali e partecipando al loro svolgimento.

Le interviste in esame sono 24 e sono state strutturate su un arco temporale di circa quattro mesi.

Tabella 4.1 – Tabella delle interviste effettuate

| Tabella delle interviste | | |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Funzione | Collaboratore | Numero interviste |
| Controlling | Sales & Marketing Controller 1 | 3 |
| | Sales & Marketing Controller 2 | 2 |
| | Operations Controller | 2 |
| | Supply Chain & Buyers Controller | 2 |
| | R&D Controller | 1 |
| | Labour Controller | 1 |
| | CFO | 5 |
| Marketing | Product Marketing Manager | 1 |
| | Strategic Marketing Manager | 2 |
| | Trade Marketing Manager | 1 |
| Sales | Area Manager Italia (B2C) | 1 |
| | Key Account Manager (B2B) | 1 |
| | Ecommerce | 1 |
| Credit & Risk Management | Credit & Risk Manager | 1 |
| Totale | | 24 |

Fonte: Elaborazione Propria

Il vantaggio dell'utilizzo delle interviste semi-strutturate ha permesso di sviluppare ed approfondire anche elementi emergenti durante l'intervista, data appunto la flessibilità della metodologia; si è fatto leva sull'utilizzo di domande diverse sottoposte ai vari intervistati.⁴

È importante specificare che le interviste hanno avuto delle evoluzioni durante la loro attuazione data dalla dinamicità della figura coinvolta nella comunicazione e dalla propensione a rimanere focalizzato nell'argomento oggetto d'analisi. Le differenze colte durante le interviste sono state rilevanti, in quanto tramite tali

⁴ Tutte le informazioni raccolte tramite le interviste sono state immagazzinate ed appositamente salvate su file personalizzati ad accesso limitato, in quanto informazioni sensibili, che hanno costituito una sorta di database informativo della ricerca.

rilevazioni è possibile affermare che solamente una parte degli intervistati era a conoscenza del tema obiettivo della ricerca.

Per quanto riguarda l'analisi documentale, si è fatto utilizzo di strumenti aziendali come report commerciali, documenti aziendali relativi alle intenzioni strategiche, presentazioni di pianificazione strategica discusse in riunioni tra membri del top management, presentazioni a Borsa Italiana, presentazioni marketing sulle campagne da svolgere e report con obiettivi relativi ai progetti di marketing in fase di avvio. È necessario specificare che l'analisi della letteratura è stata fondamentale per affrontare la ricerca nell'impresa, al fine di comprendere al meglio le conoscenze relative al controllo strategico orientato al cliente e promuoverle successivamente all'interno di Elica.

Precedentemente all'inizio della ricerca, si è strutturato un protocollo di ricerca⁵ (si veda tabella 4.2) che consentisse la disponibilità di una “guida”, un “navigatore” da seguire durante l'analisi. L'obiettivo del protocollo è di non perdere l'orientamento all'interno della ricerca, nella numerosità delle informazioni, nel coinvolgimento personale e mantenendo sempre una neutralità.

⁵ M.S. Chiucchi, *“Il metodo dello studio di caso di Management Accounting”*, Giappichelli, Torino 2012, p. 38

Tabella 4.2 – Il protocollo di ricerca

| Protocollo di Ricerca | |
|---|--|
| Obiettivi della ricerca | - L'obiettivo della ricerca è di analizzare la fattibilità dell'adozione di determinati strumenti di controllo orientato al cliente illustrati nel framework teorico |
| Metodo di raccolta delle informazioni | - Utilizzo di interviste semi-strutturate - Definizione delle funzioni oggetto di studio |
| Procedure da utilizzare all'interno dell'organizzazione | - Definizione del gatekeeper - Organizzazione e programmazione delle interviste - Modalità di elaborazione dei dati |
| Feedback finale | - Sintesi dei risultati della ricerca |

Fonte: Elaborazione Propria

Nel protocollo di ricerca sono stati indicati:

- gli obiettivi della ricerca, ovvero qual è lo scopo principe della ricerca, quindi oltre ad analizzare il modello di controllo attuale, verificare la fattibilità di determinati strumenti;
- metodo di raccolta delle informazioni, ovvero le zone d'indagine e gli strumenti utilizzati, come interviste semi-strutturate dirette ai collaboratori da coinvolgere e gli argomenti da trattare che siano coerenti con le unità organizzative;
- le procedure da utilizzare all'interno dell'organizzazione, ovvero come sono stati raccolti i dati, come sono stati trattati ed elaborati, la privacy delle informazioni consultate ed infine, l'impossibilità di pubblicazione dei dati

iniziali e finali per il fatto che l'impresa ha posto un veto considerando alcune informazioni sensibili;

- la sintesi dei risultati della ricerca, evidenziazione degli obiettivi raggiunti e dei progressi verso gli obiettivi.

Un passo fondamentale prima dell'inizio delle interviste è stata la mediazione da parte del *gatekeeper*, illustrato nel protocollo, identificato in una senior controller; la collaborazione è stata fondamentale ai fini dell'individuazione dei candidati ideali per le interviste e per lo studio del caso.

La ricerca in questione si contraddistingue nell'essere un intervento debole⁶, in quanto l'opportunità di partecipare attivamente ad un cambiamento più "forte" non è stata contemplata poiché si necessitava di un periodo di tempo medio-lungo, un coinvolgimento totale da parte dei collaboratori che si traduce in un costo per l'impresa, un'analisi dei processi operativi approfondita ed un'espansione della ricerca non solo all'*headquarter*, ovvero sito d'analisi attuale.

L'obiettivo della ricerca è proprio di studiare ed analizzare la fattibilità degli strumenti controllo strategico orientato al cliente proposti all'impresa, ovvero l'analisi ABC, l'analisi del CRR, la *Customer Profitability Analysis* e un cruscotto di indicatori per la valutazione del cliente, in funzione dei gap e delle esigenze

⁶ M.S. Chiucchi, "Il metodo dello studio di caso di Management Accounting", Giappichelli, Torino, 2012, p. 58

rilevate, evidenziando i benefici, le potenzialità, i limiti e le criticità che tali strumenti presentano.

Nel proseguo dell'elaborato si analizzerà principalmente il sistema di programmazione, pianificazione e controllo dell'impresa, la visione del cliente all'interno dell'impresa, si individueranno i gap e le esigenze del sistema di controllo ed in relazione a quest'ultime si individueranno i potenziali strumenti di controllo orientato al cliente, gli adattamenti necessari, le potenzialità e le criticità degli strumenti suggeriti.

4.3 Il sistema di programmazione e controllo in Elica

L'organizzazione del gruppo Elica è divisa per funzioni e per ASA (area strategica d'affari), che all'interno dell'organizzazione vengono chiamate SBU (Strategic Business Unit). La struttura organizzativa permette l'esplicitazione dei compiti e delle funzioni affidate alle diverse unità organizzative; ad ogni unità organizzativa corrisponde poi un centro di responsabilità, ovviamente esplicitando il manager interessato nella gestione del centro, attraverso le responsabilità economiche (responsabilità sui risultati intermedi, attività e risorse utilizzate). In questo modo si evidenziano gli organi, le posizioni e le relazioni tra le varie unità al fine di rendere chiari i processi. La responsabilizzazione dei manager titolari delle varie aree è fondamentale per governare al meglio l'azienda, infatti, tramite la ricerca, si

è potuto constatare che la natura aziendale è tutt'altro che statica; i cambiamenti organizzativi sono "all'ordine del giorno", ovvero molto frequenti dati da promozioni, cambi di ruolo e nuovi ingressi. Si può dedurre da questa descrizione la flessibilità e la propensione al cambiamento guidato dal settore HR nell'impresa. Per un'impresa come Elica, il decentramento risulta una soluzione pressoché basilare; esso implica naturalmente il ricorso alla delega e quindi ad un'autonomia decisionale che può comunque contare su una certa cooperazione tra le unità organizzative. È necessario spiegare la forte integrazione tra le varie SBU che governano i diversi mercati nel mondo, al fine di avere una gestione maggiormente unitaria, anche se decentrata. Le sedi nei vari paesi, sia europei che extraeuropei, adottano forme societarie proprie e sono dotate di ampia autonomia decisionale, ma al contempo è marcata l'integrazione tra le stesse.

Tramite l'esperienza svolta sul campo nella funzione del controllo di gestione, è stato possibile rilevare, sia la forte centralità del controllo come organo di staff e di supporto, sia l'integrazione tra le varie SBU supportata da un efficace coordinamento delle attività. Si è potuto rilevare la frequenza dei contatti giornalieri tra i vari responsabili al fine di una trasparenza informativa sulla gestione migliore e al conoscenza reciproco delle performance delle *unit*.

Le *strategic business unit* che sono state evidenziate corrispondono ai vari mercati che l'impresa occupa come le controllate di Elica estere descritte precedentemente; tuttavia la gestione avviene in capo all'*headquarter* situato a Fabriano.

Ad oggi Elica sta avviando una riforma organizzativa sempre sul tema del controllo di gestione per ottenere una maggiore trasparenza informativa, coerenza degli strumenti utilizzati e nelle chiavi di lettura, ma anche da un punto di vista culturale e di coordinazione; a tal riguardo l'impresa ha come obiettivo l'implementazione di *finance manager* nelle sedi estere di provenienza dall'*headquarter* italiano, che quindi conoscano approfonditamente il funzionamento dell'organizzazione a livello di processi; questo è uno dei *pillars* fondamentali discussi dal CFO di Elica al fine di avere una lettura della performance omogenea. Tramite questa ramificazione della società a livello internazionale si riesce attentamente a monitorare e presidiare le dinamiche di mercato e gli eventuali scostamenti; ecco che tale abilità risulta essere una qualità indiscussa dell'impresa che la contraddistingue dalla concorrenza.

Sulla struttura organizzativa appena esposta si struttura il controllo di gestione, orientato alla valutazione, al monitoraggio e alla guida della direzione.

Il controllo di gestione, proprio come esposto nella letteratura, risulta essere uno strumento "necessario" in questo caso poiché permette all'impresa di continuare la sua attività tramite uno strumento che consente di intraprendere la giusta "rotta" e rettificare nel caso in cui le scelte portino, o stiano portando, a delle conclusioni diverse da quanto programmato. Il controllo di gestione nell'impresa Elica è strutturato all'interno dell'area AFC (Amministrazione, Finanza e Controllo) e ad oggi conta un numero di dieci controller suddivisi per funzioni. Una precisazione

molto importante è relativa al fatto che in Elica, il sistema di programmazione e controllo segue un'impostazione tradizionale.

Il dipartimento di controllo situato nell'*headquarter* di Fabriano è il punto centrale della gestione, ovvero ad esso fanno riporto tutti i controller presenti nelle altre sedi internazionali. Per ricorrere ad una maggiore omogeneità dei dati, i controller collaborano continuamente, al fine di ottenere output informativi per il top management più attendibili, chiari, tempestivi e veritieri. Come precisato dal CFO e accennato precedentemente, il controllo di gestione è suddiviso per funzioni, in cui ogni controller si occupa del supporto ad unità come HR, Supply Chain, Marketing and Sales, Buyers and R&D, Operations, Labour. La scelta di questa divisione permette un maggiore coordinamento delle attività e delle responsabilità. Fondamentale per un'impresa come Elica è l'utilizzo di sistemi di *Enterprise Resource Planning*, come il SAP, che tuttavia non viene utilizzato da tutte le varie società controllate da Elica; è stato inoltre rilevato come questo sistema di ERP non sia presente in tutte le *unit* dell'impresa, in quanto risulta un investimento molto importante e quindi oneroso.⁷

⁷ L'utilizzo di questi sistemi rende sicuramente migliore l'attività di controllo di gestione rendendo la figura del controller dinamica, ovvero un Business Analyst.

Uno strumento molto importante su cui si catalizza l'attività dei controller è il budget, quest'ultimo, come esposto nel primo capitolo, è uno degli strumenti fondamentali del controllo, insieme alla contabilità analitica ed il reporting.

Dalle interviste semi-strutturate ai controller è emerso il mancato coinvolgimento di essi nel processo di pianificazione strategica, chiamata STRAP, infatti, la stessa pianificazione, come precisato dal CFO, è più un'attività che nell'organizzazione si struttura come un processo top-down, partendo quindi dagli organi di gerarchia più elevata per poi scendere a quelli inferiori.⁸

La ricerca è stata svolta durante il periodo di redazione del budget e si sono potute rilevare determinate caratteristiche quali appunto la diffusione dei programmi aziendali alle varie figura interne, il coinvolgimento delle funzioni interessate alla redazione dello strumento e quindi anche una logica di conoscenza e apprendimento verso gli obiettivi nel breve termine; inoltre, si è potuto stabilire l'assenza di un organo di controllo strategico, che si occupa di monitorare le strategie intraprese. Si è potuto constatare che il momento di *budgeting*, preceduto dal *forecasting*, attira i vari componenti aziendali, soprattutto i controller, in un periodo pienamente intenso, dato appunto dal coinvolgimento globale aziendale che richiede il processo, dalla sua importanza in vista dell'inizio dell'esercizio successivo per

⁸ Nelle domande poste ai controller, è stata anche sollevata questa tematica del mancato coinvolgimento potendo connotare un loro interesse a farne parte, in quanto questo coinvolgimento renderebbe il loro lavoro sia più dinamico sia più focalizzato all'esterno.

l’emanazione delle linee guida da seguire. Esso, è considerato come lo strumento cardine all’interno dell’azienda per la programmazione, pianificazione e controllo. Gli altri due strumenti principali come la contabilità analitica ed il reporting vengono esaltati nel controllo di gestione di Elica per la loro centralità ed importanza; la prima si occupa principalmente di determinare i piani e programmi di produzione, mentre la seconda, analizzata attentamente in quanto oggetto di studio durante l’attività di stage, è stata presa maggiormente in riferimento.

Durante la ricerca della ricerca, il responsabile del controllo di gestione ha fortemente evidenziato l’esigenza di una struttura di reporting commerciale avanzata rispetto a quella attuale⁹, sia per una questione di trasparenza informativa relativa alla valutazione della performance delle varie linee e famiglie di prodotto, business area, mercati, divisioni e macro-divisioni, sia per una flessibilità maggiore nel reperimento delle informazioni dal database aziendale. Tuttavia, questo cambiamento è ancora in atto e si sta servendo dei servizi di una società di consulenza esterna.

⁹Il reporting commerciale inoltre prende come intervallo temporale di confronto della performance, un anno, ovvero si rispecchiano i valori a “ACT” e “Y-1”, inoltre, vengono evidenziati quelli che sono gli scostamenti previsti a budget. Per “ACT” si intende il momento attuale della gestione, quindi la gestione corrente, mentre con “Y-1” si intende la gestione riferita allo stesso periodo di attività dell’anno precedente.

Il nuovo sistema di reportistica, anche chiamato internamente all'impresa MPA (Market Performance Analysis), è quindi frutto della richiesta dei membri del nuovo top management. L'obiettivo è appunto quello di servirsi di un sistema di comunicazione interno che possa massimizzare e rendere maggiormente efficace il processo di *decision making* del top management.

Come viene spiegato dai controller, tramite il sistema di controllo attuale si arriva ad avere una vista del fatturato delle macro-business unit che caratterizzano l'impresa, ovvero il mercato B2B, il mercato B2C, il mercato Motori (società a parte FIME); si è domandato ai vari controller se venissero utilizzati parametri secondari alla valutazione, o parametri qualitativi che permettano di cogliere altri lati della performance, ma di fronte a queste domande, i controller hanno risposto negativamente. Questa particolarità si è vista specialmente insieme ai controller sales e marketing, i quali monitorano l'andamento della gestione solamente da un punto di vista economico e non utilizzando indicatori qualitativi.

La descrizione di queste caratteristiche del sistema di controllo di gestione attuale è necessaria per comprendere il modello di controllo utilizzato dall'impresa, per intendere la propensione al cambiamento, alla crescita ed allo sviluppo e per trattare il tema del controllo orientato al cliente, ovvero l'oggetto principale d'analisi.

In seguito, verrà illustrata dalla dimensione del cliente in Elica, ovvero come viene concepita la figura del cliente all'interno dell'impresa, e gli orientamenti strategici

dell'impresa sul cliente, per poi evidenziare i gap e le esigenze del sistema di controllo del cliente attuale dell'impresa.

4.4 La visione del cliente in Elica

Prima di addentrarsi nella visione del cliente è necessario specificare in ambito strategico quale sia la *vision* di Elica. La *vision* condivisa da Elica è “prendersi cura della qualità dell'aria con design e tecnologia, creare un valore eccezionale per i consumatori e i professionisti della ventilazione e purificazione dell'aria in casa”.¹⁰ Proprio alcuni dei “comandamenti” ripresi dall'impresa e che vengono condivisi all'interno e all'esterno sono “pensare innovativo” e “amare i clienti e servirli con passione”. Uno dei fattori critici di successo dell'impresa, in questo senso, è l'offerta di prodotti innovativi ai suoi clienti, infatti l'impresa investe moltissimo in innovazione, in ricerca e sviluppo, cercando di offrire prodotti che rappresentino rivoluzioni tecnologiche, e che in questo caso rispecchino le determinanti della “disruption”.¹¹

Tramite le interviste effettuate, è emerso che il modello di business di Elica è maggiormente orientato al mercato ed al prodotto, piuttosto che al cliente; a tal riguardo è necessario, in quanto fondamentale, fare una precisazione riguardo le anime di mercato di Elica.

¹⁰ <https://elica.com/IT-it>

¹¹ È appena successo con il prodotto lanciato nel mercato, ovvero Nikola Tesla, un prodotto smart, dal design lineare, tecnologico, che racchiude più prodotti in uno.

L'impresa opera essenzialmente in due mercati, che vengono definite le "anime" del business, ovvero il mercato B2B e B2C. Il mercato B2B, che contribuisce con circa un peso del 44% sul fatturato totale, è principalmente indirizzato verso quelli che vengono definiti "i grandi clienti", ovvero produttori di elettrodomestici, dove la vendita avviene a marchio di terzi, mentre nel mercato B2C, che copre circa il 43% del fatturato totale, l'impresa si rivolge a grandi cucinieri, o imprese commerciali, i quali vendono a marchio proprio, ovvero a marchio Elica.

Questa distinzione è una distinzione molto particolare in quanto il mercato B2C non è effettivamente rivolto al consumatore finale, come appunto dovrebbe essere, ma ad un anello intermedio nella catena di distribuzione.

L'esistenza di queste due anime comporta effettivamente due modelli di gestione diversi, che tuttavia certe volte si intersecano tra di loro:

- il primo dipendente direttamente dall'ordine del cliente di prodotti a marchio terzi (*make to order*);
- il secondo guidato da modelli di previsione della domanda di prodotti a marchio proprio (*make to stock*).

I clienti nella configurazione di mercato B2B vengono gestiti da figure commerciali, ovvero Key Account Manager, mentre nel mercato B2C vengono gestiti in funzione delle aree di mercato, quindi Area Manager, come mercato Italia, Germania, Francia ecc.

A detta comune dei responsabili commerciali intervistati, la parte commerciale si delinea in due filoni principali:

- *Push*: dove l'impresa si occupa di studiare i *features* di prodotto che possono avere successo nei mercati, principi di customization sul cliente che vengono spinti dall'impresa verso tale soggetto;
- *Pull*: quando l'impresa risponde direttamente a delle esigenze del cliente tramite progetti e richieste di prodotto che poi andranno in produzione.

Il mercato B2B viene considerato come più "passivo" rispetto al mercato B2C, in quanto la relazione commerciale si occupa principalmente di instaurare un rapporto focalizzato alla vendita. Nel mercato B2C, invece, le funzioni ed i compiti sono essenzialmente diversi, traducendosi con un approccio "propositivo" verso i clienti, poiché dovranno promuovere il più efficacemente possibile i prodotti aziendali ai clienti finali.

Data questa descrizione si può parlare di due tipologie di relazioni, in cui la seconda è proattiva rispetto alla prima. Ad oggi l'impresa sta spingendo fortemente nella valorizzazione del mercato B2C in quanto si riconoscerebbe il marchio Elica e potendo comportare numerose conseguenze positive, quale un ritorno ai livelli d'immagine, fondamentale per Elica in quanto, nonostante la sua market share del 50%, ha una conoscenza del brand molto bassa.¹²

¹² Secondo gli studi fatti dall'azienda infatti, un cliente su due dispone di un prodotto Elica in casa, ma solamente uno su quattro conosce il brand Elica.

Un'altra figura maggiormente rivolta al cliente, oltre alla funzione commerciale, è la figura del Trade Marketing. Questa si occupa principalmente di avvicinare il mondo impresa al mondo cliente, quindi stargli vicino, supportarlo e far sì che il cliente promuova al cliente finale il prodotto Elica.

Al fine di comprendere gli orientamenti strategici dell'impresa verso il cliente è necessario specificare le strategie considerate di maggiore importanza; queste hanno l'obiettivo di promuovere i prodotti ai mercati ed ai clienti e si basano sui progetti cardine Eurocucina e AirPartner.

Il primo è un evento a cui l'impresa partecipa ormai da anni e al quale mostra per la prima volta i nuovi prodotti ai clienti; viene ritenuto come uno dei punti fondamentali per l'impresa a scopo di promuovere la propria immagine, i propri prodotti e trasmettere valore ai clienti sia attuali, che potenziali.

Il secondo invece è un progetto ormai avviato che mira alla formazione dei clienti nel mercato B2C, alla formazione sulla vendita del prodotto, all'assistenza continua ed all'incentivazione sulla raccomandazione dei prodotti a marchio proprio.

Per quanto riguarda invece le strategie *customer oriented*, tramite le interviste si sono discussi i principali "Pillars" dell'impresa, ovvero:¹³

- creare una *long term relationship* con il cliente;

¹³ Tali *Pillars* sono stati strutturati agendo di concerto con la forza commerciale, che nelle interviste ha partecipato in maniera collaborativa al fine di analizzare le variabili secondo cui valutare il cliente.

- incentivare il cliente ad acquisti maggiori e di maggior valore tramite politiche di *up-selling*, *cross-selling*;
- instaurare un rapporto “naturale”¹⁴ con il cliente.

Data questa descrizione, necessaria al fine di comprendere le attività dell’impresa, gli orientamenti strategici e di come viene vista la figura del cliente al suo interno, si sono evidenziati dei limiti nel sistema di controllo del cliente in Elica, che verranno esposti nel paragrafo successivo. Tuttavia, i limiti che si evidenzieranno possono essere considerati anche dei “vantaggi” in quanto evidenziano dei margini di crescita che potrebbero diventare in futuro dei punti di forza per Elica.

4.5 Le criticità ed i limiti del sistema di controllo del cliente attuale

In seguito alla descrizione del modello di sistema di programmazione, pianificazione e controllo e della visione del cliente all’interno dell’impresa, insieme agli orientamenti strategici, si sono evidenziate delle criticità nel sistema del controllo del cliente attuale. È necessario fare una puntualizzazione sul sistema di pianificazione, programmazione e controllo, che come detto precedentemente, corrisponde ad un sistema di controllo tradizionale, ovvero con un sistema di contabilità per centri di costo.

¹⁴ Con il termine naturale si intende un rapporto informale ed amichevole.

Principalmente si è evidenziato, tramite l'utilizzo delle interviste e dell'analisi documentale, che la performance dei clienti viene monitorata tramite il fatturato da loro apportato, il margine dei prodotti acquistati ed in base al volume acquistato. Questi sono gli indicatori presi in considerazione per il controllo del cliente; si può quindi affermare, che il controllo avviene maggiormente in funzione di indicatori quantitativi economici.

Un altro punto fondamentale emerso dalle interviste è che l'impresa non dispone di dati ed informazioni relativi ai clienti in portafoglio, a causa della loro "distanza", ovvero, i canali di business dell'impresa sono troppo lunghi e di conseguenza i dati dei clienti finali sono di difficile reperimento.

Come ben si può pensare, la mancanza di tali dati si configura in un'assenza di un CRM aziendale, quindi di un software con dati sui clienti, che permetta di elaborare strategie focalizzate in base a quelle che sono le loro attitudini di acquisto, le loro caratteristiche, i comportamenti e le preferenze.

Un'ulteriore lacuna è legata alla mancanza delle analisi di performance qualitativa dei prodotti e dei servizi di Elica¹⁵, ovvero, ad oggi manca un sistema di indagine volto ad ottenere un feedback su fattori come:

- il prodotto;

¹⁵ Nel sistema informativo attuale e nelle dashboard del controllo di gestione non è possibile rilevare la performance di ogni singolo prodotto in quanto si tratta di un grado di dettaglio troppo ampio.

- gli attributi di prodotto;
- i servizi prevendita.

Inoltre, l'impresa non effettua ricerche di *customer satisfaction* sui clienti, se non per la valutazione del servizio after sales (post-vendita) in caso di reclamo e problema con l'utilizzo del prodotto.

Queste mancanze dovrebbero diventare delle priorità per l'impresa al fine di orientarsi maggiormente al cliente, di aumentare la redditività, sia dei clienti attuali, che potenziali e di acquisire conseguentemente quote di mercato.

È necessario specificare che, tramite l'orientamento al prodotto ed al mercato, ovvero gli orientamenti prevalenti dell'impresa, le valutazioni delle performance sono maggiormente relative ai mercati dall'impresa ricoperti e al mantenimento della leadership di costo, tramite la ricerca della massima efficienza ed obiettivi di *saving* ben specifici per molte attività.

In base alle lacune analizzate nel paragrafo riguardanti il sistema di controllo del cliente attuale, si sono proposti all'impresa degli strumenti di controllo strategico orientato al cliente che permettano di analizzare maggiormente il portafoglio clienti; tali strumenti sono:

- l'analisi ABC della clientela;
- l'analisi della CRR del portafoglio clienti;
- l'analisi della *Customer Profitability Analysis*;

- un modello di valutazione del cliente basato sui fattori rilevanti importanti per l'impresa.

Questi strumenti potrebbero apportare dei miglioramenti nell'impresa e verranno rappresentati ed illustrati successivamente.

4.6 Proposta e analisi critica di un sistema di strumenti di controllo orientato al cliente

4.6.1 L'analisi ABC e del CRR per il controllo del cliente

Alla luce di quanto illustrato precedentemente, in questo paragrafo si approfondirà l'individuazione dei clienti più importanti per Elica, tramite l'analisi ABC, e si effettuerà la determinazione della *Customer Retention Rate*, per fare poi delle considerazioni in merito.

La proposta di questi due strumenti si basa sull'analisi dei gap evidenziati precedentemente e sull'esigenze dell'impresa di analizzare maggiormente la figura del cliente.

Si vuole stabilire, sia tramite indicatori quantitativi, che qualitativi, la bontà dei clienti dell'impresa, fornendo delle informazioni aggiuntive al management.

L'utilizzo di questi due strumenti è stato acconsentito dalle figure aziendali che hanno collaborato, in quanto sono stati ritenuti importanti per rispondere alle esigenze evidenziate.

Si precisa che tali attività (analisi ABC e determinazione della CRR), ad oggi, non sono mai state eseguite nell'azienda e, a tal riguardo, hanno suscitato un particolare interesse; infatti le attività di monitoraggio e di controllo fino ad oggi effettuate erano focalizzate esclusivamente su indicatori economico-finanziari.

Nell'analisi effettuata, il portafoglio è stato filtrato appunto per quelle che sono le tipologie di mercato precedentemente descritte ed il nome delle organizzazioni commerciali di cliente. La visualizzazione dei mercati nelle dashboard operative permette di evidenziare il numero di clienti presenti nel portafoglio in ogni anno di gestione.

Oltre all'analisi del fatturato dei segmenti di clienti, si è integrata l'analisi del contributo alla redditività per l'impresa¹⁶ apportato da ciascuna categoria di clienti; in questo modo si otterrà una visione più completa sia sul fatturato dei clienti, sia sui margini di prodotto acquistati dai clienti.

È fondamentale specificare che tale procedimento è stato fatto adattando lo strumento agli indicatori che ad oggi sono i driver principali.

L'obiettivo di quest'analisi è identificare i clienti in portafoglio per Elica.

Per l'applicazione dello strumento di analisi ABC, si sono individuati i clienti che sono presenti negli anni di gestione sia nel mercato B2C, che nel mercato B2B. Nel

¹⁶ Tramite l'indicatore che ad oggi viene preso in considerazione, ovvero il Product Margin di cliente.

prospetto che segue si evidenzierà l'analisi ABC della clientela di Elica (si vedano tabelle 4.3 e 4.4), suddivisa appunto per mercati.

Quest'analisi è fondamentale in quanto permette di evidenziare il livello di contribuzione al fatturato del cliente che potrebbe essere una base informativa riguardo scelte di ottimizzazione degli interventi sul cliente e renderne la gestione più efficiente; infatti, questa tipologia di analisi permette di notare se gli strumenti di vendita e di contatto utilizzati verso alcuni clienti potrebbero compromettere obiettivi di efficienza e di presidio dell'efficacia relazionale nei confronti del cliente.¹⁷ L'analisi è stata fatta relativamente all'anno 2018, in quanto i dati della gestione 2019, non essendo concluso il periodo, non avrebbero portato a delle analisi del tutto attendibili.

Tabella 4.3 – Analisi ABC del mercato B2B

| Analisi ABC del mercato B2B | | | | |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| | Clienti A | Clienti B | Clienti C | Totale |
| Numero Clienti | 3 | 4 | 12 | 19 |
| Percentuale dei clienti | 15,79% | 21,05% | 63,16% | 100% |
| Percentuale di fatturato | 68,73% | 21,27% | 10% | 100% |
| Percentuale di Product Margin | 66,15% | 24,54% | 9,31% | 100% |

Fonte: Elaborazione Propria

¹⁷ M.C. Ostillo, "Customer Database", Egea, Milano, 2002, p. 183.

Tabella 4.4 – Analisi ABC del mercato B2C

| Analisi ABC del mercato B2C | | | | |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| | Clienti A | Clienti B | Clienti C | Totale |
| Numero Clienti | 30 | 57 | 717 | 804 |
| Percentuale dei clienti | 3,36% | 7,09% | 89,18% | 100% |
| Percentuale di fatturato | 65,56% | 22,05% | 12,39% | 100% |
| Percentuale di Product Margin | 63,41% | 23,06% | 13,53% | 100% |

Fonte: Elaborazione Propria

Nella prima tabella (si veda tabella 4.3), analizzando i dati, si evidenzia una corrispondenza tra la percentuale dei clienti e la percentuale di contribuzione al fatturato rispetto a quanto affermato da Valdani, ovvero vengono rispettati le percentuali su cui è basata tale analisi; in quest'analisi si evidenzia come:

- il 68,73% del fatturato deriva dai clienti A, i quali rappresentano il 15,79% dei clienti di portafoglio e una marginalità del 66,15%;
- il 21,27% del fatturato deriva dai clienti B, i quali rappresentano il 21,05% dei clienti di portafoglio e una marginalità del 24,54%;
- il 10% del fatturato deriva dai clienti C, i quali rappresentano il 63,16% dei clienti totali di portafoglio e una marginalità del 9,31%.

Nella seconda tabella (si veda tabella 4.4) invece vengono individuate delle principali differenze, infatti, secondo l'analisi effettuata, la proporzione di partenza, su cui si basa l'analisi ABC, viene estremizzata, in quanto:

- il 65,56% del fatturato deriva dai clienti A, i quali rappresentano il 3,36% dei clienti in portafoglio e una marginalità del 63,41%;
- il 22,05% del fatturato deriva dai clienti B, i quali rappresentano il 7,09% dei clienti in portafoglio e una marginalità del 23,06%;

- il 12,39% del fatturato deriva dai clienti C, i quali rappresentano 89,18% dei clienti in portafoglio e una marginalità del 13,53%.

Tale risultato permette di evidenziare una forte dipendenza dai clienti A, e permette di concludere che i clienti A per l'impresa dovrebbero essere i clienti sui cui investire maggiormente, sia in termini di politiche di sviluppo della relazione commerciale, sia con l'obiettivo di fidelizzarli e di aumentare i *switching cost*, necessari per consolidare la clientela; una filosofia di gestione analoga potrebbe essere attuata per i clienti B, in quanto, anche in questo caso si evidenzia l'importanza di tali clienti. Conseguentemente, è possibile vedere la marginalità dei clienti "C" (circa il 90% del portafoglio) che contribuiscono con un fatturato del 12% circa.

All'interno di questi segmenti di clienti andrebbero fatte delle considerazioni aggiuntive analizzando i clienti uno ad uno, studiandone le caratteristiche e i potenziali sviluppi.

Un'ulteriore strumento suggerito per rispondere all'esigenza colta dall'impresa per l'analisi della clientela tramite l'utilizzo di indicatori qualitativi è il *customer retention rate* clienti, orientato proprio a determinare la fedeltà del portafoglio clienti; l'obiettivo in questo caso è di dare informazioni all'impresa relative ad un aspetto qualitativo del cliente, non prendendo in considerazione quindi solamente aspetti quantitativi (economico – finanziari) come avviene nel modello attuale, ma considerando anche altre variabili, che in questo caso misurano la fedeltà.

Per la determinazione del CRR si sono rilevati i numeri di clienti presenti nel portafoglio durante gli anni. Nella tabella successiva (si veda tabella 4.5) è possibile vedere il numero di clienti dall'anno 2013 all'anno 2019¹⁸, ovvero un arco temporale di sei anni.

Tabella 4.5 – Analisi del portafoglio clienti nell'arco temporale di 6 anni

| Anno (Y) | N° Clienti B2B | N° Clienti B2C |
|----------|----------------|----------------|
| 2013 | 21 | 390 |
| 2014 | 23 | 402 |
| 2015 | 18 | 420 |
| 2016 | 18 | 823 |
| 2017 | 22 | 1018 |
| 2018 | 19 | 804 |
| 2019 | 19 | 901 |

Fonte: Elaborazione Propria

Successivamente, si è rilevato necessariamente il numero di clienti che sono stati acquisiti e persi durante gli anni di gestione presi in considerazione (si veda tabella 4.6).¹⁹

Tabella 4.6 – Trend dei clienti acquisiti e persi nei periodi di gestione nel mercato B2B

| Trend Entrata/Uscita del portafoglio clienti Mercato B2B | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Periodo | 2013 - 2014 | 2014 - 2015 | 2015 - 2016 | 2016 - 2017 | 2017 - 2018 | 2018 - 2019 |
| Clienti Persi | 1 | 5 | 1 | 0 | 4 | 1 |
| Clienti Acquisiti | 3 | 0 | 1 | 4 | 1 | 1 |

Fonte: Elaborazione Propria

¹⁸ In questo caso si è potuto considerare l'anno 2019 anche se il periodo non è concluso, poiché come affermato dal management aziendale e considerando il periodo di svolgimento della ricerca, i clienti presenti ad oggi sono quelli che si ritroveranno in portafoglio alla fine dell'anno.

¹⁹ Questo procedimento è stato svolto analizzando la composizione di portafoglio di ogni anno ed individuando i clienti persi ed acquisiti.

Tramite le formule illustrate nel paragrafo 3.1.1, relative alla determinazione del CRR si ottengono i seguenti risultati (si veda tabella 4.7).

Tabella 4.7 – Customer Retention Rate Istantaneo e Storico nel mercato B2B

| CRR Istantaneo e Storico B2B | | | | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Periodo | 2013 - 2014 | 2014 - 2015 | 2015 - 2016 | 2016 - 2017 | 2017 - 2018 | 2018 - 2019 |
| CRR Istantaneo | 95,24% | 78,26% | 94,44% | 100% | 81,82% | 94,74% |
| CRR Storico | 90,75% | | | | | |

Fonte: Elaborazione Propria

Nel procedimento si sono calcolati inizialmente i CRR istantanei di ogni anno e di conseguenza si è determinato il CRR storico.

Il risultato finale evidenziato è un CRR storico del 90,75% e consente di confermare la capacità dell'impresa di tenersi stretti i clienti, e quindi fidelizzarli; inoltre, i clienti fidelizzati sono appunto quelli che contribuiscono maggiormente alla generazione di valore per l'impresa.

La stessa tipologia di analisi è stata fatta nel mercato B2C evidenziando risultati diversi, sia per la mole di clienti trattati, sia per la forte dipendenza da dei clienti più importanti, o principali, rispetto ad altri.

Il procedimento utilizzato è stato lo stesso, in cui si è analizzato nuovamente il numero dei clienti presenti per anno, si sono evidenziati i clienti persi ed acquisiti durante la gestione, si sono determinati i CRR istantanei e di conseguenza il CRR

storico del mercato. Tramite l'utilizzo di questi dati estrapolati dal portafoglio clienti si è calcolato il CRR relativo a questo mercato (si vedano tabelle 4.8 e 4.9).

Tabella 4.8 – Trend Entrata/Uscita del portafoglio clienti nel mercato B2C

| Trend Entrata/Uscita del portafoglio clienti Mercato B2C | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Periodo | 2013 - 2014 | 2014 - 2015 | 2015 - 2016 | 2016 - 2017 | 2017 - 2018 | 2018 - 2019 |
| Clienti Persi | 74 | 93 | 97 | 212 | 404 | 39 |
| Clienti Acquisiti | 86 | 111 | 500 | 407 | 190 | 136 |

Fonte: Elaborazione Propria

Tabella 4.9 – Customer Retention Rate Istantaneo e storico nel mercato B2C

| CRR Istantaneo e Storico B2C | | | | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Periodo | 2013 - 2014 | 2014 - 2015 | 2015 - 2016 | 2016 - 2017 | 2017 - 2018 | 2018 - 2019 |
| CRR Istantaneo | 81,03% | 79,23% | 76,90% | 74,24% | 60,31% | 95,15% |
| CRR Storico | 77,81% | | | | | |

Fonte: Elaborazione propria

Il risultato finale evidenziato è 77,81%. L'utilizzo dello strumento CRR permette di notare le differenze tra i due principali mercati in termini di fedeltà del cliente, evidenziando una differenza circa del 13%, che si traduce in una volatilità maggiore, del mercato B2C rispetto al mercato B2B, infatti nel mercato B2C si è rilevato un turnover dei clienti elevato rispetto al mercato B2B.

In seguito, si è determinata l'anzianità media della clientela²⁰ (basata sui CRR storici) tramite l'utilizzo delle formule espresse nel paragrafo 3.1.1 e si è evidenziata un'anzianità media della clientela (AMC) diversa nei due mercati: nel mercato B2B, dei grandi clienti, l'anzianità media della clientela risulta 10,81 anni mentre nel mercato B2C risulta 4,5 anni.

Inoltre, è stato possibile determinare il *Churn Rate* storico, ovvero il tasso di abbandono, in entrambi i mercati: nel mercato B2B risulta essere di 9,25% e nel mercato B2C risulta essere del 22,19%.

L'evidenziazione di questi risultati è molto importante in quanto fa emergere un dato di notevole importanza circa la propensione dei clienti di rimanere in portafoglio nei periodi successivi. Un'ulteriore e doverosa nota è rinvenibile sulla precisazione della natura dei clienti che hanno cessato la collaborazione con l'impresa nel periodo preso in analisi, infatti, tali clienti sono coloro che tendevano ad operare opportunisticamente con l'impresa e temporaneamente, per quanto riguarda invece quei clienti maggiormente importanti, secondo l'analisi fatta e secondo l'osservazione dei portafogli clienti di ogni anno, sono rimasti in portafoglio in tutti i periodi.

²⁰ Per la determinazione dell'anzianità media della clientela, o anzianità media prospettica si è tenuta in considerazione dell'assunzione di base che N sia uguale a 1.

Si può quindi concludere che i clienti più importanti per l'impresa sono clienti ormai consolidati e che, come verificato con le figure intervistate, collaborano con l'impresa ormai da molto tempo; quindi, è possibile stabilire la capacità di Elica di fidelizzare i suoi clienti più importanti.

I risultati della ricerca risultano essere soddisfacenti evidenziando dei tassi di anzianità prospettica e di fedeltà elevati, potendo spiegare quindi che i clienti in portafoglio tenderanno a rimanere in collaborazione con l'impresa nei periodi seguenti.

4.5.2 Le criticità e i limiti dell'analisi ABC e del CRR in Elica

In questo paragrafo si illustreranno le criticità ed i benefici che gli strumenti ABC e del CRR presentano nell'impresa.

L'analisi ABC non ha comportato grosse difficoltà, in quanto è un'analisi che si distingue per la sua semplicità d'uso; si è deciso di utilizzare i tre segmenti A,B,C proprio come previsto nel *framework* teorico, senza quindi utilizzare segmenti aggiuntivi.²¹

L'utilizzo di tale analisi permetterebbe di identificare le coorti di clienti che compongono il portafoglio, il numero dei clienti in ogni coorte ed il fatturato

²¹ Si sono riportate solamente le percentuali relative alla performance dei segmenti e non i valori economici.

relativo ad ogni coorte. Tuttavia, una criticità di tale strumento è che non fornisce informazioni dettagliate sui singoli clienti, quindi, una volta stabilite le coorti di clienti che compongono i clienti, andrebbero effettuate delle analisi aggiuntive, basandosi appunto sul principio di eterogeneità dei clienti e della *customer base*.

Per quanto riguarda invece l'analisi del CRR del portafoglio clienti di Elica nei diversi periodi, si sono sottolineati precedentemente dei risultati soddisfacenti fornendo quindi una misura della fedeltà dei clienti nel corso degli anni.

Un limite principale dell'utilizzo dello strumento adattato è quello di analizzare solamente il numero visibile a primo impatto dei clienti, non evidenziando le dinamiche dietro tale numero, per esempio, l'analisi della CRR non permette di evidenziare la soddisfazione del cliente che sarebbe opportuna al fine di raggiungere un risultato più considerevole, ma questo è un limite insito nello strumento.

Per superare questo limite, il risultato potrebbe essere ponderato per un indice di soddisfazione del cliente; il problema che viene riscontrato nel caso studio e spiegato precedentemente è relativo all'analisi della customer satisfaction, ovvero ad oggi l'impresa non dispone di una misura di tale fattore.²²

²² L'obiettivo in un prossimo futuro è di arrivare alla valutazione di tale parametro permettendo così di avere un feedback dal cliente finale sul prodotto.

Un ulteriore limite colto dallo strumento è il fatto di evidenziare solamente l'ingresso e l'uscita come momenti standardizzati, senza spiegare le ragioni e le cause dell'abbandono, che possono essere relative ad un'insoddisfazione del cliente o al fatto che abbia trovato opportunità di approvvigionamento migliori verso la concorrenza.

Inoltre, come specificato nel *framework* teorico, il CRR assume che l'impresa perda i suoi clienti a ritmo costante, tramite la logica del *first in first out*, secondo Costabile, ovvero che i clienti più "anziani" escano in un primo momento, ma nella realtà Elica questo non avviene, anzi i clienti più anziani sono quei clienti storici che collaborano fedelmente con l'impresa, e che contribuiscono con un valore monetario, per la maggior parte, consistente e fondamentale per l'impresa.

Lo studio di fattibilità degli strumenti quindi ha evidenziato un adattamento degli stessi strumenti a quelle che sono le variabili o gli indicatori di performance utilizzati dall'impresa.

L'utilizzo di questi strumenti potrebbe essere maggiormente approfondito tramite l'intervento attivo dell'impresa con la formazione degli operatori aziendali nell'utilizzo, l'introduzione dei dati necessari alla determinazione ed applicazione degli strumenti e la loro automatizzazione nel sistema informativo aziendale; ovviamente tali attività comporterebbero dei costi, in quanto investimenti, e tempo per operatori aziendali nella loro formazione, ma permetterebbero di diffondere all'interno dell'organizzazione una cultura *customer oriented*.

4.6.3 La *Customer Profitability Analysis* per il controllo del cliente

La *customer profitability analysis*, ovvero l'analisi per cliente dei relativi costi e ricavi consente di comprendere le cause e le ragioni delle differenti profittabilità.

Nel paragrafo 4.5 si è fatto luce sui limiti del sistema attuale di controllo del cliente, evidenziando dei gap e delle lacune; dalle interviste è emerso che il cliente viene valutato principalmente tramite il fatturato, che risulta il driver di riferimento dell'impresa.

In funzione gap analizzati, si propone l'analisi dello strumento della *Customer Profitability Analysis*, ovvero uno strumento che permetterebbe di analizzare il cliente da un punto di vista economico, non soffermandosi alla valutazione dello stesso tramite il fatturato, ma arrivando alla determinazione di un margine di contribuzione del cliente che permette di far luce sulla sua redditività.

L'utilizzo di questo strumento è stato fortemente discusso nella teoria, evidenziando la sua importanza al centro del sistema di controllo strategico orientato al cliente.

Partendo dal conto economico illustrato nel paragrafo 2.3, si è elaborato un conto economico semplificato per cliente e si è fatto luce su quali attività potrebbero essere rilevate al fine dell'eventuale utilizzo dello strumento (si veda tabella 4.10).

Tabella 4.10 – Conto economico di cliente Elica su Margine di contribuzione

| |
|--|
| CONTO ECONOMICO DI CLIENTE |
| Ricavi di clienti |
| Cogs |
| PRODUCT MARGIN DI CLIENTE (1-2) |
| Costi variabili commerciali (provvigioni, sconti) |
| Costi variabili di trasporto (termini di resa del cliente) |
| Costi di assicurazione crediti del cliente |
| MARGINE DI CONTRIBUZIONE DEL CLIENTE (3-4-5-6) |

Fonte: Elaborazione propria

Il conto economico permette di evidenziare il margine di contribuzione di cliente andando a rilevare quali sono i costi variabili delle attività richieste dal cliente. Il dato ad oggi di rilievo è appunto il product margin di cliente, a cui poi potrebbero essere sottratti:

- **i costi variabili commerciali**, ovvero rilevando quali sono le provvigioni degli agenti che seguono direttamente il cliente, gli sconti collegati ai volumi e l'assistenza dedicata. Come appunto è stato specificato, Elica si struttura su due modelli di gestione, nel primo, ovvero il mercato B2B, i clienti vengono seguiti direttamente da uno o più responsabili commerciali, quindi le loro provvigioni potrebbero essere imputate direttamente al cliente da loro gestito, mentre nel caso del mercato B2C, il modello di gestione è per area, dove determinati agenti di vendita gestiscono un pacchetto di clienti, in questo caso la rilevazioni delle provvigioni si fa più complicata, in quanto dovrebbe essere rilevata tramite delle basi di ripartizione che in questo caso potrebbe rispecchiarsi nel fatturato, essendo appunto il driver di

riferimento per il conseguimento della provvigione. Le spese promozionali potrebbero essere attribuite direttamente al cliente in quanto in Elica vengono gestite tramite una percentuale sul fatturato del cliente, di conseguenza, sono facilmente individuabili e ricollocabili;

- **costi variabili di trasporto**, legato ai termini di resa con il cliente, differenti da cliente e cliente per le condizioni pattuite;
- **costi di assicurazione e credito di cliente**, legati ai costi sostenuti dell'impresa per l'assicurazione verso il determinato cliente.

Tramite la rilevazione di questi costi si potrebbe rilevare il margine di contribuzione di cliente.

Questo strumento sembrerebbe ideale per colmare il gap analizzato durante la ricerca precedentemente ripreso e per arrivare ad un margine di cliente più approfondito; tuttavia, per un suo utilizzo ed una sua implementazione nel sistema Elica si incontrano numerosi limiti e difficoltà che verranno trattate nel paragrafo successivo.

4.6.4 Le criticità e i limiti della *Customer Profitability Analysis* in Elica

L'utilizzo dello strumento in esame porterebbe numerosi benefici all'impresa, potendo rilevare la reale bontà dei clienti tramite l'analisi della loro profittabilità.

Tuttavia, i limiti che si incontrano per l'utilizzo della *customer profitability analysis* nell'impresa sono diversi.

Il primo è relativo al fatto che l'impresa utilizza un sistema di controllo tradizionale, ovvero un sistema di contabilità per centri di costo, mentre, riprendendo quanto affermato nel framework teorico, lo strumento necessita di sistemi di controllo di gestione evoluto come il sistema di controllo Activity based. Tale sistema permetterebbe di rilevare i costi per attività e di evidenziare le attività a valore aggiunto per il cliente e quali no. Non essendoci un modello di gestione per attività, non vengono rilevati i costi delle attività che quotidianamente coinvolgono tutte le funzioni dell'impresa.

Alcuni dei costi delle attività più specifiche che andrebbero analizzati e da imputare ai clienti, al fine di determinare la reale profittabilità, sono, per esempio, i costi della ricezione dell'ordine, degli inserimenti nel sistema informativo, della registrazione delle fatture, della gestione anagrafica cliente, della spedizione fatture ai clienti, della preparazione e contatto con i clienti per i solleciti di pagamento, della gestione del credito dei clienti, della programmazione della logistica, della preparazione di tutti i documenti per il trasporto, del packaging dei prodotti, l'imballaggio, il carico dei prodotti sui mezzi di trasporto, dell'aggiornamento dello spostamento del mezzo e dell'assistenza per il cliente. Tuttavia, come illustrato precedentemente, queste attività vengono lasciate alla loro operatività quotidiana.

Un ulteriore limite riscontrato nella ricerca è che l'utilizzo di questo strumento necessita il supporto di un sistema informativo in cui sia possibile reperire i dati per cliente, ovvero un sistema che ad oggi non è presente nell'impresa.²³

Data l'evidenziazione dei principali limiti, si riportano le dichiarazioni e le opinioni dei controller sullo strumento della profittabilità del cliente con l'obiettivo di evidenziare la considerazione dello strumento da parte degli intervistati.

Intorno a tale strumento è stato rilevato un certo "scetticismo", venendo visto come qualcosa di difficile applicazione nella realtà Elica. Una delle risposte alla domanda sulla considerazione della contabilità analitica orientata al cliente è stata relativa all'enorme dispendio di tempo che tale strumento comporterebbe in termini di registrazioni e rilevazioni di tempi e di costo per ogni attività, che ad oggi, come specificato da un controller, porterebbe a delle rilevazioni non tempestive; inoltre, i controller fanno luce sulle difficoltà nel rilevare i costi per attività, sia perché non avviene una gestione per attività, sia perché non si ha una conoscenza così approfondita dei processi aziendali e delle attività sottostanti.²⁴

²³ L'impresa al momento sta collaborando insieme a società di consulenza su questo tema e sull'implementazione di sistemi informativi migliori, implementazione di nuove reportistiche, che permettano un'elaborazione dei dati più dettagliata, tuttavia, è necessario specificare che tali attività si tradurrebbero in costi aggiuntivi, e quindi, come investimenti dovrebbero essere ben analizzati dall'impresa.

²⁴ L'articolazione delle attività risulta complessa in quanto la realtà aziendale è molto articolata e dinamica, tuttavia, risulterebbe necessaria al fine di individuare quali siano quelle attività che portino valore al cliente. Un'analisi di questo tipo collegherebbe la funzione di controllo dei costi delle attività con il valore generato per i clienti.

Tramite l'intervista con un controller è emerso che l'adozione di tale strumento sarebbe facilitata tramite l'utilizzo del modello di gestione per commessa, tuttavia, questo modello, non è presente nell'impresa. In questa prospettiva risulterebbe quindi fondamentale l'analisi dei processi aziendali, effettuare una mappatura dei processi basandosi sulle funzioni organizzative coinvolte.²⁵

Lo strumento della *Customer Profitability Analysis*, nonostante lo scetticismo dal punto di vista operativo, ha riscosso un ampio interesse per quanto riguarda i suoi vantaggi ed effetti di avere un feedback sulla reale redditività del cliente.

È stato discusso con il management che in passato c'è stata l'intenzione di implementare un sistema di profittabilità, ma tuttavia, considerando gli ingenti investimenti necessari, soprattutto nei sistemi informativi, il progetto non è stato completato.

4.6.5 La proposta di un modello di valutazione del cliente in Elica

Nel *framework* teorico si sono introdotti gli strumenti di valutazione del cliente per l'impresa e si sono illustrati alcuni modelli, come il modello di Wayland e Cole, di Costabile, di Gupta e Lehmann, di Blattberg e Deighton.

²⁵ Tramite le interviste si è rilevato il processo di produzione di un determinato prodotto che coinvolge l'input del cliente, l'esigenza colta dalla forza commerciale e successivamente inviata alla ricerca e sviluppo, al marketing ed al controllo di gestione per analizzare la fattibilità tecnica ed economica dell'ordine, l'approvazione dell'ordine da parte dei vari enti responsabili in base alle soglie di costo da sostenere per l'investimento ed in base al ritorno stimato, ed infine l'inizio della produzione del prodotto ed alla personalizzazione dello stesso, fino all'evasione e all'assistenza post vendita.

Tramite le interviste, si è cercato di indagare accuratamente sul valore del cliente all'interno dell'impresa.

Si è sottoposta alle varie figure intervistate la domanda “quanto vale il cliente per Elica?” e le risposte rilevate sono state più che positive, in quanto il cliente è di importanza assoluta per un'impresa di tale livello, tuttavia, non è mai stata effettuata una misurazione del valore del cliente, anzi, gli strumenti illustrati nel modello teorico e proposti all'impresa sono risultati sconosciuti.

Il valore del cliente, ad oggi, nell'impresa viene determinato solamente in funzione del valore monetario che il cliente apporta all'impresa, ovvero i clienti vengono valutati in funzione del fatturato e della loro marginalità, che sono i *driver* principale di riferimento.

In aggiunta, si evidenzia le numerose difficoltà del tentativo di applicazione degli strumenti citati nel paragrafo 3.4, ovvero dei modelli di valutazione del cliente *Customer Equity* e *Customer Lifetime Value*, in quanto, tramite il sistema di controllo attuale ed in base alla mancanza dei dati presenti nel sistema informativo, l'impresa non riesce a reperire le informazioni necessarie per l'impostazione degli strumenti.²⁶ La determinazione del valore del cliente risulterebbe un tema

²⁶ Un esempio può essere relativo alla difficoltà nel reperire le voci di costo dedicate alle attività di fidelizzazione, di mantenimento del livello di soddisfazione e di acquisizione del cliente; questi costi ricadono nei costi di marketing e della forza commerciale e non vengono scomposti in base alle attività svolte dalle funzioni.

d'importanza assoluta per un'impresa come Elica, al fine di elaborare delle strategie *customer oriented* che siano efficaci e gestendo efficientemente le risorse.

Data l'analisi del gap relativo alla mancanza di un modello di valutazione del cliente, l'obiettivo è stato quello di elaborare un cruscotto di indicatori che permettesse di valutare il cliente in funzione delle variabili maggiormente importanti per l'impresa (si veda tabella 4.11).

Il modello è stato discusso insieme ai vari componenti aziendali che hanno partecipato attivamente alla decisione delle dimensioni di *profiling* del cliente, sia B2B che B2C, ed alla decisione gli indicatori alla base.

Tabella 4.11 – Il modello di controllo e di valutazione del cliente

| Dimensione | Indicatori | Funzione Organizzativa Coinvolta |
|------------------------------|---|----------------------------------|
| Dimensione Innovativa | - Quantità % di prodotti innovativi acquistati dal cliente - Livello della Partnership orientata all'innovazione - Quantità % richieste di personalizzazione innovative del prodotto | Sales, Marketing, R&D |
| Dimensione Finanziaria | - Termini di pagamento del cliente - Quantità % di ritardi nei pagamenti del cliente - Livello delle informazioni finanziarie sul cliente | Credit & risk Management |
| Dimensione Strategica | - Livello di diversificazione del cliente - Tiratura media per ordine del cliente - Numero di acquisti avvenuti grazie alle raccomandazioni cliente - Volumi e frequenza degli acquisti del cliente - Numero di competitors sul cliente | Sales & Marketing |
| Dimensione di Strutturazione | Numero di reclami del cliente Livello di naturalezza del rapporto con il cliente - Potere contrattuale del cliente - Livello di assistenza pre-post vendita richiesto dal cliente | Sales, Marketing, Supply Chain |
| Dimensione di Fedeltà | - Durata della relazione con il cliente - Linearità della relazione con il cliente | Sales & Controlling |
| Dimensione Economica | - Fatturato del cliente - Margine dei prodotti acquistati del cliente | Sales & Controlling |
| Dimensione Geografica | - Distanza geografica del cliente | Sales |
| Dimensione Culturale | - Livello di difficoltà di comunicazione con il cliente | Sales |

Fonte: Elaborazione propria

Il modello appena esposto si struttura su delle dimensioni principali, ovvero:

- **la dimensione innovativa:** con questa dimensione si evidenzia il grado di innovazione del cliente e risponde alla domanda “quanto è innovativo il cliente per l’impresa”, distinguendo appunto i clienti “standardizzati”, ovvero i clienti che acquistano prodotti standard, e i clienti innovativi che contribuiscono all’esaltazione del progresso, all’ampliamento della *value proposition*, alla ricerca di soluzioni di offerta sempre di maggior valore, alla crescita della conoscenza dell’impresa riguardo allo sviluppo di nuovi prodotti;
- **la dimensione finanziaria:** con questa dimensione si evidenzia la solidità finanziaria del cliente e la probabilità di default del cliente, necessaria ai fini dell’instaurazione di una collaborazione con esso;
- **la dimensione strategica:** con questa dimensione si evidenzia quanto un cliente è strategico per l’impresa, ovvero quei clienti che permettono di instaurare rapporti di partnership e di cooperazione e di diversificare entrando in nuovi mercati;
- **la dimensione di strutturazione:** con questa dimensione si evidenzia quanto un cliente è strutturato, poiché la difficoltà che si risconterà durante la sua gestione è una conseguenza della sua organizzazione;

- **la dimensione di fedeltà:** con questa dimensione si evidenzia la loyalty del cliente nel corso della relazione con l'impresa, ovvero se il cliente è fedele o no per l'impresa;
- **la dimensione economica:** con questa dimensione si evidenzia la redditività del cliente; questa dimensione analizza il valore monetario apportato dal cliente;
- **la dimensione geografica:** con questa dimensione si evidenzia la “distanza” geografica dell'impresa che può essere determinata facilmente guardando la provenienza geografica; secondo i responsabili commerciali è una variabile molto importanti poiché incide nella relazione con il cliente.
- **la dimensione culturale:** con questa dimensione si evidenzia la cultura del cliente e la mentalità e se sono coerenti con i valori aziendali o meno.

È necessario specificare che non tutte le dimensioni hanno lo stesso peso, infatti, da quanto rilevato tramite le interviste, la dimensione maggiormente importante è quella economica poiché il valore monetario è il driver principale di riferimento per Elica.

Definite le dimensioni che compongono il modello, si illustrano gli indicatori che sono alla base delle dimensioni; a questo punto è fondamentale specificare che gli indicatori scelti sono:

- soggettivi, ovvero nascono dalla valutazione del personale;

- oggettivi, ovvero basati su una serie di dati e determinabili tramite delle misurazioni.

Alcuni degli indicatori scelti sono molto complessi da determinare, in quanto molto soggettivi, altri invece implicherebbero una partecipazione attiva da parte dell'impresa, in quanto richiedono tempo ed impegno per la loro misurazione.

La prima dimensione presa in esame è la dimensione innovativa precedentemente descritta, composta dai seguenti indicatori:

- **la quantità % di prodotti innovativi acquistati:** con questo indicatore si evidenzia quanto un cliente punti alla promozione e distribuzione del prodotto Elica al fine di sviluppare ed espandere i prodotti di ultima generazione aziendali rispetto a quelli standardizzati. L'indicatore potrebbe essere determinato tramite il rapporto tra la quantità di prodotti innovativi acquistati, quindi di ultima generazione, e la quantità totale dei prodotti acquistati dal cliente; tale indicatore può essere strutturato anche a valore prendendo come parametro il fatturato dei prodotti innovativi acquistati;
- **la quantità % di richieste di personalizzazione innovative:²⁷** con questo indicatore si evidenzia quanto un cliente spinge l'impresa alla differenziazione tramite un approccio "pull", ovvero dove l'impresa

²⁷ Per richieste di personalizzazione innovative si intendono quelle richieste che non vanno a colpire features standard, come può essere il colore di determinati attributi, ma piuttosto lo sviluppo di nuove soluzioni.

“prende” l’idea dal cliente e viene incentivata alla realizzazione del prodotto; questo indicatore può essere calcolato tramite il rapporto tra la quantità di richieste di personalizzazione innovative e la quantità di richieste di personalizzazione totali nel periodo;

- **il livello della partnership orientata all’innovazione:** con questo indicatore si evidenzia se è instaurata una partnership orientata all’innovazione con il cliente e a che livello sia questa partnership; in questo caso si tratta di un indicatore soggettivo dove la valutazione verrebbe effettuata dalla figura aziendale coinvolta, ovvero maggiormente a contatto con il cliente.

Per la determinazione degli indicatori sopra illustrati, è risultato fondamentale il contributo del controller R&D, il quale ha fatto luce sugli indicatori tramite il quale il cliente può essere classificato come innovativo per l’impresa, i *key account manager* che rispondono personalmente alle necessità ed esigenze dei clienti ed al marketing volto alla ricerca di innovazione e differenziazione continua.

La dimensione finanziaria, invece, è stata trattata con il *Credit & Risk manager* che si occupa principalmente della valutazione del rischio del cliente.²⁸ L’intervista è

²⁸ Il manager fa luce sul fatto che nell’ impresa esiste una risk policy volta alla definizione e quantificazione del rischio del cliente. I clienti del mercato B2B vengono considerati inizialmente come maggiormente solvibili dei clienti nel mercato B2C, infatti, come da lui spiegato, il metodo di valutazione in questo caso è omogeneo ma la tensione che si manifesta è diversa. L’impresa per la copertura del rischio del cliente si serve di servizi di assicurazione verso essi.

risultata fondamentale per la determinazione degli indicatori che maggiormente riescono a dare un giudizio sul cliente; questi sono:

- **i termini di pagamento del cliente:** con questo indicatore si evidenzia la propensione del cliente a rispecchiare i termini di pagamento pattuiti; nell'impresa viene determinato tramite la differenza tra DSO (*days sales outstanding*) effettivo e DSO teorico²⁹; il DSO teorico è il totale dei giorni dedicati al cliente per il pagamento ovvero l'intervallo temporale tra l'emissione della fattura e la data di scadenza della stessa, mentre il DSO effettivo è dato dal numero di giorni intercorrenti tra la data di emissione della fattura e la data effettiva di pagamento della stessa; se questo indicatore dovesse presentare una differenza positiva, significherebbe un momento di ritardo, mentre, se questa differenza dovesse essere negativa, allora verrebbe vista positivamente dall'impresa.
- **la quantità % dei ritardi nei pagamenti da parte del cliente:** con questo indicatore si evidenzia il numero di pagamenti in ritardo del cliente in un determinato periodo di tempo; può essere misurato tramite il rapporto tra la quantità dei ritardi nei pagamenti ed i pagamenti totali nell'intervallo di tempo preso in considerazione;

²⁹ Per DSO si intende “days sales outstanding” ed è un indicatore attualmente utilizzato dall'impresa.

- **livello delle le informazioni finanziarie sul cliente:** con questo indicatore si evidenzia la solidità finanziaria del cliente, tramite la consultazione del bilancio, l'analisi dei suoi indici maggiormente importanti come l'ebitda, la posizione finanziaria netta, i debiti verso terzi, la capitalizzazione del cliente ed il suo fatturato; tramite quest'analisi si monitora l'andamento della gestione del cliente e a tal riguardo si deducono delle informazioni relative ad esso; si tratta di un indicatore oggettivo, in quanto viene determinato attualmente dall'impresa.³⁰

La terza dimensione è quella strategica del cliente, ovvero una delle più importanti per l'impresa, che va ad illustrare quali sono le variabili che rendono strategico un cliente per l'impresa; gli indicatori che compongono questa dimensione sono:

- **il livello di diversificazione del cliente:** con questo indicatore si vuole quantificare la possibilità di diversificare e riuscire ad estendere il business a mercati nuovi che ancora non sono stati colti, o nicchie di mercato, tramite rapporti di partnership o di cooperazione; in questo caso si tratta di un indicatore soggettivo che dovrebbe essere quantificato tramite una

³⁰ Si tratta di un indicatore utilizzato attualmente dall'impresa al fine della valutazione della solidità finanziaria del cliente.

valutazione da parte delle figure coinvolte e a contatto con esso valutando le opportunità di diversificazione che il cliente offre;³¹

- **la tiratura media per ordine del cliente:** con questo indicatore si evidenzia la bontà del cliente da un punto di vista qualitativo ed esprime la quantità di prodotti media di un ordine domandata dal cliente in un determinato periodo. Come ben si può immaginare la produzione di prodotti ad elevato tasso tecnologico ed innovazione come gli ultimi prodotti da Elica richiede dei tempi abbastanza lunghi. L'abilità e capacità dell'impresa di minimizzare il tempo di produzione contenendo i costi ovviamente è fonte di vantaggio competitivo, fornendo un servizio di fornitura al cliente in tempi rapidi e flessibili, minimizzando quindi il time to market. Data appunto la parcellizzazione dei punti Elica nei vari paesi, questo viene agevolato permettendo una distribuzione ai clienti in ottimi tempi.
- **il numero di acquisti avvenuti grazie alle raccomandazioni del cliente:** con questo indicatore si evidenzia il numero di prodotti venduti sul mercato (a quantità e a valore) dal cliente. L'indicatore è orientato a materializzare l'obiettivo della strategia attuale dell'impresa, che in questo caso viene spinto alla massimizzazione. È fondamentale specificare che

³¹ Risulta essere un punto fondamentale per Elica che negli ultimi anni ha intrapreso strategie di diversificazione, estendendo il proprio business dalla sola vendita di cappe e motori

quest'indicatore è riferito esclusivamente alla valutazione del cliente B2C, in cui l'obiettivo dell'impresa è proprio quello di incrementare il fatturato e la redditività spingendo su forti politiche di comunicazione sul marchio proprio. Uno dei fattori più importanti, se non il più importante, a detta del management, è appunto la massima valorizzazione del passaparola al fine di creare valore;

- **il volume e frequenza degli acquisti:** con questo indicatore si evidenzia se il cliente è strategico per l'impresa. A tal riguardo bisogna specificare la particolarità dei clienti serviti da Elica, citando nuovamente non solo l'eterogeneità dei clienti, ma anche quella dei mercati, infatti, i “grandi clienti” permetteranno una gestione strategica dei costi in quanto la produzione di grossi volumi comporta lo sfruttamento di economie di scala. Il fatto che un cliente acquisti grandi volumi e costantemente, con una frequenza alta, comporta un'importanza maggiore rispetto ad alcuni clienti che acquistano sporadicamente e con volumi limitati; questo indicatore può essere determinato tramite il reperimento dei dati dal sistema informativo ad oggi disponibili;
- **il numero di competitors sul cliente:** con questo indicatore si evidenzia l'intensità della competizione sul cliente per l'individuazione della migliore strategia su di esso. Si può evidenziare una dipendenza del cliente dall'impresa, o un'indipendenza; nel secondo caso i clienti dovrebbero

essere trattati con maggior coinvolgimento al fine di inglobarli nella realtà dell'impresa; in questo caso si tratta di un indicatore oggettivo, in quanto si prenderanno in considerazione i competitors dell'impresa che operano nello stesso mercato in cui è presente il cliente.

Un ulteriore indicatore che sarebbe stato molto interessante da analizzare è la *market share* del cliente, ovvero la quota di mercato, in quanto estremamente significativo poiché comunica il posizionamento strategico del cliente, ovvero se rappresenta posizioni di leadership o meno. Tuttavia, risulta un indicatore molto complesso da determinare che necessiterebbe di molte informazioni relative ai clienti ed ai mercati di cui fanno parte; ad oggi la *market share* dei clienti viene conosciuta parzialmente, ovvero solamente per i clienti più importanti in quanto viene riportata da una società di consulenza esterna.³²

Una dimensione aggiuntiva e fondamentale per la valutazione del cliente è la dimensione di strutturazione. Nelle interviste, le funzioni commerciali hanno specificato che la buona strutturazione del cliente è fondamentale in quanto la difficoltà che si riscontrerà nella sua gestione sarà una conseguenza della sua organizzazione. In questa dimensione sono stati evidenziati degli indicatori quali:

³² La quota di mercato è un indicatore estremamente significativo e permetterebbe di dare all'impresa informazioni molto importanti riguardo alla natura del cliente, tuttavia, la sua misurazione per ogni cliente risulta molto complessa in quanto richiede delle informazioni molto specifiche sui clienti e sui mercati di riferimento.

- **il numero di reclami del cliente:** con questo indicatore si evidenzia la sensibilità e la difficoltà di gestione del cliente. Il numero dei reclami è presente e trattato dalla funzione *Customer care*, il quale si occupa di gestire il servizio after sales; si tratta quindi di un indicatore oggettivo, poiché il numero dei reclami viene rilevato dalla funzione coinvolta;
- **il livello di naturalezza del rapporto con il cliente:** con questo indicatore si evidenzia la formalità del rapporto; in questo caso l'indicatore è soggettivo e può essere espresso dalla funzione commerciale che è a diretto contatto con esso;³³
- **il potere contrattuale del cliente:** con questo indicatore si evidenziano i clienti che presentano una maggiore difficoltà di gestione; la definizione dei contratti di vendita è un processo articolato e difficile che presuppone la buona capacità della forza commerciale di ottenere le condizioni migliori al momento opportuno, inoltre, si tratta di un indicatore soggettivo, in quanto dovrebbe essere quantificato dai responsabili commerciali a contatto con i clienti;
- **il livello di assistenza pre e post vendita:** con questo indicatore si evidenzia se il cliente permette una gestione fluida oppure complessa; a tal

³³ Proprio i commerciali responsabili hanno specificato l'elevata importanza di tale variabile in una relazione.

riguardo le interviste con la forza commerciale hanno permesso di evidenziare la presenza di clienti molto complicati, che pretendono servizi e prodotti personalizzati, visite ai clienti maggiori, contatti frequenti e supporto continuo rispetto ad altri clienti che si accontentano di servizi standardizzati;³⁴ questo indicatore potrebbe essere valutato tramite la quantificazione di tutte le attività a livello di servizio di assistenza richieste dal cliente;³⁵

La quinta dimensione è la dimensione della fedeltà, che analizza la *loyalty* del cliente, ovvero la sua propensione a servirsi verso l'impresa; gli indicatori considerati di maggiore importanza in tale prospettiva sono:

- **la durata della relazione con il cliente:** con questo indicatore si evidenzia il ciclo di vita del cliente individuando in che fase il cliente si trovi; in questa prospettiva sarebbe opportuno classificare i clienti in base al n° di anni di presenza all'interno dell'impresa, al fine di elaborare una strategia specifica su di esso;³⁶

³⁴ In alcuni casi i clienti richiedono anche l'elaborazione di piani marketing e campagne pubblicitarie proprio perché non sono ben strutturati e non godono di tale funzione;

³⁵ Questo indicatore è estremamente importante poiché necessita di un maggiore supporto da parte dell'impresa.

³⁶ A tal proposito si sono individuati clienti appena entrati in collaborazione, ovvero i nuovi clienti (2 anni), clienti in sviluppo (4 anni) e clienti storici (6 anni).

- **la linearità della relazione con il cliente:** con questo indicatore si evidenzia se ci sono stati dei picchi di fedeltà durante la relazione e motivarsi sul perché sia avvenuto, inoltre, tale indicatore, può essere determinato individuando il numero di volte che i clienti hanno interrotto la loro relazione con l'impresa.

La dimensione considerata maggiormente importante dall'impresa è appunto quella economica, ovvero prendendo in considerazione appunto quelle variabili che ad oggi rispecchiano il parametro di valutazione del cliente; gli indicatori che fanno parte di tale dimensione sono:

- **il fatturato del cliente:** con questo indicatore si evidenzia quanto un cliente contribuisce economicamente verso l'impresa. L'analisi del fatturato andrebbe fatta anche in serie storica ovvero analizzando il trend di fatturato passato prendendo in esame un periodo di tempo ben preciso; questo indicatore può essere determinato consultando le reportistiche commerciali;
- **il margine dei prodotti acquistati dal cliente:** con questo indicatore si evidenzia la marginalità dei clienti; anche questo indicatore può essere determinato consultando le reportistiche commerciali.

Si è stabilito di concerto con il controllo di gestione una scheda di parametri che ad oggi classificano il cliente tramite il fatturato ed il margine di prodotto; si sono evidenziati i livelli che permettono di determinare il cliente "grande", il cliente "medio" ed il cliente "piccolo" nei due mercati (si veda tabella 4.12).

Tabella 4.12 – Griglia di suddivisione del fatturato e del product margin

| Tabella di classificazione per Fatturato | | | Tabella di classificazione per Margine del cliente | | |
|--|---------------|----------------|--|---------------|---------------|
| | Cliente B2B | Cliente B2C | | Cliente B2B | Cliente B2C |
| Cliente Grande | > 30 M | > 10 M | Cliente Grande | > 20% | > 40% |
| Cliente Medio | 20M < F < 30M | 2 M < F < 10 M | Cliente Medio | 18% < M < 20% | 35% < M < 40% |
| Cliente Piccolo | < 20 M | < 2 M | Cliente Piccolo | < 18% | < 35% |

Fonte: Elaborazione Propria

Un ulteriore dimensione è quella geografica, la cui importanza è emersa durante le interviste tramite la forza commerciale, la quale spiega si tratti di variabili estremamente importanti dal punto di vista dell'approccio e della relazione commerciale con il cliente; per esempio sono state spiegate le differenze nella relazione commerciale con clienti provenienti dall'oriente e dall'occidente.

Gli indicatori evidenziabili in questa dimensione sono:

- **la distanza geografica del cliente:** con questo indicatore si evidenzia quanto un cliente sia lontano geograficamente che può essere determinato analizzando la provenienza del cliente;

L'ultima dimensione è quella culturale, che permette di rilevare se i valori culturali e di mentalità del cliente siano coerenti con i valori di Elica; l'indicatore alla base è:

- **il livello di difficoltà di comunicazione con il cliente:** con questo indicatore si evidenzia la difficoltà nella comunicazione con il cliente; quest'indicatore può essere determinato soggettivamente dalla funzione a

contatto con il cliente, ovvero i responsabili commerciali, rilevando le differenze culturali nella relazione.

Data la descrizione del modello, delle dimensioni su cui è strutturato e degli indicatori alla base, è opportuno specificare gli obiettivi che questo modello presenta.

Uno degli obiettivi principali, nato dall'esigenza di ampliare la valutazione del cliente dalla sola considerazione di parametri economici, è appunto quello di fornire una visione complessiva del cliente, che raccolga quindi tutte le variabili prese in considerazione dall'impresa.

Un ulteriore obiettivo è quello di diffondere all'interno dell'impresa una cultura *customer oriented*, tramite la responsabilizzazione delle figure coinvolte nella determinazione degli indicatori alla base delle dimensioni; tramite questo procedimento si potrebbe diffondere la conoscenza del cliente all'interno di Elica.

Questo modello, ideato appositamente sull'impresa, ha suscitato un particolare gradimento dalle varie funzioni intervistate, poiché è uno strumento che permette di evidenziare più variabili tramite un approccio integrato.

Nel paragrafo successivo si illustreranno i limiti e le criticità del cruscotto di indicatore, permettendo così di arrivare a delle conclusioni significative per una sua possibile applicazione.

4.6.6 Le criticità e i limiti del modello di valutazione del cliente in Elica

Il modello elaborato per la valutazione del cliente è stato focalizzato sul lavoro di ricerca effettuato nell'impresa, in cui si è voluto proporre al management uno strumento che sia in grado di poter valutare la figura del cliente; inoltre, come introdotto precedentemente, permetterebbe di dare una visione integrata del cliente, tramite uno strumento che integra più dimensioni.

Il modello illustrato presenta delle potenzialità importanti, in quanto si potrebbero valutare i clienti dell'impresa ed effettuare una schedatura di tutto il portafoglio determinando, per esempio, i clienti maggiormente strategici, o quelli innovativi.

La progettazione di questo strumento potrebbe essere maggiormente approfondita nel tempo, nel caso in cui vengano evidenziate delle dimensioni aggiuntive di rilievo che permettono di valutare il cliente, infatti, potrebbe analizzarsi anche la dimensione di soddisfazione del cliente relativa alla customer satisfaction ma ad oggi non si dispongono di tali informazioni e sarebbe impossibile determinare la customer satisfaction senza una ricerca.³⁷

Tuttavia, si evidenziano importanti criticità e numerosi limiti nello studio di fattibilità del modello di valutazione del cliente. Innanzitutto, è opportuno specificare che l'utilizzo di un tale modello comporterebbe dei cambiamenti nelle operazioni quotidiane. Inoltre, una criticità aggiuntiva è relativa al reperimento dei

³⁷ La conoscenza di tale variabile risulterebbe essenziale al fine di intraprendere differenziazioni sui prodotti maggiormente efficaci sempre rispettando l'efficienza.

dati dalle funzioni aziendali coinvolte, in quanto non tutti i dati non sono presenti nel sistema informativo, ma dovrebbero essere reperiti appositamente.

Un ulteriore limite riguarda il modello attuale di controllo di gestione, che, come più volte specificato precedentemente, corrisponde ad un sistema di controllo tradizionale, in cui il cliente non viene visto come una fonte di valore.

Bisognerebbe considerare che tale modello definisce un cliente solamente in base ad una serie storica di dati, e non in prospettiva futura.

Il modello presenta un limite molto importante relativo alla determinazione e misurazione degli indicatori, in quanto è stato precedentemente specificato che si sono utilizzati degli indicatori soggettivi ed oggettivi e dovrebbero essere fornite delle modalità di calcolo. Molte informazioni alla base del calcolo degli indicatori non sono presenti nel sistema informativo attuale e il fatto che siano presenti anche indicatori soggettivi rende ancora più complesso il modello.

Alcuni indicatori fanno riferimento ad aspetti intangibili della relazione con il cliente, per esempio, l'indicatore del livello di partnership orientata all'innovazione è un indicatore soggettivo e può essere valutato solamente dalle figure direttamente coinvolte, ovvero la ricerca e sviluppo, la forza commerciale ed il marketing, che dovrebbero quantificare il livello della partnership, prima di tutto, se instaurata o no, e poi analizzandola, per esempio, considerando il numero di incontri che abbiano fornito idee innovative, oppure il numero di suggerimenti (input – approccio pull) sullo sviluppo provenienti dal cliente. Il livello di apertura a nuovi

mercati, allo stesso modo, è un indicatore che può essere quantificato solamente tramite la conoscenza del cliente e le opportunità che lo stesso presenta.

Infine, un limite importante da evidenziare appartenente al modello di valutazione è che non permette di definire un giudizio sintetico sul cliente che si vuole analizzare.

Un' ipotesi percorribile, ma allo stesso tempo complessa, per la definizione di un eventuale valore sintetico di cliente potrebbe essere di:

- individuare inizialmente un peso per ogni dimensione, in quanto le dimensioni illustrate hanno un'importanza diversa per l'impresa;³⁸
- esprimere tutti gli indicatori in termini numerici e individuare dei *range* di variazione di ogni indicatore per l'attribuzione di un rating;
- rilevare dei rating per ogni dimensione, tramite una media aritmetica dei rating degli indicatori nelle dimensioni;
- creare una sorta di “super-indicatore” finale che permetta di dare una valutazione finale del cliente, facendo riferimento ad un eventuale scala di valutazione.

Una proposta di super indicatore, che tuttavia risulta essere molto complessa, è la seguente:

³⁸ A tal riguardo è necessario specificare che la dimensione economica è la più importante poiché l'obiettivo principale dell'impresa è quello del conseguimento del risultato economico.

$$VC = \frac{\sum_{i=1}^n r_i \times p_i}{\sum_{i=1}^n p_i}$$

Dove con VC si indica il valore del cliente in un determinato momento, r indica il rating attribuito alla dimensione, p il peso della dimensione in essere e n è pari al numero delle dimensioni.

Tuttavia, è necessario specificare che l'utilizzo di un super indicatore del genere si distingue per la sua elevata complessità di applicazione all'interno dell'impresa, data dagli ampi margini di soggettività che il modello presenta.

Si è discusso con il management ad un tentativo di applicazione del cruscotto di indicatori precedentemente illustrato riunendo le figure coinvolte atte alla condivisione delle informazioni ed alla determinazione degli indicatori, ma in base al periodo di gestione attuale ed ai notevoli impegni richiesti per la determinazione degli indicatori, non si è potuti scendere all'applicazione.

4.7 Una sintesi dei risultati della ricerca e degli obiettivi raggiunti

Alla luce dei gap e delle lacune analizzate durante la ricerca e dall'esigenze dell'impresa di arricchire l'attuale sistema di controllo del cliente, si sono proposti determinati strumenti di controllo strategico orientati al cliente all'impresa. Lo studio di fattibilità di questi strumenti all'interno dell'impresa, come l'analisi ABC, il *Customer Retention Rate*, la *Customer Profitability Analysis* ed il cruscotto di

indicatori determinato alla valutazione del cliente ha rilevato sia le potenzialità ed i benefici che tali strumenti comporterebbero all'impresa, sia le numerose criticità e limiti per una possibile implementazione, che sono state trattate precedentemente. Alcune di queste criticità maggiormente condivise da molti strumenti sono la presenza di un sistema di controllo di gestione tradizionale e l'impossibilità di reperire i dati dal sistema informativo per l'impostazione degli strumenti.

L'utilizzo di questi strumenti comporterebbe numerosi cambiamenti nelle operazioni aziendali al fine di rilevare le informazioni di cui si necessita.

La ricerca ha permesso di rilevare numerose informazioni relative all'attività di controllo del cliente all'interno di un'impresa internazionale ed in forte crescita come Elica. È necessario specificare che la ricerca ha richiesto molto tempo, poiché si sono intervistati molti collaboratori, cercando di non ostacolare gli impegni lavorativi aziendali. Per un approfondimento della ricerca nell'impresa si necessiterà sicuramente di più tempo al fine di arrivare a risultati più accurati ed attendibili.

Dalle interviste con le figure aziendali è emerso che sicuramente un approccio *customer oriented* alla gestione in impresa verrà preso in considerazione nei periodi successivi, infatti, sempre dalle dichiarazioni degli intervistati, gli obiettivi futuri sono l'istituzione di un CRM ed effettuare ricerche di customer satisfaction³⁹.

³⁹ Queste intenzioni strategiche nei periodi futuri sono state rilasciate dal management.

Rilevare i dati dei clienti con cui si collabora è fondamentale per un'impresa come Elica che può allocare ancora più efficientemente le sue risorse disponibili verso i clienti al fine di una creazione di valore maggiore e rispecchiando il principio di efficienza, inoltre, instaurare un rapporto con il cliente risulta la migliore strategia al fine di emarginare le pressioni concorrenziali. La propensione dell'impresa alla crescita, allo sviluppo e all'innovazione è un ottimo punto di vantaggio per ricercare degli strumenti di controllo strategico orientato al cliente ideali per Elica.

La proposta degli strumenti all'impresa, quindi, può fungere da base per l'inizio e lo sviluppo di successivi modelli di controllo della clientela e di valutazione della stessa, e necessiterà in futuro sia lavoro che tempo per un suo eventuale approfondimento; Come è stato specificato maggiormente da alcune figure coinvolte, Elica è all'interno di un processo di sviluppo e di crescita, tutte le iniziative rivolte ai clienti sono state appena intraprese; il modello di business dell'impresa è appunto in evoluzione, infatti, durante le interviste si è fatto luce sul fatto che l'impresa, fino a pochi anni fa, viveva il business con una mentalità transazionale, mentre ad oggi questa mentalità si sta fortemente evolvendo in un'ottica di *Customer relationship Management*.

CONCLUSIONI

Il tema del controllo della relazione con il cliente e del suo valore risulta oggi un tema di fondamentale importanza per le imprese, poiché ha l'obiettivo principale di conoscere la reale bontà dei clienti con cui le imprese collaborano.

Le imprese in cui prevale un orientamento al cliente, che riescono a soddisfare, a fidelizzare e controllare i clienti risulteranno più competitive nei mercati, in quanto tali caratteristiche permetterebbero di arginare le pressioni concorrenziali; in altre parole, sarebbe rilevante per le imprese costruire e sviluppare delle relazioni con i clienti fedeli tramite la loro soddisfazione, in quanto la fedeltà è un fattore critico di successo e un driver fondamentale della redditività aziendale.

In base a questa affermazione, le strategie delle imprese dovrebbero essere rivolte maggiormente alla figura del cliente, sia per proporre al cliente delle offerte che rispondano effettivamente alle sue esigenze, sia per stabilire delle relazioni in ottica di medio-lungo periodo, che per creare valore per *shareholders* e *stakeholders*.

Tramite un tale approccio infatti, non si avrebbe una gestione standardizzata dei clienti, ovvero tramite la considerazione degli stessi secondo principi di uguaglianza, ma piuttosto una gestione differenziata per ognuno di essi.

Il controllo strategico orientato al cliente è coerente con la *Customer Based View*, secondo la quale il valore dell'impresa è in funzione del valore del portafoglio clienti. Nel corso di questo elaborato sono evidenziabili delle tematiche

fondamentali, come il fatto che il cliente sia una figura centrale per le imprese ed allo stesso tempo un soggetto difficile e l'importanza delle collaborazioni tra funzioni aziendali, tra cui il controllo di gestione ed il marketing, al fine di avere una visione integrata sul cliente. Il controllo di gestione, infatti dovrebbe guardare il cliente come una fonte di valore.

Gli strumenti proposti nell'elaborato permettono di analizzare sia economicamente che strategicamente il cliente, fino ad arrivare ad una sua valutazione, fondamentale per comprendere la diversità e l'eterogeneità dei clienti di un'impresa.

Tuttavia, nonostante i numerosi vantaggi che un approccio *customer oriented* alla gestione permette, si incontrano diverse difficoltà ed ostacoli per una sua adozione, poiché, come viene specificato dagli autori maggiormente trattati, questo approccio si basa su una cultura, su dei processi, sulla rilevazione delle attività e su dei sistemi di contabilità analitica orientati al cliente.

Nel caso studio, tramite la ricerca condotta all'interno dell'impresa Elica, si è rilevata l'importanza del cliente per una realtà di medio grandi dimensioni, le attività svolte in funzione di quest'ultimo e come avviene il controllo del cliente.

La raccolta delle informazioni tramite le interviste semi-strutturate, l'analisi documentale e l'osservazione partecipante è stata fondamentale per definire i gap e le lacune nel sistema di controllo del cliente attuale. In funzione di questi gap, dell'analisi dei valori, della cultura, delle strategie e delle esigenze dell'impresa, si sono proposti al management determinati strumenti che permettessero di arrivare a

determinate soluzioni. Lo studio della fattibilità di questi strumenti all'interno di Elica ha coinvolto numerosi collaboratori aziendali, tramite il quale si è rilevata la dimensione, la visione e l'importanza del cliente all'interno dell'impresa.

Gli strumenti proposti rispondono ad esigenze specifiche ben diverse all'interno dell'impresa. Lo strumento della *Customer profitability analysis* permetterebbe di valutare i clienti, non solo in funzione del fatturato, ovvero come avviene attualmente, ma in funzione della loro profittabilità, evidenziando il costo di gestione che i clienti comportano per l'impresa.

Lo strumento proposto del *Customer Retention Rate* si pone come obiettivo di rilevare la fedeltà dei clienti in portafoglio, dando una valutazione qualitativa dei clienti ed analizzando la capacità dell'impresa della loro fidelizzazione; proprio la capacità di fidelizzare i clienti ad oggi è una determinante fondamentale per il suo legame diretto con la redditività.

Lo strumento dell'analisi ABC risponde alla necessità dell'impresa di identificare i clienti per la loro importanza. Tale strumento ha l'obiettivo di segmentare il portafoglio in coorti di clienti, in funzione della loro contribuzione al fatturato aziendale, inoltre, permetterebbe di fare delle rilevazioni importanti circa la tipologia di cliente oggetto d'analisi.

Il modello di valutazione del cliente proposto all'impresa può essere utile in quanto, tramite un cruscotto di indicatori ed un approccio integrato, permette di evidenziare le dimensioni rilevanti per i clienti. Le dimensioni rilevanti sono state stabilite di

concerto con le figure intervistate, in quanto idonee a rappresentare i fattori critici di successo della realtà Elica. Attraverso un tale strumento infatti, l'impresa potrebbe giungere a conclusioni rilevanti riguardanti il valore del cliente e le sue dimensioni principali; inoltre permetterebbe di diffondere all'interno dell'impresa una cultura *customer oriented*, diffondendo la visione del cliente in tutte le figure coinvolte nei processi aziendali.

Gli strumenti di controllo strategico orientato al cliente proposti in questo caso provocherebbero una sorta di cambiamento in quanto l'approccio principale dell'impresa è per prodotto e per mercato, e questo cambiamento dovrebbe essere accettato dalle figure coinvolte, ai fini di una corretta implementazione e di evitare delle distorsioni. L'obiettivo di tale analisi non è quello di giungere ad una valutazione finale di ogni cliente, o di analizzare specificamente i clienti dell'impresa, ma piuttosto di suggerire all'impresa degli strumenti che permetterebbero di arrivare a delle considerazioni significative sui clienti in portafoglio e di analizzare la loro fattibilità all'interno dell'impresa.

La proposta che è stata fatta all'impresa, ovviamente si presenta come un punto di partenza, soggetto ad affinamenti ed adattamenti legati allo specifico contesto esaminato. Questo modello può dare idee e spunti per simili applicazioni in altre realtà.

BIBLIOGRAFIA

- AGLIATI M. (1990), *“La contabilità direzionale”*, Cusl, Milano.
- AMIGONI F. (1995), *“Misurazioni d’azienda. Programmazione e Controllo”*, Giuffrè, Milano.
- AMPOLLINI C. (1982), *“Il controllo di gestione”*, Franco Angeli, Milano.
- AMPOLLINI C. (1996), *“Come innovare il sistema di controllo di gestione per rendere più competitiva l’impresa”*, Franco Angeli, Milano.
- AMPOLLINI C., SAMAJA M. (1996), *“Come innovare il sistema di controllo di gestione per rendere più competitiva l’impresa”*, Franco Angeli, Milano.
- ANDERSON E., SULLIVAN M. (1993), *“The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms”*, Marketing Science.
- ANSOFF H.I., DECLERCK R.P., HAYES R.L. (1976), *“From Strategic Planning to Strategic Management”*, New York.
- ANTHONY R.N. (1965), *“Planning and Control Systems”*, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- ANTHONY R.N. (1967), *“Sistemi di pianificazione e Controllo”*, Etas, Milano.
- BARALDI S., DEVECCHI C. (1988), *“I sistemi di pianificazione programmazione e controllo”*, Giappicchelli, Torino.
- BARBATO M.B. (1991), *“Programmazione e Controllo in un’Ottica strategica”*, Utet, Torino.
- BASTIA P. (2001), *“Sistemi di pianificazione e controllo”*, Il Mulino, Bologna.
- BLATTBERG R.C., DEIGHTON J. (1996), *“Manage Marketing by the Customer Equity test”*, in Harvard Business Review, July – August.

- BLATTBERG R.C., GETZ G., THOMAS J.S. (2001), *“Customer equity”*, in Harvard Business School Press, Boston, July.
- BOCCHINO U. (1994), *“Controllo di gestione e Budget”*, Cosa e Come, Milano.
- BOCCHINO U. (2008), *“La guida del sole 24 ore al controllo di gestione, principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni”*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- BRUNETTI G. (1979), *“Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate”*, Franco Angeli, Milano.
- BRUNI G. (1990), *“Contabilità per l’alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell’impresa”*, Etas, Milano.
- BRUSA L. (2012), *“Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo”*, Giuffrè, Milano.
- BRUSA L. (1995), *“Contabilità dei costi. Contabilità per centri di costo e activity based costing”*, Giuffrè, Milano.
- BRUSA L. (1986), *“Strutture organizzative d’impresa”*, Giuffrè, Milano.
- BRUSCO R., GIOVANNONI E., RICCABONI A. (2011), *“Il Controllo di Gestione: Metodi, strumenti ed esperienze”*, Ipsoa, Milano.
- BUBBIO A. (2009), *“La guida del sole 24 ore al Budget”*, Gruppo 24 ore, Milano.
- BUBBIO A. (1991), *“L’analisi dei costi per la gestione strategica: verso una contabilità direzionale”*, Guerini e Associati, Milano, 1991.
- BUNGAY S., GOLD M. (1991), *“Creating a strategic control system”*, in Long Range Planning, vol.24, n.3
- BUSACCA B., BERTOLI G. (2009), *“Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore”*, Egea, Milano.
- BUSACCA B. (1994), *“Le risorse di fiducia dell’impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento”*, Utet, Torino.
- CAMPBELL N., CUNNINGHAM M. (1983), *“Customer analysis for strategy development in industrial markets”*, in Strategic Management Journal, vol.4, n.4.

- CAR A., CUGINI A. (2000), *“Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile”*, Egea, Milano.
- CASTELLANO N. (2003), *“Controllo di Gestione ed Informazioni: un approccio integrato”*, Giuffrè, Milano.
- CATTURI G., RICCABONI A. (2001), *“Economia aziendale e teoria istituzionale: affinità concettuali ed implicazioni operative per il controllo di gestione”*, in *Contabilità e Cultura aziendale*, vol.1, n.2.
- CHERUBINI S. (1996), *“Marketing dei servizi”*, Franco Angeli, Milano.
- CHIUCCHI M.S. (2012), *“Il metodo dello studio di caso di Management Accounting”*, Giappichelli, Torino.
- CINQUINI L. (2000), *“Strumenti per l’analisi dei costi. Fondamenti di Cost Accounting”*, Giappichelli, Torino.
- COSTABILE M. (1996), *“La misurazione della customer satisfaction”*, in *Micro e Macro Marketing*, n.3.
- COSTABILE M. (1996), *“Misurare il valore per il cliente”*, Utet, Torino.
- CULASSO F. (2004), *“Information Technology e Controllo di Strategico”*, Giuffrè, Milano.
- DI GIAMPAOLO J. (2008), *“Il Controllo strategico orientato al cliente e il ruolo della customer equity”*, Effelle, Cento.
- DOMEINCHELLI O. (2013), *“Le determinanti della struttura finanziaria dell’impresa. Profili teorici ed empirici”*, Giappichelli, Torino.
- DUBISNKY A.J., INGRAM T.N. (1983), *“A portfolio approach to account profitability”*, in *Industrial Marketing Management*, n.13.
- DUCKER P. (2012), *“Management: Tasks, Responsibilities, Practices”*, New York, April.
- FERRERO G. (1966), *“La valutazione economica del capitale d’impresa”*, Giuffrè, Milano.

- FERRERO G. (2013), *“Marketing e creazione del valore”*, Giappichelli, Torino.
- FIOCCA R. (1981), *“Il marketing dei beni industriali”*, Giuffrè, Varese.
- FIOCCA R. (2008), *“Marketing Business to Business”*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- FORNELL C., WERNERFELT B. (1987), *“Defensive Marketing Strategy by customer complaint management: a theoretical analysis”*, in *Journal of Marketing Research*, vol.24, n.24.
- FOSTER G., GUPTA M., SJOBLOM L. (1997), *“CPA: Challenges and new directions”*, in *Journal of Cost Management*, vol.10, n.1.
- FOSTER G., DATAR S.M. (2003), *“Cost Accounting: a managerial emphasis”*, Prentice Hall.
- FRANCESCHI R.F. (2007), *“Pianificazione e controllo”: Sistemi di Management e logiche di funzionamento”*, Giappichelli, Torino.
- GOLD M., QUINN J.J. (1995), *“Il Controllo Strategico”*, Franco Angeli, Milano.
- GRANT R. (1991), *“Contemporary strategy analysis. Concepts, Techniques, Applications”*, Oxford, Blackwell.
- GROONROS C. (1994), *“Quo Vadis Marketing? Toward a relationship marketing paradigm”*, in *Journal of Marketing Management*, vol.10, n.5.
- GUPTA S., LEHMANN D.R. (2005), *“Managing customers as investments: the strategic value of customers in the long run”*, Wharton School Publishing.
- HALLBERG G. (1995), *“All consumers are not created equal”*, Wiley and Sons.
- HESKETT L., SESSER W., SCHLESINGER L.A. (1992), *“The service profit chain”*, in *Harvard Business Review*.
- IASEVOLI G. (1996), *“La catena della redditività e la centralità del cliente nel sistema aziendale”*, Micro e Macro Marketing.

- KAPLAN R.S, ATKINSON A.A (2002), *“Advanced Management Accounting: Gli strumenti del controllo di gestione”*, Isedi, Milano.
- KAPLAN R.S., COOPER R. (1998), *“Cost & Effect”*, Harvard Business School Press, Boston.
- KOTLER P., ARMSTRONG G. (1996), *“Principles of Marketing”*, Prentice Hall.
- LAU R. S. (1995), *“Mass Customization: The next industrial revolution”*, in Industrial Management.
- LORANGE P. (1990), *“Pianificazione Strategica”*, McGraw-Hill, Milano.
- LUGLI G. (1991), *“Analisi del portafoglio clienti: come trasformare il piano di marketing in un piano di vendita”*, in Trade Marketing, n.2.
- MARASCA S, MARCHI L, RICCABONI A. (2013), *“Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti”*, Nowita Editore, Arezzo.
- MARASCA S. (2011), *“Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico”*, Esculapio Economia, Bologna.
- MARCHI L. (2011), *“L’evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna”*, Franco Angeli, Milano.
- MARCHI L. (2003), *“I sistemi informativi aziendali”*, Giuffrè, Milano.
- OLIVER R. (1993), *“Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response”*, in Journal of Consumer research, vol.20, n.3.
- OLIVER R. (1999), *“Whence Consumer Loyalty”*, Journal of Marketing, vol.63, special issue.
- OSTILLO M.C. (2002), *“Customer Database: Conoscere il cliente per gestire le relazioni”*, Egea, Milano.
- PADRONI G. (1979), *“La struttura organizzativa e condizioni di economicità”*, Giuffrè, Milano.
- PAGANELLI O. (1962), *“La contabilità analitica svolta ai costi primi variabili”*, Steb, Bologna.

- PAYNE A. (1998), *“Customer Relationship Excellence Dialogue One to one”*, Parigi.
- PASTORE A. (1995), *“La gestione per attività: ABC e ABM: principi ed applicazioni”*, Cedam, Padova.
- PARINI P. (1996), *“Vantaggio Competitivo e Controllo strategico”*, Giappichelli, Torino.
- PELLICELLI G. (2009), *“Management. Ritorno al futuro”*, Egea, Milano.
- PEPPER D., ROGER M. (1999), *“The one to one manager”*, Currency Doubleday.
- PETERSON R., WILLIAM R. (1992), *“Measuring customer satisfaction: fact and artifact”*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.20, n.1.
- PORTER M.E. (1980), *“Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors”*, Free Press, New York.
- PORTER M. E. (1987), *“Il vantaggio competitivo”*, Edizioni di comunità, Milano.
- REICHFELD F., SASSER E. (1990), *“Zero defections: quality comes to services”*, in *Harvard Business Review*, vol.68, n.5.
- RICCABONI A., MERCHANT K. (2001), *“Il controllo di gestione”*, McGraw-Hill, Milano.
- SAITA M. (1990), *“Il budget economico, finanziario e patrimoniale”*, McGraw-Hill, Milano.
- SCHREYOGG G. STEINMANN H. (1987), *“Strategic Control; a new perspective”*, *Academy of Management review*, vol.12, n.1.
- SELLERI L. (1993), *“Principi di contabilità industriale e per la direzione”*, Etas, Milano.
- SILVI R. (1995), *“La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale”*, Giappichelli, Torino.
- SIMONS R. (2004), *“Sistemi di controllo e misurazione della performance”*, Egea, Milano.

- SONGINI L. (2002), *“Reporting e valore. Misurazione delle performance aziendali”*, Egea, Milano.
- STORBACKA K.E. (1997), *“Segmentation based on customer profitability: retrospective analysis of retail bank customer bass”*, in *Journal of Marketing Management*, vol.13, n.5.
- TROILO R. (2001), *“Marketing Knowledge Management. La gestione della conoscenza dell’impresa orientata al mercato”*, Etas, Milano.
- TROILO G., VICARI S. (1995), *“Errore e apprendimento delle politiche di marketing”*, Cedam, Padova.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2011), *“Marketing Metrics”*, Egea, Milano.
- VALDANI E. (2000), *“L’impresa proattiva. Co-evolvere e competere nell’era dell’immaginazione”*, McGraw-Hill, Milano.
- VALDANI E. (1995), *“Marketing strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità market-driving e valore”*, Etas, Milano.
- VANCIL R.F. (1974), *“What Kind of Management control do you need”*, in *Harvard Business Review*, March-April.
- VAVRA T.G. (1992), *“After Marketing”*, Irwin, Homewood.
- VICARI S. (1978), *“Fedeltà alla marca: un concetto da rivedere?”* Sviluppo e Organizzazione.
- WAYLAND R.E., COLE P.M. (1997), *“Customer connection: new strategies for growth”*, Harvard Business School Press, Boston.
- ZEITHAML V. (1998), *“Consumer perceptions of price, quality and value”*, in *Journal of Marketing*, July, vol.2.

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare, innanzitutto, la professoressa e relatrice della tesi, Maria Serena Chiucchi, per la sua disponibilità e per i suoi consigli forniti durante il percorso.

Ringrazio profondamente tutte le persone che all'interno dell'impresa Elica hanno contribuito all'elaborazione di questa tesi di laurea dandomi consigli utili, supportandomi e permettendomi di partecipare e vivere un'un'esperienza unica, formativa e stimolante.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia che mi ha sempre supportato e stimolato, ed in particolar modo ai miei nonni, le mie origini, che mi hanno cresciuto e che oggi vedo orgogliosi di me.

Infine, ringrazio tutti i miei amici e tutte le persone che hanno contribuito nel loro piccolo al raggiungimento di questo grande risultato ed al coronamento di questo percorso, grazie.

