



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA
PERFORMANCE AZIENDALE

PERFORMANCE MEASUREMENT
SYSTEMS

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Andrea Talucci

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione	3
1. Gli obiettivi della misurazione della performance	4
1.1 Che cosa si ricerca analizzando la performance	4
1.2 Relazione fra la misurazione delle performance ed il controllo	9
2. Analisi degli obiettivi strategici aziendali	13
2.1 I Fattori Critici di Successo	13
2.2 I modelli di analisi strategica	16
2.2.1 La formula imprenditoriale	16
2.2.2 Il modello di pianificazione formale strategica	18
2.2.3 Il modello di analisi comparativa di Porter	20
2.2.4 Il modello dei gap	23
3. La conoscenza dell'organizzazione aziendale e gli indicatori di performance	25
3.1 Le Unità Organizzative	26
3.2 Le relazioni fra Unità Organizzative	26
3.3 Gli indicatori di performance aziendale	30
3.3.1 Gli indicatori globali o finali	30
3.3.2 Gli indicatori parziali o analitici	35
Conclusioni	38
Bibliografia	39
Ringraziamenti	40

INTRODUZIONE

L'azienda, anche se di piccole dimensioni, è un'organizzazione estremamente complessa: un intricato insieme di relazioni interne genera ogni giorno un'infinità di scambi di informazioni, di servizi, di materiali e via dicendo. Nella situazione che ne deriva è possibile portare disciplina operando accuratamente con dei modelli strategici, applicando degli indicatori e mappando le sopracitate relazioni. Un insieme di discipline che toccano la programmazione aziendale, il controllo, il marketing, la finanza, la ragioneria, la sociologia e la psicologia sono state unite da esperti economisti per generare l'oggetto di questa trattazione. Il management aziendale troverà nei sistemi di misurazione della performance aziendale un validissimo aiuto che, se saputo applicare, sarà perfettamente in grado di far procedere l'impresa un passo alla volta e senza lasciare nulla al caso.

Il primo capitolo della trattazione costituisce un approfondimento sul percorso storico che ha portato all'approntamento del sistema in esame con riguardo alle filosofie organizzative che fanno nascere gli obiettivi della misurazione. Verrà successivamente affrontato il primo punto dell'intera operazione delineando i fattori da considerare per ottimizzare la performance ed i modelli da porre in opera. Nell'ultimo capitolo verrà analizzato l'interno dell'azienda presentando il concetto di Unità Organizzativa e saranno mostrati i principali indicatori con cui valutare quantitativamente la performance.

1. GLI OBIETTIVI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

1.1 CHE COSA SI RICERCA ANALIZZANDO LA PERFORMANCE

Con il termine performance aziendale ci si riferisce ai risultati conseguiti da un'azienda espressi secondo varie dimensioni, economici, in termini di efficienza ed efficacia. Nella moderna dottrina è uso affidarsi ad una serie di strumenti e processi intesi a valutare tale performance con lo scopo ultimo di orientare il management verso l'utilizzo di azioni mirate al conseguimento di risultati, aiutandolo nonché a capire se è necessario porre in atto eventuali meccanismi correttivi. In tale ottica un sistema correttamente definito permette non solo di verificare la giusta implementazione delle prestabilite strategie aziendali quanto di scoprire, tramite l'analisi di segnali e l'ausilio di opportuni indicatori, se l'ambiente esterno o interno costringe ad un cambio di passo.

I risultati riportati da tale misurazione non si devono sostanziare esclusivamente nella ricerca della massimizzazione del profitto a breve o a medio-lungo termine volta a soddisfare i principali stakeholders dell'impresa: è di estrema importanza allargare il punto di vista considerando tutti gli attori che ruotano attorno all'azienda fra cui i clienti, i fornitori, il personale interno. Il vincolo economico della gestione spinge l'azienda a remunerare adeguatamente tutti i fattori che

hanno concorso allo svolgimento dell'attività, e sono questi a condurre alla creazione di valore. Fondamentale, in questo senso, è l'analisi di ciò che accade fra i mattoni che compongono l'organizzazione interna, ogni settore avrà il compito di collaborare per raggiungere i cosiddetti Fattori Critici di Successo, esposti più avanti (Silvi, 1995).

Questo modo di pensare e di concepire l'attenzione dell'impresa nei riguardi dei suoi obiettivi è il frutto di un lungo percorso che ha abbracciato interamente il secolo scorso e che, in tre periodi differenti, ha stabilito quelli che dovevano essere gli orientamenti strategici dell'impresa.

Nella prima metà del 900 il mercato in forte espansione richiedeva più che altro beni primari, la clientela aveva come unico pensiero quello di vedere la propria domanda soddisfatta. Le energie aziendali, pertanto, erano rivolte esclusivamente alla produzione in scala ed alla ricerca della massima efficienza produttiva. La performance, in questo caso, era ottima se forniva come risultati degli eccellenti parametri monetari.

Nel secondo periodo, dagli anni '70 ai '90, come in una sorta di transizione, la progressiva saturazione dei mercati fa capire alle imprese che la possibilità di personalizzare i propri output diventa la strategia vincente agli occhi del cliente. Quest'ultimo acquista potere.

È solo in epoca recente, a partire dagli anni '90, che il cliente diviene protagonista della focalizzazione d'impresa. La performance che si ricerca, ora, trascende dai meri risultati contabili e prende in considerazione il valore che l'impresa ha agli occhi del cliente. L'azienda sente di avere l'obbligo di aggiungere alla propria misurazione monetaria dei caratteri multidimensionali che scaturiscono da nuove filosofie organizzative. Fra queste ultime sono interessanti i dettami del Total Quality Management e la Time Based Competition (Ferrero, 2018).

Il Total Quality Management, filosofia giapponese di intendere il lavoro in azienda, descrive un approccio manageriale incentrato sulla cosiddetta Qualità Totale, avente come finalità la piena soddisfazione del cliente attraverso il miglioramento continuo del prodotto. Lo scopo principale di questo metodo consiste nel poter ricavare un vantaggio competitivo sempre maggiore nel lungo periodo dove a beneficiarne non saranno esclusivamente i destinatari del prodotto, bensì tutti gli attori che hanno contribuito alla generazione di valore. I clienti, armati di una domanda variegata, accoglieranno con piacere un'offerta non standardizzata e qualitativamente superiore, divenendo disposti a pagare un premium price e magari affezionandosi al marchio.

La performance, qui, sarà positiva in misura direttamente proporzionale al grado di appagamento della clientela ed alla sempre maggiore efficienza organizzativa (Collini, 1993).

Con la filosofia della Time Based Competition, invece, acquista straordinaria importanza il tempo come valore chiave del vantaggio competitivo. In un mercato, come quello recente, in cui il ciclo di vita del prodotto è più breve rispetto al passato diventa di grande interesse la velocità di reazione che l'impresa ha nei confronti del cambiamento. Il tempo acquisisce una nuova dimensione, l'azienda che intende guadagnare un vantaggio competitivo sulle concorrenti deve imparare a progettare e “gestire” questa risorsa cercando di ridurre, specificamente:

- il time to market, ovvero la capacità dell'impresa di immettere sul mercato nuovi prodotti a velocità superiori a quelli dei concorrenti. La focalizzazione, in questo caso, porterà l'impresa a velocizzare il più possibile le operazioni che si trovano fra la nascita di un nuovo concept di prodotto (che può essere un prodotto nuovo o un miglioramento di uno esistente) e l'immissione sul mercato;
- il lead time di produzione, il tempo che intercorre fra l'arrivo di un ordine ed il compimento del prodotto. Qui un'eccellente performance scaturirà da un processo produttivo il più veloce possibile, utilizzando all'uopo i dettami di dottrine come Just in Time o Flexible Manufacturing System;
- il delivery time, inteso come la riduzione del tempo che intercorre fra l'arrivo dell'ordine e la consegna al cliente stesso. Si cercherà, in quest'ottica, di rendere più rapida la trasmissione delle informazioni all'interno dell'azienda,

compito enormemente facilitato dalle sempre più nuove tecnologie informatiche (Silvi, 1995; Collini, 1993).

Diventa evidente, alla luce di queste filosofie organizzative (a cui se ne possono aggiungere di nuove), che la difficoltà dell'impresa ad organizzare la propria gestione debba tener conto di un connubio eterogeneo di obiettivi e modi di intendere il vantaggio competitivo, dovendo talvolta preferirne uno in particolare a discapito di altri.

L'ottica alla base dell'orientamento strategico al cliente ha alle spalle delle basi che escono dai confini della programmazione e del controllo e sfociano nella disciplina del marketing. Sta di fatto che agli occhi del cliente, armato di Aspettative, l'impresa deve poter rispondere con la Performance. In un'ipotetica e forse ovvia valutazione, solo quando la differenza fra Performance percepita ed Aspettative del cliente sarà positiva il prodotto in oggetto avrà catturato la sua attenzione e consentirà all'azienda di creare valore. È rischioso quanto potenzialmente proficuo generare nel cliente maggiori aspettative con campagne pubblicitarie, promesse del venditore o da precedenti esperienze positive con il prodotto o servizio, poiché si potrebbe incappare nell'impossibilità di appagarle. Situazioni simili potrebbero accadere nelle organizzazioni di grandi dimensioni a causa di una più frammentata struttura aziendale (dove le aspettative sono gestite da un settore e la performance da un altro) o a causa del fatto che l'uno e l'altro

fattore sono costruiti in momenti diversi dell'attività. In tali casi è necessario sincronizzare nuovamente aspettative e performance al termine di un lavoro di programmazione o introducendo dal nulla un nuovo prodotto o servizio (Lynch e Cross, 1992).

1.2 RELAZIONE FRA LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ED IL CONTROLLO

Il sistema di misurazione delle performance aziendali è parte integrante del controllo aziendale, ne costituisce una disciplina, rendendo possibile la rilevazione delle performance e di conseguenza la loro comparazione con dei prestabiliti parametri obiettivo.

Vi sono delle marcate analogie fra il controllo, inteso come parte del sistema di pianificazione e programmazione ed il controllo della performance aziendale. Il controllo si sostanzia in una attività di monitoraggio della performance, capace di guidarla e correggerla se dovesse discostarsi dalle linee aziendali. È possibile scindere il controllo della performance in due componenti strettamente correlate fra di loro, sono la dimensione statica e quella dinamica (Silvi, 1995).

Con la dimensione statica si va a delineare la struttura del sistema di controllo, formata da quattro subsistemi:

- il subsistema degli obiettivi, formato dai risultati e dai parametri che si intende raggiungere con l'attività aziendale considerati come traguardi di economicità, efficienza ed efficacia desiderati. Tali obiettivi non devono essere confusi con la strategia aziendale nel suo complesso, ma devono necessariamente seguirne la direzione. Essi delineano un tipo di controllo ex ante, fornendo al management le indicazioni per guidare l'attività in una determinata rotta;
- il subsistema di misurazione, fondamentale tappa per rilevare se gli eventi interni all'azienda permettono di ottenere un accettabile livello di performance. È in questa fase che si metteranno in opera gli indicatori di cui si parlerà nel capitolo 3;
- il subsistema di comunicazione volto a notificare, tramite un sistema di reporting, ai centri preposti in modo da informarli circa l'andamento della gestione. Assieme al subsistema della misurazione, poi, permette all'organizzazione di operare un controllo ex post in modo da correggere eventuali deviazioni e migliorare così la performance in vista del futuro;
- il subsistema di valutazione e ricompensa, in ultimo, si collega alla fase di selezione degli obiettivi della performance. La valutazione agisce come controllo ex post verificando in modo rigoroso la conformità dei risultati ai piani, operando un'analisi degli scostamenti fra risultati attesi e conseguiti ed in caso di esito apprezzabile erogando ricompense, monetarie o non monetarie, ai vari attori interni all'azienda.

La natura dinamica del controllo della performance, invece, riguarda il processo inteso come l'insieme delle attività poste in essere per garantire il funzionamento del sistema (Marchi, Marasca e Chiucchi, 2018).

Il processo può avere una natura circolare, seguendo l'itinerario definito dai subsistemi poc'anzi definiti, e può essere applicato a preventivo, in itinere e a consuntivo, dipendentemente dallo scopo che l'azienda vuole dare allo stesso.

Il controllo, inteso in generale, è uno strumento che permette il funzionamento complessivo dell'azienda, definendone l'orientamento. Va da sé che il sistema di misurazione della performance, essendone un sottoinsieme, deve potersi integrare alla struttura organizzativa, scendendo dal generale al particolare, andando a toccare ogni singolo settore. Ogni settore opera in una determinata maniera, viene foraggiato da un budget, ha degli obiettivi e, preso singolarmente, permette la misurazione della propria performance con susseguente valutazione dello stesso da parte del processo di controllo (Silvi, 1995).

Il delicato compito che viene richiesto al sistema impone una serie di accorgimenti in sede di valutazione delle singole unità. Ogni organo interno all'azienda deve essere valutato e misurato in relazione alla sua sfera di responsabilità, così che le misurazioni risultanti riflettano le prestazioni in cui esso è competente ed è in tale eventualità che, se il giudizio incontra il parere favorevole dei superiori gerarchici, si può procedere ad una ricompensa. In fase di

attribuzione di risorse, obiettivi e responsabilità è importante considerare la possibilità che l'organo preso in esame agisca in modo da ottimizzare la propria performance a discapito del buon andamento aziendale o di altri settori. Nella pratica è emerso che alcuni manager, oppressi dall'obbligo di raggiungere determinati obiettivi di budget, abbiano manipolato i dati in modo da far risultare il proprio lavoro migliore di quanto non sia effettivamente stato (Merchant, 1990 citato in Silvi, 1995).

Diviene così essenziale da parte del processo di pianificazione, al fine di evitare i sopracitati comportamenti, valutare attentamente le performance desiderate dalle singole unità organizzative considerando l'effettiva possibilità di raggiungere i risultati sperati. Le discipline sociologiche e psicologiche possono essere di grande aiuto in questo frangente, cercando di prevenire (e di correggere) atteggiamenti sbagliati, conflitti fra soggetti coinvolti, attriti.

L'ente aziendale preposto al controllo della performance, in ultimo, deve essere dotato di autonomia. In questo modo potrà disporre dei mezzi utili a realizzare manovre correttive evitando di essere considerato un semplice sistema informativo riguardo all'andamento di gestione (Lynch e Cross, 1992).

2. ANALISI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI AZIENDALI

2.1 I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Il primo passo della progettazione del sistema di misurazione della performance consiste nel delineare gli obiettivi strategici aziendali e di conseguenza gli obiettivi di performance. Il punto di partenza prevede un'attenta analisi dell'ambiente esterno ed il modo in cui l'azienda dovrà rapportarsi con esso. È necessario comprendere tutti i fattori che dal mercato devono guidare le azioni dell'azienda, in particolar modo:

- le esigenze della clientela, domandarsi in cosa si sostanziano i consumatori che l'impresa vuole raggiungere, quali sono le loro aspettative, cosa non vorrebbero dal prodotto offerto e cosa invece cercano di più;
- i progressi tecnologici dell'ambiente, se sono in mutamento, se possono avere degli sbocchi su altri segmenti di mercato e soprattutto se l'azienda che intende operarvi possiede tali conoscenze;
- la concorrenza presente nel settore, se è più o meno radicata, com'è percepita dai segmenti di consumatori, come l'impresa potrebbe rapportarsi con essa, chiedersi se e come sta modificando il suo modo di agire per guadagnare spazio in nuovi possibili oceani blu, quale potrebbe essere il miglior modo per contrastarla (Silvi, 1995).

Si tratta di domandarsi quali sono i Fattori Critici di Successo (FCS), identificabili come fattori, aree o attività necessari per far in modo che un'azienda, tramite la loro mappatura e sfruttamento, si assicuri risultati positivi (Daniel, 1961; Rockart, 1979).

I FCS possono avere natura interna o esterna quando, rispettivamente, riguardano le attività organizzative e strategiche interne all'azienda, o, come appena visto, nel caso si riferiscano all'ambiente di mercato. I FCS, inoltre, possono variare non solo da settore a settore ma da azienda ad azienda, acquisendo caratteristiche soggettive ed oggettive. I fattori soggettivi sono tali quando derivano dai comportamenti delle persone che prestano, a qualsiasi titolo, la loro opera a favore dell'azienda. Sono invece oggettivi quando derivano dalle condizioni operative, esterne ed interne, dell'impresa.

Esplicitare i FCS permette di compiere i primi passi nell'orientare la strategia organizzativa dell'impresa mettendo in opera i processi e gli strumenti del sistema di controllo. Appare evidente come l'identificazione di ogni fattore sia fondamentale agli occhi del management, caricandosi di una valenza informativa da diramare ai vari centri di responsabilità tenendo conto che, come per l'attribuzione degli obiettivi alle varie unità aziendali, ogni settore deve essere istruito alla focalizzazione su specifici FCS (Lynch e Cross, 1992).

All'atto pratico (prescindendo dal modello di analisi messo in opera), dopo che i FCS sono stati trasmessi dal management ai vari settori aziendali e “spiegati”

loro, si fa in modo che l'attenzione si sposti dal vertice ai miglioramenti a livello di singolo sistema operativo nelle attività che permettono all'azienda di guadagnare un vantaggio competitivo. Anziché concentrare l'attenzione in modo verticale il management guida tutti gli attori interni a ragionare in modo orizzontale, supportando la visione dell'azienda nel suo complesso non come un insieme di disparate funzioni unite fra loro ma come qualcosa di più forte e completo.

A quel punto acquista senso l'orientamento al cliente e le filosofie di fondo che vi stanno dietro, dopo aver messo in atto una sorta di “traduzione” degli obiettivi di lungo termine aziendali in possibilità di conseguire la performance programmata a livello di singolo settore. In questa maniera, poi, anche senza la guida diretta della Direzione ogni singolo centro di responsabilità adeguatamente addestrato a questa logica avrà gli strumenti per gestire un eventuale calo di produttività (Silvi, 1995).

Ai fini della progettazione del sistema di misurazione della performance, i FCS possono essere stabiliti in modi arbitrari dal management, essere individuati esternamente o derivare dal processo di programmazione aziendale. Una volta individuati vengono impiegati come concetti di fondo per i modelli di analisi strategica.

2.2 I MODELLI DI ANALISI STRATEGICA

I modelli di analisi strategica permettono di definire le variabili critiche per ottenere una determinata performance, delineando un percorso necessario alla comprensione di quelli che dovranno essere i parametri obiettivo.

È possibile prendere in considerazione quattro modelli:

- la formula imprenditoriale;
- il modello di pianificazione formale strategica;
- il modello di analisi competitiva dei settori di Porter;
- il modello di analisi dei divari tra qualità erogata e attesa, altrimenti detto modello dei gap.

2.2.1 La formula imprenditoriale

Nella formula imprenditoriale ci si concentra sull'azienda e sulla sua relazione con l'ambiente esterno osservando con occhio critico la validità dell'impostazione complessiva e cercando di capire se ci sono eventuali necessità di rinnovamento. Ogni impresa, come un'impronta digitale, ha un suo modello imprenditoriale differente dalle altre che scaturisce dalla sua storia, dalle sue esperienze e dalle scelte di fondo, che si sostanziano nella combinazione dei seguenti fattori:

- il sistema competitivo all'interno del quale l'azienda opera, consistente in un connubio fra clienti, aziende concorrenti, fornitori;
- il sistema di offerta che prende in esame i prodotti, siano essi beni materiali o servizi, che l'azienda offre. In quest'ambito può essere operata una valutazione con un approccio di marketing mix che si concentra sul sistema delle 4p: price, product, place e promotion (McCarty, 1960 citato in Ferrero, 2018);
- la proposta progettuale nei confronti dei vari stakeholders dell'azienda in termini di prospettive;
- la struttura e l'insieme delle risorse, di fatto il modo in cui l'azienda è organizzata al suo interno e si relaziona con l'ambiente esterno tramite rapporti commerciali ed economico-finanziari.

Tenendo conto di questi elementi, la valutazione che si opera nel modello imprenditoriale prevede l'analisi delle interconnessioni e della concordanza tra essi non solo tra la formula imprenditoriale e l'ambiente esterno, ma anche fra le singole variabili che compongono la formula stessa. Se le condizioni di consonanza fra queste variabili (considerabili dei veri e propri Fattori Critici di Successo) sono soddisfacenti l'azienda avrà assicurate l'autonomia, la continuità e l'economicità, riuscendo a generare valore. In caso di difetti occorrerà intervenire internamente su una o più variabili (Silvi, 1995).

Il modello in parola analizza la situazione aziendale e si pone nei confronti dei FCS in modo più generale, senza l'intenzione di scavare più in profondità. Secondo dottrina è utile affiancarlo dagli altri modelli a breve descritti.

2.2.2 Il modello di pianificazione formale strategica

Il modello di pianificazione formale strategica ha lo scopo di sviluppare l'azienda pianificando obiettivi da conseguire in determinati periodi, delineando strumenti e modalità da impiegare nell'impresa in modo da ottenere la migliore performance di economicità possibile. Tale sistema prevede un'accorta riflessione sull'ambiente esterno (in quanto sistema competitivo) ed interno (caratteristiche dell'azienda), identificandosi come un meccanismo coordinativo in grado di assegnare alle varie unità organizzative compiti e responsabilità.

Il procedimento è costituito da sette punti:

– si inizia definendo la missione dell'attività. Hax e Majluf, promotori di questo modello, definiscono la missione come “l'enunciazione della situazione attuale e delle previsioni future per quanto riguarda: a) l'estensione dell'offerta; b) l'ampiezza del mercato servito; c) l'estensione geografica; d) le competenze esclusive sviluppate dall'azienda per conseguire un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo” (Hax e Majluf, 1991). La missione è così il risultato di un'ampia e razionale riflessione sulle condizioni d'impresa;

- si procede con un'analisi dell'ambiente esterno finalizzata a mappare le caratteristiche dell'ambiente competitivo in cui si opera. Viene riservata un'attenzione particolare alla forma di mercato, alla forza della concorrenza, allo stato della tecnologia;
- si valuta la situazione interna all'azienda, tutte le risorse umane, monetarie, materiali ed immateriali. Assieme ad esse ci si concentra sulla tecnologia e le competenze esperienziali in proprio possesso in modo da mettere in mostra le possibili sinergie applicabili. Dal confronto fra la situazione interna e quella esterna l'azienda potrà valutare la propria preparazione, evidenziando i propri punti di forza e di debolezza;
- tenuto conto delle variabili appena descritte si passa in seguito alla formulazione della strategia di business, ponendo in relazione la missione aziendale stabilendo dei piani d'azione pluriennali finalizzati a garantire nel tempo un vantaggio competitivo difendibile;
- dagli obiettivi di medio-lungo termine si diramano così quelli di breve termine con la fase di programmazione strategica di carattere multifunzionale. Verranno decisi piani di marketing, politica delle scorte e degli approvvigionamenti, ricerca e sviluppo e così via;
- si passa poi alla politica di budgeting dove l'azienda, dopo aver approvato i programmi strategici, ha il compito di sovvenzionare i vari centri di responsabilità in modo che possano mettere in atto i propri compiti. In questa fase, estremamente

delicata, il processo di budgeting segue un iter ben preciso (per molti versi simile a questo modello di analisi strategica, andando dall'identificazione di guidelines generali all'approvazione del budget per singola area aziendale) che spesso coinvolge gli stessi soggetti destinatari delle risorse. Si hanno così budget imposti (quando decisi arbitrariamente dal management), budget partecipati (quando avviene il pieno coinvolgimento dei soggetti destinatari, garantendo loro un'elevata motivazione) e budget negoziati (quando il budget è il risultato di un'equa negoziazione fra le parti) (Marchi, Marasca e Chiucchi, 2018);

– l'ultimo punto del modello prevede il controllo direzionale, a guardia continua dell'intero procedimento (Silvi, 1995).

2.2.3 Il modello di analisi comparativa di Porter

Michael Porter, economista statunitense, risponde alla necessità di scovare i Fattori Critici di Successo e di utilizzarli per generare vantaggio competitivo proponendo il modello ampiamente accettato dalla prassi delle cinque forze competitive, noto anche come modello della concorrenza allargata.

Tramite il suddetto, Porter identifica cinque soggetti che, con le loro azioni, influenzano l'azienda nella sua creazione di valore economico. Queste forze, tutte esterne, sono:

- la concorrenza diretta: rappresentativa dell'intensità della competizione, dipende da una serie di fattori come, ad esempio, il tasso di crescita del settore, la forza dei vari marchi su tale mercato, le differenze che intercorrono fra i prodotti dei singoli, il livello dei costi;
- i potenziali entranti, categoria rappresentata dalle potenziali minacce che potrebbero essere interessate da entrare nel mercato dove opera l'azienda con una loro proposta di prodotto. La difesa più efficace cui un'impresa può dar vita per contrastare questa categoria consiste nel far leva su delle barriere all'entrata in grado di ostacolare l'ingresso dei nuovi competitor. Si consideri a titolo di esempio la recente entrata della società francese Iliad (tramite una sua holding, Iliad Italia) nel mercato italiano delle telecomunicazioni. Dopo il suo ingresso nel mercato nel 2017, a settembre 2020 conta un'utenza pari a circa 6.840.000 unità: clienti che, al netto di nuove utenze, sono stati strappati ad altre aziende leader del settore come Tim, Vodafone o Wind Tre;
- i produttori di prodotti sostitutivi, quei competitor in possesso di una tecnologia o di una tecnica differente in grado di proporre al mercato beni o servizi che svolgono la stessa funzione di base di quelli dell'azienda. Di fronte a questa situazione può essere d'aiuto calcolare l'elasticità incrociata fra due prodotti per verificare il loro grado di sostituibilità: se all'aumentare del prezzo di un prodotto fa seguito una maggiore quantità venduta dell'altro quei prodotti saranno sostituibili agli occhi dei clienti;

- gli acquirenti, nonostante sono i destinatari finali del prodotto dell'azienda, possono rappresentare una forza competitiva per l'impresa: se dovessero guadagnare troppo potere di negoziazione (circostanza che può avvenire per varie motivazioni, come la dimensione degli acquirenti in confronto ai fornitori, la loro capacità di informarsi sui prodotti o in presenza della possibilità di integrarsi a monte della catena di prodotto divenendo essi stessi fornitori) si troverebbero a poter influire negativamente sull'impresa e sul suo vantaggio competitivo;
- i fornitori, in quanto anch'essi potrebbero rappresentare soggetti in competizione con l'impresa grazie al proprio potere di negoziazione. Appare evidente che meno fornitori sono presenti sul mercato più elevato sarà il potere in mano ad ognuno di essi, soprattutto se il loro prodotto è strettamente necessario all'attività dell'azienda (Ferrero, 2018; Silvi, 1995).

La considerazione di tutte e cinque queste forze in gioco permetterà all'azienda di capire quale sia l'equilibrio che vige nell'ambiente in un dato istante, così da avere una maggior consapevolezza di quali strategie può implementare per rafforzare il proprio vantaggio competitivo e difenderlo nel tempo mappando le minacce esterne, riparando le proprie debolezze e sfruttando i punti di forza.

2.2.4 Il modello dei gap

Il modello dei gap si identifica nella capacità del management aziendale di uniformare la propria qualità alle necessità del cliente. In un rimando alla filosofia del Total Quality Management, l'impresa opererà le sue scelte domandandosi di volta in volta come queste appariranno agli occhi del cliente, il quale tornerà ad essere oggetto principale della focalizzazione.

L'analisi in parola si pone come obiettivo di ricercare la differenza fra qualità effettivamente erogata (insita nel prodotto stesso ma anche con caratteristiche immateriali come assistenza al cliente, puntualità nella consegna, velocità del servizio...) e quella percepita dal cliente. Una volta appurata tale discrepanza, se c'è, si procederà a ricercarne le cause.

La dottrina identifica quattro tipologie di gap:

- gap strategico interpretativo, causato dall'errata percezione che il management ha delle aspettative del cliente in seguito ad una cattiva stima. Scarse ricerche di mercato o un difettoso utilizzo di un utile meccanismo come può essere il questionario di marketing potrebbero condurre ad un ampio gap di questo tipo;
- gap di progettazione, dovuto alla differenza fra la comprensione delle aspettative del cliente da parte dell'impresa e la qualità effettiva di cui è dotato il prodotto (sia essa materiale o immateriale). Questo tipo di gap può essere causato,

ad esempio, dall'impossibilità dell'azienda di venire incontro alle esigenze per motivi legati ad una scarsa conoscenza tecnologica, oppure da mancanza di supporto logistico al fine di offrire un servizio completo;

– gap gestionale e organizzativo, dovuto alla differenza fra lo sviluppo di standard di prodotto atteso dal cliente e la performance effettivamente erogata dai dipendenti dell'azienda. Tali standard, infatti, devono essere supportati da un giusto complesso organizzativo e da risorse appropriate. Una cattiva organizzazione in azienda o anche uno sbagliato utilizzo del prodotto da parte del cliente stesso (dovuto magari ad una difettosa comunicazione sull'utilizzo) possono causare l'estensione del suddetto gap;

– gap di promessa, riguarda la differenza fra la qualità promessa e quella effettivamente erogata. È possibile imbattersi in questa defezione, ad esempio, a causa di una manovra pubblicitaria “aggressiva” volta a catturare l'interesse in un ampio pubblico a cui però non tutto trova la promessa realizzazione.

Il modello dei gap offre la possibilità di avere una visione che si concentra sull'esterno dell'azienda, andando ad esplorare l'ambiente competitivo con particolare focus sui desideri del cliente e allo stesso tempo una visione interna volta alla comprensione e successivo miglioramento dei punti di debolezza (Silvi, 1995).

3. LA CONOSCENZA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Il secondo passo della progettazione del sistema di misurazione della performance si fonda sulla conoscenza della struttura interna dell'azienda che opera per conseguire gli obiettivi di economicità. È necessario, per questo fine, intraprendere un lavoro di classificazione delle varie unità organizzative coinvolte nel processo di generazione della performance che compongono il complesso aziendale, con particolare enfasi sulle relazioni che vi intercorrono.

Riferendoci ai rapporti che si instaurano fra quest'insieme di enti interni all'impresa, che a breve vedremo con il nome di Unità Organizzative, è possibile notare una analogia con il concetto di fornitore-cliente poiché, come accade in qualsivoglia mercato, ogni ente è preposto ad un'attività che abbisogna di input (materiali o immateriali) ottenuti da altri enti (da questi ultimi considerati output). Sempre secondo questa logica, in ultimo, si considera l'azienda (soprattutto quelle di grandi dimensioni con un processo di produzione della performance molto complesso) come una elaborata organizzazione che non solo ha a che fare con clienti e fornitori esterni, ma deve organizzare una autentica filiera al suo interno (Lynch e Cross, 1992).

3.1 LE UNITÀ ORGANIZZATIVE

Si definisce Unità Organizzativa (UO) un centro di responsabilità elementare cui è attribuito un insieme di funzioni che svolge attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di business. Sotto il profilo gestionale hanno valenza ai fini del calcolo della performance in quanto ogni UO può essere virtualmente isolata per valutarne l'efficienza e l'efficacia in considerazione all'erogazione di output destinati ad altre UO.

Le UO possono essere classificate in due categorie:

- di servizio, quando il loro output è destinato ad una o più altre UO o direttamente all'ambiente esterno;
- gerarchiche, quando di fatto non presentano un vero e proprio output ma sono preposte alla gestione o al coordinamento di altre UO subordinate o di servizio.

Ai fini della misurazione della performance sono spesso accantonate le UO gerarchiche e l'attenzione viene focalizzata sulla prima categoria (Silvi, 1995).

3.2 LE RELAZIONI FRA UNITÀ ORGANIZZATIVE

Tutte le unità organizzative, come visto poc'anzi, non sono indipendenti fra di loro. All'interno dell'organizzazione aziendale vi è un continuo scambio di servizi

fra una unità e l'altra, andando così a creare una fitta rete di relazioni a far sì che ogni unità produca performance.

Nella logica fornitore-cliente che vede come soggette le varie unità, o anche l'ambiente esterno, acquista considerevole importanza mettersi nei panni del cliente che di norma è colui che offrirà un feedback del prodotto offertogli. La soddisfazione del destinatario dell'output di ogni unità organizzativa diventa il fattore critico di successo da conseguire in termini di qualità e tempestività del servizio. Un'attenzione simile è ancora maggiore se a fare le veci del cliente sia l'ambiente esterno all'azienda. Al contrario, identificarsi nel fornitore consente un'analisi che permette di verificare se le aspettative del destinatario del proprio servizio o prodotto possono essere soddisfatte (Lynch e Cross, 1992).

Adottare questa logica garantisce ai dipendenti dell'azienda maggior consapevolezza riguardo alla performance da ricercare, grazie alla diffusione della cultura che vede una maggior comunicazione tra unità anche distanti ed una più attenta osservazione degli obiettivi e valori aziendali. All'atto pratico è conveniente realizzare una mappa che sappia ritrarre tutte le relazioni fra unità organizzative in modo da avere la massima chiarezza sui rapporti di interdipendenza interni all'azienda.

È in questo ambito che si può avere una visione completa della performance aziendale ottenibile dall'intero processo. Essa non si consegue in una particolare fase della procedura di mappatura delle relazioni tra unità organizzative, bensì

grazie al contributo complessivo dei servizi erogati da tutti gli enti interessati in termini di efficacia, efficienza ed economicità. Migliori saranno gli output di ogni unità, maggiore sarà la performance globale conseguita (Silvi, 1995).

Un approfondimento dev'essere operato per misurare con più precisione il valore grezzo che la performance assume dopo la sopracitata analisi, valutando più a fondo le relazioni che intercorrono fra le unità secondo due parametri: la qualità e la criticità del servizio scambiato.

Con la qualità dei servizi scambiati fra gli enti organizzativi si intende la capacità dell'output dell'ente-fornitore di assecondare le esigenze dell'ente-cliente secondo criteri di puntualità, attendibilità, completezza, comprensibilità, precisione, tempestività ed economicità. Il livello della qualità del servizio offerto incontra una valutazione da parte del destinatario che vi esprimerà un giudizio di feedback. La criticità, invece, prescinde dalle sue caratteristiche oggettive cercando di dare una misura alla necessità che il destinatario ha del servizio offerto dal fornitore al fine di perseguire i propri obiettivi. Il management, considerando questa specificità del servizio, può avere voce in capitolo in quanto può non essere solamente il cliente a dare la propria valutazione di criticità: l'oggetto di scambio in esame, ad esempio, può sì essere utile agli occhi del cliente ma allo stesso tempo essere necessario per fini superiori ad esclusiva conoscenza della

Direzione, magari per conseguire un fattore critico di successo al di fuori dei confini dell'unità organizzativa cliente (Silvi, 1995).

A completamento della valutazione il management avrà interesse ad osservare l'operato di ogni unità organizzativa per capire come l'attività condotta da essa concorre alla performance. L'analisi giunge all'interno delle singole unità, prefiggendosi di utilizzare degli appropriati indicatori per calcolare l'efficienza di utilizzo delle risorse assegnate all'attività. Il motivo alla base di questa necessità nasce dal fatto che ogni ente organizzativo può generare un servizio fondamentale per un suo cliente, ma potrebbe esistere un modo più efficiente per impiegare gli input a sua disposizione.

Oggetto della valutazione, in questo caso, diventano le attività, definite come operazioni elementari tecnicamente omogenee finalizzate alla produzione di un servizio. L'analisi operativa si concentrerà sull'individuazione dell'attività svolta, nella definizione del fattore che genera tale attività (come, ad esempio, il numero dei clienti per l'ufficio commerciale, la quantità di materie prime per il reparto produttivo o il numero di fatture registrate per il settore contabile) e nell'utilizzo di un opportuno indicatore che segnali il livello teorico di performance che la specifica attività raggiunge (Collini, 1993).

3.3 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE AZIENDALE

L'ultima tappa del processo di misurazione della performance consiste nell'applicazione degli indicatori più idonei all'occasione. Dopo aver esplicitato le cause che possono condurre ad una performance di alto livello (i fattori critici di successo), compresa appieno la struttura organizzativa dell'azienda e l'ambiente esterno, si sarà muniti di tutti gli elementi necessari per poter operare quest'ultima analisi. Tale fase viene articolata su due livelli, cui corrispondono due tipologie di indicatori di diversa natura: avremo così indicatori globali ed indicatori analitici. Le due categorie di indicatori possono essere considerate rispettivamente di primo e di secondo livello in base a qual è la specificità richiesta durante il processo. Come vedremo a breve le due tipologie si riferiranno a due aspetti differenti ma complementari dell'azienda ma nonostante ciò sarà necessario, ai fini di una misurazione il più possibile oggettiva ed esaustiva, metterli in relazione fra di loro (Silvi, 1995).

3.3.1 Gli indicatori globali o finali

Gli indicatori globali permettono di misurare le performance dell'azienda nella sua interezza. Sono indicatori che intendono rilevare risultati complessivi derivanti da scambi con l'esterno, risultati di progetti collaterali necessari alla strategia

d'impresa, ma anche obiettivi economico-finanziari attesi dalla gestione e variabili cardine in grado di conseguire i più importanti fattori critici di successo.

La dottrina rileva due principali tipologie di indicatori globali: strategici e di economicità.

Gli indicatori strategici permettono di valutare l'andamento della strategia aziendale nel suo complesso, con cui l'azienda si prefigge di generare valore e conseguire così alti livelli di performance. Il principale presupposto, come detto ad inizio capitolo, consiste nell'aver delineato i fattori critici di successo e gli obiettivi strategici aziendali, agenti che andranno a costituire il fulcro dell'analisi in parola venendo tradotti in parametri obiettivo di performance da realizzare. In questo modo l'azienda potrà ricavare il rapporto che esiste fra i propri obiettivi e le prestazioni aziendali effettivamente conseguite. Se, a titolo di esempio, un'impresa si prefigge il traguardo strategico di affermare la propria influenza sul mercato riuscendo a soddisfare con determinate tempistiche un particolare segmento di clientela, un utile indicatore strategico potrebbe sostanziarsi nel numero di ordini evasi in un determinato numero di giorni rispetto a tutti gli ordini evasi nei confronti di quel target.

L'indicatore sviluppato a tal fine sarà così trasmesso alle unità organizzative che avranno un ruolo centrale nel raggiungere la performance desiderata. Continuando sulla scia dell'esempio, ad essere istruiti sugli obiettivi saranno soprattutto il

settore acquisti (per la fornitura di merci), il settore produttivo ed il settore vendite. Appare così evidente che ogni occasione potrà usufruire di un indicatore creato appositamente, evitando così di appoggiarsi ad indicatori standardizzati (Silvi, 1995).

Fra gli indicatori di economicità, invece, rientrano quegli indicatori che misurano la capacità dell'azienda di operare remunerando nel tempo tutti i fattori produttivi impiegati nella gestione. Parlando di economicità della gestione si possono definire due macrogruppi: il primo, relativo alla redditività conseguita contrapponendo costi e ricavi derivanti dall'attività, riguarda espressivamente la sfera economica; il secondo attiene al lato finanziario della gestione, riferendosi ad entrate ed uscite monetarie. Nonostante la differente area di competenza tali due categorie di indicatori dipendono l'una dall'altra, di norma un buon andamento economico dà vita ad un risultato finanziario positivo, e viceversa.

Gli indicatori di redditività mostrano la capacità del capitale investito in azienda di fruttare e generare valore economico. La performance-obiettivo, in questo caso, viene ricercata nella capacità dell'impresa di remunerare adeguatamente gli investitori dopo aver ripagato appieno tutti i fattori produttivi impiegati dalla gestione. Vengono qui messi in evidenza indicatori come:

- il Return on Equity, ottenuto dal rapporto fra Reddito Netto e Patrimonio netto, in grado di fornire la capacità dell'azienda di conseguire risultati economici in grado di remunerare i proprietari dell'azienda;
- il Return on Investment, ottenuto dal rapporto fra Reddito Operativo e Capitale Investito, che permette di valutare quanto la gestione caratteristica riesca a remunerare il capitale investito nell'azienda;
- il Return on Debt che invece si focalizza sull'efficienza dell'azienda di remunerare il capitale preso a prestito e si calcola come rapporto fra Oneri Finanziari e Debiti contratti, sia a breve che a lungo termine;
- l'Economic Value Added, che sovente integra i valori dei sopracitati indicatori, in grado di quantificare il livello del reddito operativo che residua dopo aver sottratto dal NOPAT, il reddito della gestione al netto delle imposte, l'ammontare del costo del capitale sostenuto per far fronte al fabbisogno della gestione (Manelli e Pace, 2009).

Gli indicatori finanziari sono volti a controllare la gestione monetaria aziendale, puntando il faro sui livelli di determinati margini. La struttura finanziaria può avere una caratterizzazione statica riferendosi allo status, in un dato momento, del capitale investito e delle fonti di finanziamento. Ha altresì una connotazione dinamica quando rileva i flussi di cassa in entrata o in uscita. Fra i primi è di rilievo segnalare:

- la Posizione Finanziaria Netta, come differenza fra il totale dei Debiti Finanziari e le Attività Finanziarie, un indicatore in grado di fornire informazioni sulla situazione debitoria dell'impresa e la sua solvibilità;
- il Capitale Circolante Netto, come somma fra Disponibilità Liquide Immediate e Differite, scorte di magazzino, e a cui si sottrarranno le Passività a Breve, offre indicazioni circa la capacità dell'impresa di assicurare una corrispondenza temporale fra attività e passività;
- il Margine di Struttura, ottenuto dalla differenza fra Patrimonio Netto e Immobilizzazioni Nette, utile ad esprimere la capacità dell'impresa di coprire il fabbisogno consolidato espresso dalla gestione;
- il Margine di Tesoreria, come somma fra Disponibilità Liquide Immediate e Differite a cui si sottrarranno le Passività a Breve, un margine che indica la capacità dell'impresa di far fronte tempestivamente agli impegni di pagamento.

Nella connotazione dinamica, invece, è possibile annoverare indicatori volti alla formazione del fabbisogno finanziario, a ricavare la possibilità monetaria di poter intraprendere un nuovo progetto e, in caso di valori non soddisfacenti, spingeranno il management a prendere provvedimenti per conseguire una performance positiva (Manelli e Pace, 2009).

3.3.2 Gli indicatori parziali o analitici

Entrando nel dettaglio, ponendo l'attenzione sulle relazioni fra unità organizzative ora prese come singole protagoniste, la performance attesa e conseguita viene misurata dagli indicatori parziali con particolare attenzione ai concetti di efficacia, efficienza ed economicità.

Gli indicatori parziali di efficacia concentrano l'attenzione sulla capacità di un'unità organizzativa fornitrice di un servizio di soddisfare un'unità organizzativa cliente. L'osservazione che qui si opera è postergata alla definizione degli obiettivi strategici e dall'implementazione di indicatori globali strategici. L'ente organizzativo cliente, in seguito alla ricezione del servizio, fornirà un feedback che verrà trasmesso al management (nel caso l'azienda non sia un sistema di unità organizzative eccessivamente complesso) il quale valuterà la performance e prenderà provvedimenti nel caso la cessione del servizio possa essere affrontata in modo migliore. Un indicatore di efficacia tipo può essere costruito come percentuale su quanti output sono stati trasmessi con accettabili parametri di efficacia da un ente all'altro rispetto al totale di output scambiati.

Gli indicatori parziali di efficienza, invece, sono preposti alla misurazione dell'efficienza delle singole unità nel produrre performance: l'attenzione, in questo caso, ricade sulla capacità degli enti di utilizzare al meglio le risorse di cui sono provvisti in relazione alla capacità di produrre un servizio. A differenza della

precedente tipologia, questi indicatori non riguardano solamente la produzione e trasmissione dell'output, ma si concentrano sulle attività interne all'unità. Nell'utilizzo degli indicatori in parola, tuttavia, non è consigliato considerare autonomamente ogni unità organizzativa, in quanto la performance che si ottiene a livello aziendale non equivale alla semplice somma delle performance d'efficienza dei singoli enti. È fondamentale, poi, accantonarli ed integrarli agli indicatori di efficacia per una lettura della situazione più accurata (Silvi, 1995).

Con gli indicatori parziali di economicità, in ultimo, l'azienda ricerca oggetti di misurazione economica cui assegnare poste di costi e ricavi derivanti dalla gestione. La valutazione di economicità segue un iter ben preciso composto da tre frangenti:

- nella prima fase viene deciso l'oggetto economico della misurazione: è possibile scegliere un ente organizzativo o specifici processi aziendali, dipendentemente dal fine dell'analisi.
- nella seconda fase si ricercano poste di costi o ricavi da attribuire all'oggetto della misurazione: si tratta di capire quali poste economiche devono essere associate all'oggetto dell'analisi.
- nella terza e ultima fase si definisce la modalità di assegnazione delle poste al dato oggetto della misurazione: occorre comprendere, ora, come legare l'oggetto della misurazione alla corrispettiva posta. Nel caso in cui il costo o ricavo in questione sia di tipo diretto il problema di assegnazione non si pone, in

quanto andrà imputato all'oggetto di costo nella sua interezza. Nell'eventualità che la posta sia indiretta, invece, sarà necessario individuare un criterio di ripartizione adottando il criterio funzionale, solitamente in base a quanto i costi comuni sono consumati dai suddetti oggetti di analisi.

In questo modo l'azienda avrà chiare le modalità con cui l'oggetto di misurazione concorre ad assorbire costi o a generare ricavi, potendo mettere in atto manovre correttive in vista del futuro se la performance evidenziata non soddisfa le sue aspettative, o anche solo per tentare di ottenere migliori risultati (Silvi, 1995).

CONCLUSIONI

Il sistema di misurazione della performance aziendale ha l'importante fine di mettere l'accento sulla situazione d'impresa osservata con molteplici punti di vista ed ha uno scopo ben preciso: la produzione di informazioni tempestive, comprensibili ed in grado di essere trasmesse con successo a tutti gli enti aziendali mettendoli in condizione di perseguire risultati sempre migliori.

Un accurato uso di questo importante strumento permetterà all'azienda di dotarsi di un nuovo modo di monitorare e guidare la strategia aziendale e di operare di conseguenza. La possibilità di utilizzare indicatori strategici che vanno oltre quelli di natura operativa, inoltre, apre molteplici possibilità ad un management che deve però essere capace di dimostrarsi aperto e pronto ad intraprendere strade alternative.

Lo studio dei diversi aspetti dell'organizzazione, in ultimo, garantirà agli addetti ai lavori nuovi modi di concepire il lavoro: se tali sistemi entrassero a far parte stabilmente della cultura interna aziendale, magari grazie ad un'opera di condivisione da parte delle risorse umane, tutte le forze aziendali avranno l'occasione di scorgere ciò che si trova oltre alla propria postazione lavorativa propendendo maggiormente a lavorare come insieme anziché come singolo.

BIBLIOGRAFIA

COLLINI P. (1993), *Sistemi di Rilevazione contabile per gli ambienti produttivi avanzati*, CEDAM, Padova.

DANIEL D. R. (1961), *Management information crisis*, in “Harvard Business Review”, vol. 39.

FERRERO G. (2018), *Marketing e creazione del valore* (a cura di), Giappichelli, Torino.

HAX A. C., MAJLUF N. S. (1991), *Direzione strategica*, Ipsoa, Milano.

MANELLI A., PACE R. (2009), *Finanza di impresa*, Isedi, Novara.

MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M.S. (2018), *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino.

LYNCH R. L., CROSS K. F. (1992), *Migliorare la performance aziendale*, FrancoAngeli, Milano.

ROCKART J. F. (1979), *Chief executive define their own data needs*, in “Harvard Business Review”, marzo.

SILVI R. (1995), *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio i miei genitori, sempre al mio fianco nonostante tutto. Gli voglio bene ma non glielo dico mai abbastanza.

Ringrazio Ilaria, fonte di gioia infinita.

Ringrazio Elena, che c'è sempre stata con il suo bel sorriso.

Ringrazio gli amici, sempre presenti, sempre pronti.

Ringrazio tutti i parenti, le nonne, gli zii e i cugini vicini e lontani.

Di fatto ho ringraziato tutte persone che ci hanno creduto forse più di me stesso.

In ultimo, ma non certo per importanza, ringrazio i docenti della facoltà di economia “Giorgio Fuà”, in particolare la professoressa Maria Serena Chiucchi per la grande esperienza e la passione che riesce a trasmettere durante le sue lezioni.