



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA
PERFORMANCE AZIENDALE: CASO HONDA**

**Performance measurement systems: Honda
case study**

Relatore:
Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:
Chiara Abbonizio

Anno Accademico 2020/2021

**I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE:
CASO HONDA**

**CAPITOLO 1: Il controllo di gestione: un processo utile per guidare la
performance strategica**.....

1.1 Il controllo di gestione: la sua centralità nella gestione aziendale.....

1.1.1 La struttura organizzativa.....

1.1.2 Il processo di controllo.....

1.2 I limiti del modello tradizionale.....

1.3 Il controllo strategico: un'evoluzione necessaria.....

1.3.1 Quando il controllo diventa strategico.....

1.3.2 Caratteristiche: i soggetti e le variabili coinvolte.....

CAPITOLO 2: I sistemi di misurazione della performance.....

2.1 I Key Performance Indicators e i Critical Success Factors.....

2.2 La Balanced Scorecard: definizione.....

2.2.1 Le prospettive di analisi.....

2.2.2 Gli indicatori della BSC.....

2.3 L'importanza della Balanced Scorecard e i suoi limiti.....

CAPITOLO 3: La misurazione della performance in Honda Italia	
3.1 HONDA: la sua filosofia e la sua mission.....	
3.2 Misurare la performance in Honda Italia: alcuni strumenti.....	
3.2.1 La SWOT Analysis.....	
3.2.2 Iamataka.....	
3.3 I KPI HONDA.....	
CONCLUSIONI	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la crescita e allo stesso tempo la crisi che ha colpito i vari mercati hanno mostrato come per tutte le aziende, indipendentemente dal settore o dalla dimensione, sia irrinunciabile adottare dei processi di pianificazione, programmazione e misurazione della performance. I sistemi offerti dal controllo di gestione forniscono un valido contributo a supporto della pianificazione strategica, della gestione dei rischi ma anche per ciò che riguarda la dimensione immateriale dell'azienda, che negli ultimi anni ha assunto una fondamentale importanza e rilevanza. Tuttavia, la crescente instabilità e imprevedibilità dei contesti in cui operano le aziende, ha portato inevitabilmente ad identificare dei limiti degli strumenti di valutazione tradizionali, non più sufficienti a determinare processi decisionali di natura strategica. Si coglie la necessità pertanto di affiancare ed integrare a tali sistemi nuove modalità e strumenti per le valutazioni delle performance aziendali e nell'esaminare un caso pratico che dia evidenza di quanto osservato nella teoria.

Il fulcro di questo elaborato consiste proprio nell'esprimere l'evoluzione che nel corso del tempo i sistemi hanno subito.

Nel primo capitolo, partendo dal concetto di controllo di gestione, verranno esplicitate le principali caratteristiche, dalla struttura del controllo alla composizione del processo di controllo. Successivamente nello stesso capitolo si mostreranno alcuni limiti che il modello tradizionale, alla luce dei nuovi contesti,

ha riscontrato per arrivare alla definizione del controllo strategico: analizzando le sue caratteristiche, le nuove variabili coinvolte ed evidenziando il ruolo delle nuove esigenze informative. Un'impresa che nella sua gestione è attenta alle evoluzioni, potrà infatti meglio verificare il modo in cui l'organizzazione procede verso il raggiungimento degli obiettivi, attuando i relativi programmi strategici.

Nel corso del secondo capitolo verrà invece posta l'attenzione sull'importanza della definizione dei Key Performance Indicators e dei Fattori Critici di Successo, necessari per una più corretta misurazione della performance sotto molteplici dimensioni. Nell'ultima parte del capitolo invece ci si concentrerà sul modello della Balanced Scorecard, formulato dagli Autori Kaplan e Norton, analizzandone le principali caratteristiche e soprattutto l'importanza e talune innovazioni rispetto ai precedenti sistemi adottati.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo, verrà presentato un esempio concreto di come i sistemi di misurazione e i connessi indicatori di performance vengono implementati nelle realtà aziendali: in questo caso specifico in Honda Italia Industriale.

CAPITOLO 1: IL CONTROLLO DI GESTIONE: UN PROCESSO UTILE PER GUIDARE LA PERFORMANCE STRATEGICA

1.1 Il controllo di gestione: la sua centralità nella gestione aziendale

L'attività di controllo è considerata la più ampia attività di direzione, fase conclusiva del sistema di pianificazione, programmazione e controllo. Per comprendere il contesto in cui opera, ricordiamo che tale sistema si declina in un sistema di pianificazione strategica, il cui scopo, grazie ad una preliminare analisi del contesto interno ed esterno aziendale, è quello di definire gli obiettivi che l'organizzazione tenderà a raggiungere in una prospettiva di lungo periodo, e da questo definire le soluzioni strategiche più idonee per il perseguimento degli stessi. La pianificazione strategica ha bisogno poi di essere tradotta, grazie al processo di programmazione, in obiettivi e piani d'azione di breve periodo. La programmazione ha anche però il compito di assicurare che gli obiettivi specifici siano coerenti e in linea con quelli di lungo periodo.

Il controllo affianca proprio questo ciclo, prendendo avvio già in sede di definizione degli obiettivi di breve periodo. Garantisce in questo modo una costante verifica del grado di strumentalità esistente tra la programmazione e la pianificazione, che si traduce nel controllo della coerenza degli obiettivi di breve con quelli di lungo periodo.

Si tratta di un supporto assolutamente indispensabile e di uno strumento di guida, necessario e mirato alla definizione di una precisa modalità decisionale per il management aziendale.

Alberto Bubbio descrive il controllo come “un’esigenza naturale”, che in realtà ci troviamo ad applicare quotidianamente nelle nostre vite, e di come questo diventi controllo dell’attività di gestione in impresa quando risponde alle esigenze delle persone che svolgono a qualsiasi livello organizzativo un’attività di gestione (Bubbio, 2008).

È fondamentale dire che tutte queste attività di controllo e le eventuali azioni correttive si svolgono prima di intraprendere le azioni per le quali si effettua il controllo. La vera attività di controllo «naturale» è dunque quella che si svolge prima dell’azione. Quando si controlla, dopo aver svolto un’attività (ex-post), lo si fa per avere un feedback che attesti o meno la correttezza di quanto realizzato.

Assume però una rilevanza fondamentale, non solo la modalità con cui si effettua un controllo, soprattutto l’obiettivo che si vuole raggiungere ed infatti si può affermare che non vi è controllo efficace se non ci sono degli obiettivi da perseguire; più gli obiettivi sono chiari più il controllo diventa stringente.

Inoltre, il controllo aiuta a innescare un processo di apprendimento, quando costringe a chiedersi come mai i risultati effettivi siano diversi da quelli desiderati, a capire i “perché” del verificarsi di fenomeni non in linea con quanto previsto e quanto poi pianificato.

Quindi, in sintesi, riportando una definizione di Brusa potremmo indicare il controllo di gestione come *“un sistema direzionale con cui i manager ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza ed efficacia tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica.”* (Brusa, 2000, p. 2).

1.1.1 La struttura del controllo

Il controllo di gestione evidenzia in maniera chiara l'orientamento dell'azienda, verificando che le risorse a disposizione siano rivolte al conseguimento degli obiettivi aziendali; pertanto indirizza le decisioni di breve e medio/lungo periodo, ponendo l'attenzione sia al contesto esterno (ad esempio il mercato), che in funzione delle componenti interne.

In tale contesto, possiamo identificare due componenti principali del sistema di controllo di gestione (Chiucchi, Marchi e Marasca, 2018):

- ❖ la struttura, come parte statica del controllo;
- ❖ il processo, come parte dinamica del controllo.

Concerne la struttura del controllo questa a sua volta si articola in:

- ❖ una struttura organizzativa, che attiene all'insieme delle responsabilità economiche e al modo in cui le stesse sono distribuite all'interno

dell'organizzazione. La responsabilizzazione dei singoli componenti di una organizzazione è infatti decisiva per monitorare e controllare gli stessi; essa si sostanzia attribuendo a ciascun manager, ovvero il responsabile a capo di un'unità organizzativa (o denominato anche centro di responsabilità), un obiettivo, oltre che le leve gestionali e decisionali idonee al suo conseguimento;

- ❖ una struttura informativo-contabile, che rappresenta tutti gli strumenti mediante i quali il sistema di programmazione e controllo raccoglie, elabora e distribuisce le informazioni.

Entrambe le strutture devono essere oggetto di costante revisione ed aggiornamento in virtù della necessità da un lato, per la struttura organizzativa, di riflettere il sistema delle responsabilità poste in essere all'interno dell'organizzazione; e dall'altro, per la struttura informativo-contabile, l'idoneità per il supporto ai processi decisionali.

Infatti, ad esempio cambiamenti della strategia potrebbero condurre all'inserimento o all'eliminazione di determinati ruoli e responsabilità; così come i cambiamenti delle esigenze informative rendono necessari nuovi flussi informativi che si esplicano nell'adozione di nuove soluzioni o nel miglioramento, adattamento di quelle già esistenti ai nuovi fabbisogni pervenuti.

1.1.2 Il processo di controllo

In merito al processo di controllo, focalizzando così l'attenzione sulla dimensione dinamica del controllo, esso si identifica con l'insieme di attività da porre in essere al fine di garantire l'operatività del sistema di programmazione e controllo (Marchi, 2011). Ed è proprio attraverso l'esecuzione delle fasi in cui il processo si delinea che permette di fornire informazioni utili ai manager per l'assunzione di decisioni in linea con gli obiettivi aziendali e per l'eventuale adozione di azioni correttive.

Il processo di controllo, una volta definiti i piani operativi, si manifesta mediante differenti fasi; ognuna di queste si esplica in un'azione di controllo "preventiva" volta a guidare in maniera adeguata il comportamento delle persone che partecipano all'attività aziendale, cercando appunto di prevenire qualsiasi comportamento distorsivo che possa pregiudicare il corretto raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In particolare, le fasi si distinguono in (Chicchi, Marchi e Marasca, 2018):

- I. definizione degli obiettivi;
 - II. misurazione dei risultati;
 - III. valutazione dei risultati.
- I. Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi questa rappresenta la traduzione operativa nel breve periodo degli obiettivi strategici. Tuttavia, è necessario dire che non rappresenta solo questo, bensì un controllo

definito *ex ante* dell'idoneità dei programmi adottati alla strategia aziendale che si declina nell'adozione di obiettivi difficili da raggiungere ma fattibili nel loro raggiungimento, adeguati alle risorse aziendali disponibili. È necessario poi che questi siano chiari e precisi nella loro definizione per evitare che i soggetti coinvolti nel loro raggiungimento possano essere disorientati in tale compito.

Un altro aspetto importante riscontrabile nella definizione degli obiettivi è la necessaria ed indispensabile congruenza tra obiettivi individuali ed obiettivi aziendali: questo può avvenire per esempio grazie ad una diretta ed attiva partecipazione dei manager alla definizione degli obiettivi, o ad una diffusione delle informazioni all'interno dell'organizzazione; questo consente ai soggetti coinvolti di sentirsi parte dell'azienda e di "interiorizzare" e sentire come propri gli obiettivi aziendali evitando così la non conciliazione tra obiettivi individuali ed aziendali.

- II. La misurazione dei risultati, si identifica invece come una forma di controllo *ex post*. Si verifica quindi ad azione conclusa e permette di avere una serie di informazioni valide per la successiva fase di programmazione, di valutare quantitativamente ed in modo oggettivo le performance manageriali.

Tuttavia, in azienda vi è la presenza di attività e comportamenti che con soli indicatori quantitativi non possono essere rilevati; per ovviare a questa

criticità è opportuna l'introduzione di indicatori anche di natura qualitativa, così da evitare di trascurare aspetti rilevanti che verranno meglio definiti nel corso di questo elaborato.

- III. La valutazione dei risultati è la fase invece che permette il confronto tra gli obiettivi definiti in fase di pianificazione e gli obiettivi effettivamente conseguiti nel corso di un determinato periodo di tempo. Si configura anche qui come un controllo ex post, volto a recepire eventuali elementi negativi della performance conseguita con il fine di non replicare, con le opportune azioni correttive, i medesimi errori nelle pianificazioni successive. Proprio per quest'ultimo aspetto la valutazione dei risultati può essere vista come un "momento di apprendimento" in cui si stimola una riflessione sui risultati ottenuti (Chiucchi, Marchi e Marasca, 2018).

Sostanzialmente il processo di controllo si rivela tanto più efficace quanto più è in grado di servirsi di meccanismi anticipativi (Brusa, 2000). Al contrario basarsi solo su un controllo ex post riserva forti limiti alla luce di un contesto che richiede sempre di più di individuare variabili anticipatrici.

1.2 I limiti del modello tradizionale

A partire dallo scorso secolo, l'evoluzione dei contesti ambientali è stata caratterizzata da una crescente instabilità ed imprevedibilità dei fenomeni di cambiamento. Questo nuovo scenario ha inevitabilmente comportato un graduale processo di modifiche, che hanno interessato sia le logiche gestionali che i meccanismi operativi.

Il controllo di gestione tradizionale, mediante la sua struttura organizzativa (concerne ruoli, responsabilità e relazioni) ed una struttura informativa capace di fornire dati tempestivamente, ha sempre proiettato la propria influenza all'interno del contesto aziendale.

La configurazione di questo sistema ha mantenuto, infatti, la propria funzionalità fintanto che l'ambiente circostante si mostrava tendenzialmente stabile e prevedibile; medesimo discorso per condizioni di operatività e risultati noti grazie ad una tendenziale stabilità della domanda e delle risposte produttive (Marchi, 2011). Nell'attività operativa il confronto tra obiettivi e risultati, da centro di responsabilità a centro di responsabilità (ovvero unità organizzative in cui la responsabilità per i risultati delle operazioni svolte è attribuita al manager che ne è a capo) assicurava un'adeguata verifica dell'attuazione dei piani previsti, così come un controllo del personale adibito ad ogni centro di responsabilità.

In un nuovo contesto, si è assistito ad una perdita sempre maggiore dell'efficacia di questa configurazione a causa di, come prima anticipato, un ambiente sempre più imprevedibile e instabile in cui operare, così come una minor prevedibilità dei risultati dovuti ad una domanda caratterizzata da varietà e variabilità (Marchi, 2011).

Inoltre, ci si rese conto di come l'esclusivo utilizzo di misure economico-finanziarie, elemento fondamentale per il tradizionale controllo di gestione, potesse produrre invece una serie di problematiche: ad esempio un focus eccessivo ai risultati di breve periodo, comportamenti non allineati con gli obiettivi generali aziendali. Tali misure, infatti, sono volte a rappresentare più i risultati delle azioni manageriali che le determinanti di queste, rendendo di conseguenza difficile la comprensione del grado di evoluzione ed adattamento ambientale dell'azienda.

Ciò ha determinato che l'oggetto del controllo si evolvesse, proiettandosi come guida dei sistemi evolutivi aziendali grazie ad un costante adeguamento di strategie, risorse, obiettivi ed una crescente interazione tra pianificazione strategica e controllo di gestione (Miraglia, 2012).

Questa consapevolezza portò alla necessità di integrare nel controllo di gestione, al fine di renderlo completo ed integrato, non solo un'attenzione ed un'analisi alla dimensione interna ma anche alla dimensione esterna,

soffermandosi ed includendo anche variabili “estranee” al contesto aziendale interno.

In sintesi, è possibile quindi dire che nella sua prospettiva tradizionale, il controllo era orientato ad un utilizzo limitato di variabili (di natura per lo più monetaria), ad una rigidità nella fissazione degli obiettivi e nell’analisi dei risultati, configurandosi dunque, come un processo svolto per l’ambiente interno, rivolto al governo aziendale.

Tale rigidità, ha visto però nel corso del tempo una progressiva transizione a favore di una prospettiva che aiuti a collocare l’azienda nel tempo e nello spazio, in un contesto di competizione con i concorrenti, slegandola dall’osservazione e dall’analisi dei soli risultati economici, cercando di creare profondi legami tra la strategia a medio/lungo termine e la gestione operativa d’esercizio che potesse fornire maggiori indicazioni all’operare del management aziendale.

1.3 Il controllo strategico: un’evoluzione necessaria

Nel precedente paragrafo abbiamo visto come nel secolo scorso, l’evoluzione del contesto in cui opera l’azienda ha determinato un’evoluzione anche dei sistemi di controllo di gestione e, ad esso collegato quindi dei sistemi di misurazione della performance.

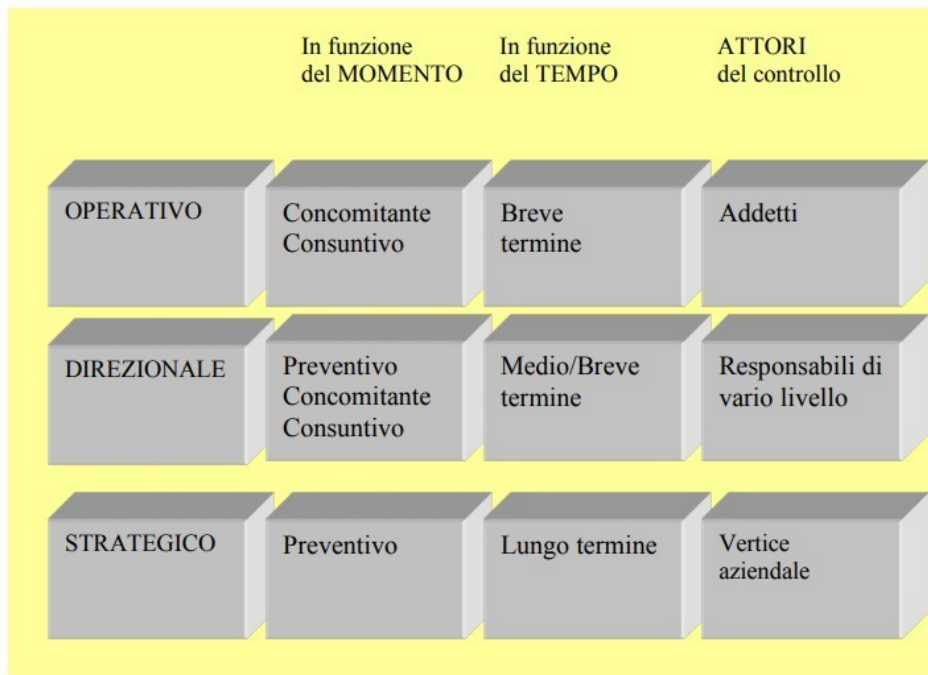
Un passo importante, per garantire l'efficienza e l'importanza del controllo di gestione, è stato quello di affiancare ai tradizionali due livelli di controllo preesistenti, direzionale ed operativo, un terzo livello definito strategico, che verrà analizzato proprio nel corso di questo paragrafo.

Brevemente potremmo definire il controllo operativo come un controllo di carattere concomitante e consuntivo, il cui scopo si ravvisa nel verificare l'effettivo impiego delle risorse e misurare l'operato delle singole operazioni al fine di garantire un comportamento corretto; si presenta quindi come un controllo ripetitivo e che fornisce dati precisi e tendenzialmente oggettivi (Terzani, 1993).

Nel definire il controllo direzionale, potremmo sicuramente dire che si presenta come un controllo più evoluto rispetto a quello appena citato; esso può essere preventivo concomitante o consuntivo e rappresenta una guida per i manager per verificare l'impiego in questo caso efficiente ed efficace delle risorse a disposizione dell'impresa (Anthony e Merchant, 2016).

Con questo piccolo ex-cursus ci risulta sicuramente più semplice capire la struttura dei diversi tipi di controllo, tra cui quello strategico anticipando la sua funzione (Figura 1.1) che verrà descritta nel successivo paragrafo.

Figura 1.1 – Tipi di controllo



Fonte – Cedam, S. Terzani, “Lineamenti di pianificazione e controllo”, 1993, p. 193

1.3.1 Quando il controllo diventa strategico

Al fine di meglio comprendere cosa si intende per controllo strategico è opportuno dapprima capire cosa si intende per strategia.

Questo soprattutto alla luce del fatto che molti studiosi (ad esempio come Lorange, Newman, ecc.) con i loro contributi hanno cercato innanzitutto di

capire se per controllo strategico si intendesse un controllo distinto dal controllo di gestione. In realtà possiamo subito affermare che esso si configura come un unico modello ed integrato al controllo di gestione stesso (Cariola e Costabile, 2004).

Il successo di un'impresa infatti, non si deve soltanto all'esecuzione dei processi decisionali ed operativi ma da una previa formulazione strategica che ne vede poi l'applicazione giorno per giorno.

Ne consegue quindi che la strategia e l'applicazione poi della stessa non possono essere visti come due momenti separati e distinti; così come non può essere considerata come un processo episodico, ma come un processo di sviluppo continuo dove le capacità strategiche sono integrate e incorporate nella gestione quotidiana.

Dunque, si assiste man mano ad un superamento della visione tradizionale che poneva il controllo in posizione subordinata alla strategia, lasciando spazio ad un processo che integra questi due momenti, e di come la strategia non sia un elemento esterno al sistema di controllo (Miraglia, 2012).

Questo permette di affermare che il controllo non solo partecipa alla realizzazione della strategia, ma sia partecipe anche della sua formulazione. La netta separazione tra dimensione strategica e dimensione operativa tende a diluirsi a vantaggio di una maggiore interdipendenza.

All'interno di questo nuovo contesto, imprevedibile e discontinuo, è necessario poi che la strategia si configuri come flessibile, al fine di meglio adattarsi se non addirittura prevenire i cambiamenti ambientali.

Si sviluppa così il controllo strategico, che ha lo scopo di accertare l'efficacia, a breve e a lungo termine, dell'attività svolta e di verificare sia il conseguimento degli obiettivi e delle strategie sia l'andamento dei fattori interni ed esterni all'impresa per individuare minacce e opportunità che possono verificarsi (Miraglia, 2012).

Si parla però anche di controllo strategico in riferimento alla diffusione all'interno della azienda delle logiche strategiche che devono "ispirare" la gestione (Marasca, 2011), e diventare una dimensione diffusa e condivisa in termini di cultura aziendale. Questo ci permette di capire che il controllo strategico non deve essere visto come una sostituzione o una semplice evoluzione del modello tradizionale, da un controllo direzionale ed un controllo operativo, ma come una guida che si aggiunge agli strumenti già presenti: in precedenza il compito di tale controllo era quello di verificare l'attuazione della strategia precedentemente stabilita, non consentendogli in questo modo un distacco dalla pianificazione strategica, assimilato nel più ampio meccanismo della pianificazione. Era un controllo a tutela del meccanismo di formulazione del piano, non della capacità dell'organizzazione di attuare strategie di successo, quindi un

controllo del percorso e non una guida per il management aziendale come oggi.

1.3.2 Caratteristiche: soggetti, variabili coinvolte e finalità

Il controllo strategico è un momento intermedio di aggiornamento della valutazione della strategia che permette sia di variare progressivamente le ipotesi iniziali, sulla base delle quali si sono fondate le prime previsioni, sia di individuare i fattori principali che permettono all'organizzazione di ottenere il maggior vantaggio competitivo (Bubbio, 2006).

Potremmo per esempio citare il passaggio da un'ottica di meccanismi di feedback, ovvero un controllo ex post, che ad azione conclusa misura i risultati conseguiti, ad un controllo ex ante e, dunque, legato a meccanismi di feedforward, che effettua una misurazione dei risultati intermedi valutando la loro congruenza con gli obiettivi prefissati, apportando in caso contrario in maniera tempestiva delle azioni correttive (Bubbio, 2008).

Questo passaggio risulta importante alla luce del fatto che nell'attuale contesto competitivo non è inusuale trovarsi in situazioni in cui la strategia prefissata non risulti più valida fino alla sua attuazione; in tal caso risulterebbe inutile procedere al raggiungimento di risultati non più in linea con le finalità strategiche aziendali.

Concerne invece il processo di controllo strategico, esso generalmente è articolato in due fasi (Bubbio, 2000):

- ❖ la prima fase consiste nell'individuazione delle variabili chiavi, intese come determinanti del successo d'impresa. Si fa in questo caso riferimento all'identificazione dei fattori critici di successo, concetto che verrà analizzato successivamente nel corso del secondo capitolo;
- ❖ la seconda fase consiste nella traduzione delle suddette variabili in parametri quali-quantitativi.

Collegata a questa prima fase, si concretizza poi un controllo della congruenza e della validità delle variabili, e quindi degli obiettivi posti, alla strategia aziendale.

In questo caso risulta chiara la necessità di un continuo monitoraggio dell'ambiente in cui opera l'impresa e dei suoi cambiamenti. Il mutamento di questo contesto può derivare da una serie di fattori che possono talvolta essere indipendenti l'uno dall'altro, oppure condizionarsi a vicenda: tra questi fattori possiamo sicuramente citare il comportamento assunto dai concorrenti, quindi tenere sempre presente il contesto concorrenziale di riferimento; altro elemento potrebbe essere il cambiamento tecnologico, o ancora il trasformarsi del contesto normativo-legislativo (Metallo e Cuomo, 2007).

La validità della strategia assunta permette di passare alla seconda fase, attinente alla realizzazione della strategia definita: obiettivo principale qui risulta essere la coniugazione tra obiettivi di breve periodo con obiettivi strategici di lungo periodo, al fine di evitare che l'eccessiva attenzione posta al conseguimento dei primi distolga l'attenzione dal raggiungimento di quelli di lungo periodo. Entrano qui in gioco quindi gli strumenti che consentiranno il raggiungimento di tali obiettivi; tra questi possiamo sicuramente citare il modello della Balanced Scorecard, a cui dedicheremo parte del secondo capitolo di questo elaborato.

Il processo appena descritto può essere articolato ricorrendo ad una struttura più o meno rigida, e più o meno formale a seconda della dinamicità e delle caratteristiche dell'ambiente in cui opera l'impresa. Non solo, risultano anche qui di fondamentale importanza l'identificazione dei fattori che determinano un vantaggio competitivo. Tuttavia, nei contesti più dinamici e in cui tali fattori sono numerosi e non facilmente identificabili, sicuramente ben si adatta più una struttura informale e che permette di gestire con una maggiore flessibilità la traiettoria strategica rispetto ad una struttura caratterizzata da un'ampia rigidità.

Una volta effettuata la scelta preliminare tra modelli più o meno formali, il processo di controllo strategico si articola in una serie di tappe

fondamentali che possiamo sinteticamente riassumere nelle seguenti fasi (Bubbio, 2000):

- ❖ individuazione di obiettivi che siano espressione della performance che si vuole raggiungere;
- ❖ costruzione di un processo di pianificazione che ben si adatti al sistema di controllo adottato;
- ❖ un confronto ed una valutazione costante della progressiva realizzazione della performance strategica.

Alla luce di queste considerazioni, e a conclusione di questo capitolo, possiamo quindi individuare quali sono le principali finalità che persegue il controllo strategico.

In particolare, possiamo identificare due obiettivi principali (Miraglia, 2012):

- ❖ il controllo strategico come feedback di piano: può essere vista come l'accezione classica del controllo strategico; un'analisi a posteriori dell'andamento aziendale che consente di cogliere eventuali scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato effettivamente;
- ❖ il controllo strategico come guida del management: in questo caso si rileva un ruolo ben diverso del controllo, più proattivo. Non si tratta solo di un controllo, ma di un'analisi che coinvolge la

validità degli stessi obiettivi che in passato si è deciso di adottare.

In questo caso, è importante che tale attività non investa e coinvolga solo il vertice aziendale, ma coinvolga l'intera impresa.

Si ricerca quindi un rapporto vivace e reattivo dell'impresa con l'ambiente circostante con l'obiettivo di non prendere atto dei cambiamenti ambientali durante l'implementazione della strategia, ma addirittura di anticiparli.

CAPITOLO 2: I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 I Key Performance Indicators e i Critical Success Factors

L'evoluzione che nel corso del secolo scorso ha interessato i sistemi di controllo manageriale, ha coinvolto anche gli indicatori impiegati nella definizione degli obiettivi e successivamente nella misura dei risultati conseguiti.

Tale evoluzione è stata sicuramente sollecitata dalla maturata consapevolezza che da un lato, l'utilizzo prevalente di variabili contabili non desse la possibilità di cogliere le effettive performance dell'impresa e, dall'altro, la sempre più forte esigenza di monitorare non solo i risultati conseguiti ma anche le determinanti degli stessi.

All'interno di questo capitolo potremo quindi capire il significato e il ruolo svolto dai Key Performance Indicators e, ad essi associati, la proposta di un modello per la misurazione della performance all'interno dell'organizzazione: la Balanced Scorecard.

Per una corretta misura della performance è necessario che questa venga valutata contemporaneamente sia su brevi che su lunghi orizzonti temporali. Infatti, un eccesso di attenzione su risultati consuntivi (o di breve termine) può andare a svantaggio della futura competitività aziendale e, allo stesso tempo, un'eccessiva ed esclusiva attenzione al futuro potrebbe "sacrificare" le prestazioni ottenute nel breve periodo (Anthony e Merchant, 2016).

I Key Performance Indicators rappresentano delle misure quali-quantitative che permettono di: analizzare le caratteristiche dell'ambiente in cui opera l'organizzazione e di misurare le prestazioni dei processi aziendali, influenzando il raggiungimento degli obiettivi finali aziendali. (Ferrando, 2015)

Spesso però la presenza di un insieme generico di indicatori non consente di capire da quale processo aziendale derivano i risultati ottenuti; per questo devono essere frutto di una valutazione dettagliata che permetta di integrarli sistematicamente durante l'analisi di un processo.

La concentrazione sui singoli processi può essere un elemento determinante per il successo aziendale. Inoltre, queste metriche vengono adoperate non solo per determinare il progresso di un'azienda nel conseguimento dei suoi obiettivi strategici e operativi, ma anche per confrontare le sue prestazioni in relazione ad altre aziende all'interno del suo settore o segmento di mercato.

Infatti, i Key Performance Indicators sono volti a misurare l'intera gamma delle prestazioni di un processo, che soprattutto coinvolge non solo prestazioni quantificabili, ma anche quelle che sono rivolte ad una creazione di valore per il cliente (Ferrando, 2015). In tal senso, in un sistema di misurazione della performance misurano risultati di natura diversa (Anthony e Merchant, 2016): da risultati già realizzati (ricavi, reddito o redditività), risultati intermedi che sono una previsione degli output di breve periodo (la puntualità delle consegne ai

clienti); ed infine risultati intermedi di output riferiti al lungo periodo (per esempio la motivazione dei dipendenti).

In particolare, gli indicatori riferiti a risultati già ottenuti sono denominati indicatori di risultato (o *lagging indicators*), mentre gli indicatori che si riferiscono a risultati intermedi ritenuti le determinanti di una prestazione futura (sia di breve che di lungo periodo) sono denominati indicatori di tendenza o drivers (o anche *leading indicators*) (Cariola e Costabile, 2004).

È molto importante poi che, tra gli indicatori di tendenza e di risultato, vi sia un legame causale; se al contrario le correlazioni tra questi indicatori fossero deboli, si renderebbe necessaria una sostituzione o, in estrema istanza, mettere in discussione la stessa strategia.

A questo punto è necessario introdurre il concetto di Fattori Critici di Successo. Infatti, all'interno della strategia manageriale, la definizione dei Key Performance Indicators è strettamente correlata al concetto di Critical Success Factors.

Se il nostro intento è quello di avere un sistema di controllo che risponda alle esigenze naturali del management, può risultare utile uno schema per la progettazione di tali sistemi basato sull'individuazione dei fabbisogni informativi del management portando alla definizione della strategia competitiva dell'impresa, delle aree e dei processi gestionali definiti "critici", grazie alla definizione dei Fattori Critici di Successo.

Essi dipendono dall'ambiente generale esterno all'impresa e dalle caratteristiche dei singoli business: proprio in relazione a quest'ultimo elemento possiamo affermare che la decisione di entrare in un determinato business implica necessariamente una valutazione attenta degli elementi caratteristici di quel business che, se salvaguardati, assicurano all'impresa la possibilità di implementare strategie di successo (Metallo e Cuomo, 2007).

Tuttavia, tali fattori non sono statici e destinati a restare immutabili nel tempo, al contrario lo sforzo di ciascuna impresa nell'utilizzo di tali fattori si deve adeguare alla situazione contingente (Bubbio, 2006). Infatti, durante l'"utilizzo" di determinati fattori, ne sorgono di nuovi ed allo stesso tempo altri ancora svaniscono.

Questo concetto nel corso degli anni è stato al centro dell'attenzione di numerosi studiosi, dando lo sviluppo a diverse scuole di pensiero. Una prima definizione però che potremmo dare, capace di ricomprendere i differenti orientamenti, è quella secondo cui i Fattori Critici di Successo sono *“come quelle cose che vanno perseguite per avere dei vantaggi sostenibili verso i concorrenti”* (Metallo e Cuomo, 2007, p. 64). Rappresentano quindi elementi il cui corretto impiego permette di correlare nel modo più appropriato scelte strategiche, attività operative e sistemi di controllo; ragion per cui rappresentano anche il primo step del processo di progettazione del sistema di misurazione della performance.

Il concetto di “Fattore Critico di Successo” si è sviluppato attraverso due fondamentali scuole di pensiero, identificabili come (Alberti e Bubbio, 2000):

- ❖ strutturalisti.
- ❖ comportamentisti.

Esse si differenziano principalmente per il diverso modo di intendere il ruolo che l’impresa può avere nel suo contesto ambientale e competitivo.

Nella visione strutturalista (Figura 2.1) si ipotizza una relazione deterministica tra la struttura del business e i risultati dell’impresa.

Figura 2.1 – Modello classico



Fonte - Giapicchelli, Metallo e Cuomo, “Management e sviluppo d’impresa”, 2007, p.65

Secondo gli *strutturalisti*, ponendo un’attenzione preminente allo studio delle caratteristiche del settore, è proprio quest’ultimo che secondo una “selezione naturale” permette la sopravvivenza solo delle imprese più efficienti.

Nella visione *comportamentista* (Figura 2.2) invece le analisi del settore devono essere un riferimento per i processi di pianificazione delle attività d’impresa,

ponendo enfasi, invece, sul comportamento della stessa impresa capace di spiegare la sua performance e di influenzare l'evoluzione del settore attraverso opportune strategie tese a trasformare i propri punti di forza, prima in vantaggi competitivi e poi in Fattori Critici di Successo di quel business.

Figura 2.2 – Nuovo modello



Fonte – Giapicchelli, Metallo e Cuomo, “Management e sviluppo d’impresa”, 2007, p.66

Tuttavia, le fonti dei FCS non sono esclusivamente di tipo settoriale ma coinvolgono anche le caratteristiche della singola impresa, e in ragione di questo l’organizzazione per la definizione del set di base di fattori critici di successo dovrà porre l’attenzione su una serie di aspetti. Ad esempio, la strategia concorrenziale, inerente soprattutto al posizionamento dell’impresa all’interno del settore. Seguono poi i fattori ambientali e temporali in quanto l’ambiente politico-istituzionale e le condizioni organizzative sono soggette a continue evoluzioni; l’abilità dell’organo di governo risiederà nella sua capacità di leggere il contesto,

individuando i Fattori Critici di Successo riferiti all'orizzonte temporale oggetto della pianificazione.

Ancora oggi, alcuni studiosi sembrano privilegiare la filosofia strutturalista per la ricerca dei FCS, ovvero di individuare un'adeguata e proficua gestione strategica esclusivamente in un'azione di adeguamento delle caratteristiche aziendali agli FCS individuati del settore, suddividendoli in base a ciascuna delle variabili del vettore strategico (ad esempio in relazione al prodotto, al mercato, o al canale distributivo).

La logica comportamentista sarebbe invece da ricollegarsi alle diverse capacità del management di adeguarsi alla struttura del mercato e soprattutto sull'abilità di influenzare il proprio contesto di riferimento tale da renderlo adatto alle risorse aziendali.

Si possono quindi distinguere Fattori Critici di Successo, che non solo variano da azienda ad azienda, ma anche all'interno della stessa organizzazione per i diversi livelli gerarchici. Ad esempio, a livello aziendale i FCS considerano l'intera gamma dei fattori competitivi dell'azienda; a livello di funzione esaminano i singoli processi e l'interazione tra gli stessi. Quindi da un'analisi esterna si passa ad un'analisi interna volta ad identificare gli indicatori (KPI) che meglio qualificano gli FCS ritenuti importanti prendendo in considerazione una serie di criteri tra cui (Metallo e Cuomo, 2007):

- ❖ La significatività: il contributo che tale indicatore dà alla misurazione del FCS corrispondente.
- ❖ La frequenza: la periodicità con cui gli indicatori vengono aggiornati.
- ❖ Il costo dell'informazione: dato dai costi e i tempi di richiesta dall'elaborazione dei dati.
- ❖ La facilità di comprensione: la possibilità di calcolarlo in maniera semplice, che si riflette sulla capacità di comprenderlo altrettanto facilmente.

In sintesi, possiamo dire che l'identificazione e analisi dei fattori critici di successo è un punto di partenza basilare nel processo di gestione strategica dell'impresa, identificando da un lato FCS esterni appartenenti al settore ed in quanto tali oggettivi; dall'altro lato FCS interni (competenze distintive, risorse) che variano da impresa a impresa e quindi soggettivi.

Un sistema consolidato di indicatori chiave semplifica notevolmente il lavoro della direzione, la quale mediante l'identificazione dei giusti Key Performance Indicators, e in tal senso quindi coerenti con gli FCS desumibili dal settore in cui si opera, permette di avanzare analisi degli scenari che si presentano nell'organizzazione.

Creare quindi un sistema di Key Performance Indicators in grado di misurare le aree d'eccellenza in cui l'azienda intende competere per raggiungere gli obiettivi di medio-lungo periodo risulta di strategica importanza. L'identificazione dei KPI

permette infatti di monitorare in tempo reale i fattori critici di successo che influenzano le prestazioni di un processo. Consente inoltre di testare l'impatto di più strategie sulla redditività e, allo stesso tempo, di mettere a punto la strategia più idonea per il conseguimento degli obiettivi prefissati, misurando e valutando gli effetti delle azioni intraprese.

In quest'ottica l'organo di governo deve cogliere tempestivamente i cambiamenti di scenario relativi ai FCS, permettendoci così di avere quadro sintetico della posizione strategica dell'impresa.

2.2 La Balanced Scorecard: definizione

Al fine di meglio comprendere il modello della Balanced Scorecard, può essere utile un breve richiamo al contesto e alle circostanze che ne hanno portato lo sviluppo.

La nascita della Balanced Scorecard si può sicuramente ricondurre agli autori Robert Kaplan e David Norton, quando nel 1992 con un articolo dal titolo "*The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*" pubblicato sulla *Harvard Business Review*, i due Autori presentarono una ricerca per verificare quali parametri di misurazione venissero più frequentemente utilizzati per la misurazione della performance. Come abbiamo già detto nel precedente capitolo, nel corso del tempo le aziende si trovarono ad operare in contesti sempre più dinamici e guidati da fattori in continuo mutamento, portando ad avere delle

obiettive difficoltà nel riuscire a gestire tale contesto con i tradizionali sistemi di misurazione. È proprio a partire da questa evoluzione degli stessi sistemi di controllo, alla luce delle nuove esigenze, che lo strumento della Balanced Scorecard ha avuto origine e si è sviluppato.

Se volessimo dare una definizione letterale di tale termine, la traduzione in italiano del termine sarebbe “Scheda di valutazione bilanciata” (Miraglia, 2012): un sistema integrato di misure riassuntive della performance aziendale, che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive. Da questa definizione possiamo desumere alcune caratteristiche che contraddistinguono questo modello.

Il modello della Balanced Scorecard si configura come un “cruscotto” di misure attraverso cui definire ed orientare la strategia in maniera efficiente. Gli stessi Kaplan e Norton individuano un numero limitato di indicatori per fornire un quadro abbastanza preciso sui livelli di performance conseguiti. Infatti, sappiamo bene che una trasmissione di informazioni eccessiva, può deviare i manager dal prendere una corretta decisione; quindi un quantitativo elevato di informazioni ma scarsamente efficienti nel supportare i processi decisionali strategici risulta assolutamente inutile. Al contrario, invece, un numero limitato di indicatori opportunamente interpretati ed utilizzati, consentono di fornire un quadro d'insieme della performance aziendale che permette anche di sintetizzare la complessità della gestione aziendale (Gatti, 2011).

Tuttavia, presentata in questo modo non si riesce a comprendere il perché del successo ed espansione di tale modello, alla luce anche del fatto che già anni prima della sua diffusione in Francia si era già individuato uno strumento simile volto a monitorare i risultati aziendali, noto come *Tableau de bord*.

Infatti, classificare la Balanced Scorecard come un semplice sistema di misure riassuntive della performance non è sufficiente; gli Autori di tale modello infatti individuano una seconda importante e fondamentale caratteristica: la BSC come un modello integrato di misure (Kaplan e Norton, 1996).

Gli indicatori che troviamo nella Balanced Scorecard, infatti, si caratterizzano per un elevato grado di integrazione, ed è questo il fattore di differenziazione dai precedenti sistemi di misurazione della performance. Tale integrazione deriva dal continuo monitoraggio delle relazioni esistenti tra i diversi indicatori scelti, ovvero le relazioni di causa-effetto derivanti dall'utilizzo di indicatori di natura differente, e non solo di natura economico-finanziaria.

Nella redazione di questo elaborato, abbiamo più volte esplicitato la necessità di dover collegare necessariamente la performance aziendale alle strategie adottate: altro aspetto rilevante della Balanced Scorecard è proprio avere come punto di partenza la strategia aziendale e il tenere in considerazione le competenze distintive dell'impresa. Questi due aspetti risultano molto importante nella costruzione di ciò che abbiamo identificato come il “cruscotto” di indicatori.

Il primo passo è rappresentato nell'esplicitare la mission aziendale e delle strategie aziendali al fine di individuare le giuste variabili critiche aziendale così da agevolare il processo di misurazione. Al tempo stesso però è necessario, come già analizzato, tener sempre presente ed analizzare il contesto competitivo e in relazione ad esso le competenze dell'organizzazione che la differenziano dai concorrenti, ciò che nel precedente paragrafo abbiamo denotato come fattori critici di successo aziendali.

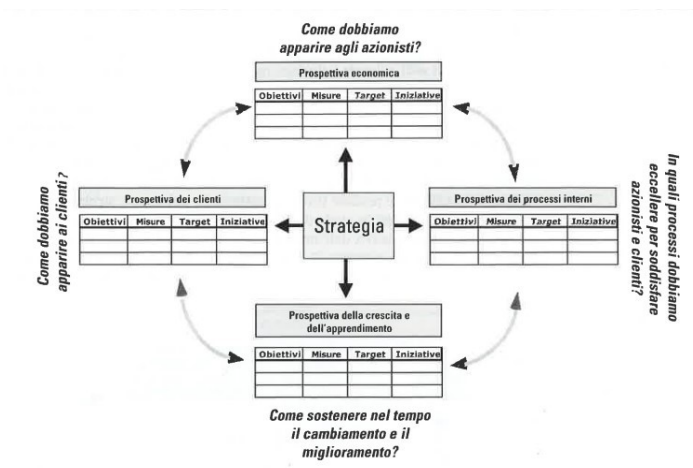
2.2.1 Le prospettive di analisi

La Balanced Scorecard identifica e integra quattro differenti modi di considerare la performance (Kaplan e Norton, 1996):

- I. La prospettiva finanziaria
- II. La prospettiva del cliente
- III. La prospettiva dei processi interni
- IV. La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

Il fondamento della BSC (Figura 2.3) sta nella necessità di attribuire lo stesso peso alla performance finanziaria, ai suoi driver e ai driver del miglioramento in atto e della performance futura.

Figura 2.3 – La struttura della BSC



Fonte – Mc Graw Hill, Anthony e Merchant, “Sistemi di controllo”, 2016, p.437

I. La prima prospettiva da prendere in considerazione è la prospettiva finanziaria: rappresenta il punto di partenza della nostra scheda in quanto le misure finanziarie rappresentano la più immediata traduzione quantitativa degli obiettivi; infatti, esse ci indicano se la strategia, l’implementazione e l’esecuzione della stessa stanno contribuendo al miglioramento dei profitti tramite il loro impatto economico e monetario. Gli obiettivi finanziari tipici hanno a che fare con la redditività, la crescita e il valore per gli azionisti, e nonostante i limiti che talvolta l’utilizzo di tali misure evidenzia, Kaplan e Norton ritengono sia inutile e non corretto non prenderle in considerazione, per due motivi in particolare: il primo riscontrabile

nel fatto che un buon sistema di controllo finanziario costituisce un valido stimolo per sviluppare programmi di qualità; il secondo basato sul legame tra efficienza operativa e successo finanziario, secondo cui ad un incremento di efficienza ed efficacia non corrisponda automaticamente un miglioramento delle performance finanziarie (Kaplan e Norton, 1992).

È opportuno poi evidenziare che gli obiettivi che vengono fissati in termini economico-finanziari non devono essere gli unici a livello di impresa ma necessitano di essere “tarati”, per quanto possibile, sulle caratteristiche ed esigenze delle diverse unità di business. In particolare, gli Autori hanno voluto individuare una differenziazione degli obiettivi sulla base dello stadio del ciclo di vita in cui si trova l’organizzazione: una fase di crescita, ovvero uno stadio iniziale in cui ci si focalizza sull’aumento delle vendite, sui livelli di spesa e sulle quote di mercato conquistate. Segue poi il mantenimento: l’impresa in questa fase necessita ancora di ingenti investimenti ma cerca allo stesso tempo di assicurare ritorni sul capitale investito. Ed infine, la raccolta dove l’impresa cercherà di avere per ciascun investimento un recupero sicuro e tempestivo, cercando di massimizzare il cash flow.

II. La seconda prospettiva riguarda invece la capacità dell’azienda di soddisfare concretamente le esigenze dei clienti, quali la qualità, la tempestività, il servizio offerto. In questa prospettiva viene chiesto all’azienda di interrogarsi sul modo in

cui viene vista dai clienti; assume quindi particolare importanza la soddisfazione del cliente, diventando uno degli strumenti critici per il miglioramento della performance (Gatti, 2011). Attraverso un miglioramento della *value proposition* rivolta ai clienti si può perseguire infatti una strategia di crescita.

Il rapporto con i clienti è biunivoco: se da un lato si cerca di porre in essere azioni volte a soddisfarli, dall'altro si ottiene un loro contributo al successo dell'organizzazione (Bubbio e Baraldi, 2005).

Il maggior valore per il cliente si raggiunge tramite un allineamento tra i segmenti della clientela prescelti e le misure impiegate; le migliori fonti di informazione sono costituite dagli stessi consumatori: nella maggior parte dei casi la soluzione più adeguata nella ricerca degli indicatori è rappresentata dai tradizionali metodi di ricerca (sondaggi, visite/interviste ai clienti, gruppi focalizzati sul cliente impostati per ascoltare ed interpretare le loro istanze), cercando di porsi nella prospettiva del cliente da cui trarre misure esterne capaci di valutarne la soddisfazione. A questo si aggiungono anche una serie di indicatori reperibili all'interno dell'azienda che mirano a misurare i risultati delle azioni passate (ad esempio la quota di mercato conquistata, tasso di fidelizzazione dei clienti); ed indicatori volti a misurare le azioni impiegate per raggiungere gli obiettivi (ad esempio la funzionalità del prodotto, servizio, l'immagine aziendale, la qualità).

III. In questa terza prospettiva, si volge l'attenzione ai processi interni, analizzando in particolare in cosa ci si dovrà distinguere per assicurarsi il soddisfacimento del cliente, aspetto più volte richiamato. Le eccellenti prestazioni nei confronti dei clienti dopotutto derivano da processi, decisioni ed azioni che si verificano all'interno dell'organizzazione. L'attenzione nei confronti dei processi ha una notevole importanza in termini di analisi dei costi, potendo individuarne il peso in termini economici; compito dei manager in tal senso sarà quello di valorizzare i processi a più elevato valore aggiunto e ridimensionando quelli più costosi.

La Balanced Scorecard individua tre processi principali che caratterizzano tutte le attività economiche: innovazione, processo operativo e servizi ed assistenza post-vendita. Per quanto concerne l'innovazione, nei primi scritti Kaplan e Norton la consideravano come un elemento distinto; successivamente, alla luce di alcune esperienze, si resero conto che l'innovazione rappresentasse un processo interno essenziale per il successo delle imprese. Esso muove dall'importanza dell'identificazione del mercato, la valutazione delle preferenze dei clienti per arrivare poi alla progettazione e realizzazione del prodotto o servizio (Kaplan e Norton, 1996). I processi operativi si identificano con il momento di creazione di valore per l'impresa: si traducono nella realizzazione e nella consegna del prodotto, dove assumono particolare rilevanza la qualità, il tempo di consegna dei prodotti o servizi offerti, la cui regolarità ed efficienza viene misurata, oltre che

dalle tradizionali misure economico-monetarie, da ulteriori aspetti come lead time di produzione e consegna. Infine, il servizio post-vendita costituisce l'anello finale della catena del valore dell'impresa: comprende tutte le attività di garanzia, riparazione, assistenza e tempo del servizio che fanno percepire al consumatore un'attenzione nei suoi confronti e che hanno come risultato una maggior soddisfazione della clientela.

IV. La quarta prospettiva riguarda l'innovazione e l'apprendimento: l'abilità di raggiungere obiettivi finanziari, obiettivi riguardanti la clientela e dei processi interni dipende dalle capacità e dalle risorse presenti all'interno dell'impresa. Quando parliamo di risorse facciamo riferimento sia a risorse tangibili, come quelle utilizzate per finanziare le iniziative volte al perseguimento degli obiettivi, ma anche risorse intangibili, focus di quest'ultima prospettiva. Si tenta di valutare la capacità dell'impresa di attuare un continuo miglioramento e sviluppo delle proprie competenze, nonché mirare ad una costante creazione del valore per l'impresa (Bubbio e Baraldi, 2005).

In particolare, si possono individuare tre aspetti relative allo sviluppo e all'apprendimento organizzativo: la capacità del personale, la capacità dei sistemi informativi e l'aspetto motivazionale. Con la capacità del personale si fa riferimento all'importanza del fattore umano, risorsa fondamentale per garantire il successo dell'organizzazione; assume una forte rilevanza la soddisfazione del

dipendente, il quale se soddisfatto massimizzerà la propria produttività. I dipendenti, nell'esercizio delle proprie competenze e mansioni, hanno bisogno di accurate informazioni e in tempi brevi. A questo si ricollega quindi il secondo aspetto che abbiamo individuato: il sistema informativo, il cui compito sarà quello di fornire le informazioni sui processi interni, sui clienti tale da fornire un supporto adeguato alla gestione aziendale. L'ultimo aspetto, non per importanza, fa riferimento alla motivazione dei dipendenti: anche il personale più preparato e con tutte le informazioni a disposizione, ha la necessità di essere motivato e di sentirsi coinvolto nel perseguimento degli obiettivi aziendali, che può essere raggiunto tramite uno stile partecipativo che veda la presenza di suggerimenti e proposte anche da parte dei dipendenti stessi.

2.2.2 Gli indicatori della Balanced Scorecard

Lo strumento della Balanced Scorecard è un insieme strutturato di misure le quali, riferendosi anche ai fattori critici di successo di un'impresa, consentono all'organizzazione di poter misurare in maniera continuativa le performance aziendali ed i risultati ottenuti. Ogni Balanced Scorecard deve pertanto contenere sia delle misure di risultato, definite anche *lagging indicators* che indicatori di guida o di tendenza, definite anche *leading indicators* (Metallo e Cuomo, 2007).

Gli attributi di *lagging* e *leading* più che rappresentare un carattere dell'indicatore in sé, sono messi in relazione a ciò che si osserva. Se un determinato indicatore è

messo in rapporto con fenomeni e risultati che sono successivi, allora questo sarà definito di tendenza. Ovvero misurando il flusso delle cause, e quindi dei driver di tendenza della futura performance, si può capire in anticipo se l'azienda si sta muovendo nella direzione desiderata. Qualora, invece, il riferimento fosse a fenomeni e risultati precedenti, allora diventerebbe un indicatore di risultato, in quanto si misura a posteriori il valore di alcune grandezze ritenute strategicamente importante.

Per comprendere questo concetto può essere utile l'utilizzo di un esempio: la soddisfazione dei clienti, per esempio, è un driver del risultato economico (è quindi un *leading indicator*). Diventa però un indicatore di risultato rispetto al driver "motivazione del personale" se si assume che persone motivate all'interno dell'organizzazione siano la condizione per realizzare la soddisfazione del cliente (Anthony e Merchant, 2016).

La BSC, come qualsiasi sistema di misurazione, deve quindi avere una serie di caratteristiche. Tra le più importanti possiamo sicuramente citare: l'affidabilità, in quanto gli indicatori scelti devono fornire risultati chiari e validi; la chiarezza e la coerenza ovvero devono essere misure comprensibili a tutti, definite in modo uniforme e coerente all'interno dell'impresa tale da consentire anche nel lungo periodo un paragone tra misure. L'aggiornamento continuo di tali misure è fondamentale, tenendo sempre conto dei mutamenti a cui l'impresa è soggetta.

Alla luce di queste caratteristiche emerge che la BSC si classifica come un qualcosa in più di una semplice raccolta di indicatori, prevedendo misure che non siano isolate tra loro ma che abbiamo un rapporto di reciproca correlazione.

2.3 L'importanza della BSC e i suoi limiti

Dopo aver cercato di fornire un quadro generale sulle caratteristiche essenziali di questo modello, è opportuno analizzare l'importanza dell'uso della Balanced Scorecard. Come già detto all'inizio di questo capitolo, la BSC individua nella strategia il punto di partenza dal quale partire per consentire, tramite i propri indicatori, una misurazione multidimensionale della performance aziendale. La portata innovativa risiede nel tradurre gli obiettivi strategici aziendali in un insieme coordinato di indicatori di performance capaci di cogliere sia la dimensione materiale che immateriale dell'impresa (Kaplan e Norton, 1992). Questo strumento rappresenta la prova del cambiamento che nel corso del tempo l'ambiente in cui operano le imprese ha subito, portando allo sviluppo di nuove metodologie che ben coniugassero misure finanziarie con misure non finanziarie. Quindi dall'affermazione della Balanced Scorecard come strumento di misurazione della performance si è poi imposta come un sistema manageriale capace di focalizzare l'attenzione e le risorse verso quelle aree ritenute critiche, quali i prodotti, i clienti e i processi aziendali. Abbiamo ripetuto più volte nel corso di questo elaborato che gli indici economico-finanziari mostravano gli

effetti delle decisioni prese, ma non erano in grado di fornire una guida per lo sviluppo di lungo periodo. Tuttavia, anche un insieme misto di indicatori, economico-finanziari e non, non sostituisce effettivamente il ruolo della Balanced Scorecard. L'esperienza maturata da diverse aziende mostra che le migliori BSC siano un qualcosa di più di una collezione di indicatori e fattori critici di successo. Esse mostrano sistemi coerenti di indici e obiettivi strategici, legati da meccanismi di causa-effetto. Inoltre, tale modello si focalizza anche su quello che potremmo definire il "patrimonio intangibile" dell'impresa, dato dall'insieme delle competenze, attenzioni e cultura aziendale. Questi aspetti, sicuramente difficili da misurare, rappresentano ciò che effettivamente attribuisce valore all'impresa.

Un altro aspetto che coglie l'importanza della BSC riguarda il suo adattamento al fatto contingente. Le BSC utilizzano indici generici che tendenzialmente riflettono gli obiettivi comuni di molte strategie aziendali e caratteristiche competitive simili, considerando aspetti come la redditività, la quota di mercato. Accanto a tali indici occorre però elaborare driver di performance che riflettono l'unicità della singola strategia aziendale. Capiamo quindi che il modello in esame nelle sue prospettive originarie non rappresenta una limitazione, non conferendole rigidità: infatti Kaplan e Norton lo presentano come un modello organizzativo e non come una classificazione di indicatori da utilizzare. Nulla impedisce alle imprese di aggiungere nuove prospettive personalizzando e adattando il modello alla singola impresa, prestando sempre attenzione ad un utilizzo non eccessivo di indicatori

che potrebbero inficiare la chiarezza, l'immediatezza e la trasparenza che contraddistingue lo strumento.

Per quanto riguarda dei limiti riscontrabili, alcuni Autori hanno espresso dubbi sulla possibilità che lo strumento della BSC possa effettivamente essere in grado di raggiungere i risultati promessi: seppur apparentemente semplice da un punto di vista applicativo, nasconde in realtà molte insidie in quanto richiede uno studio preliminare molto approfondito sui processi specifici, al fine di determinare quali e quante misure possono essere sufficienti per monitorare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa (Cariola e Costabile, 2004).

Un altro possibile limite riguarda il fatto che non tenga conto di una serie di aspetti che potrebbero essere usati per migliorare la capacità di controllo. Ad esempio, la rilevanza e importanza di misurazioni di una prospettiva delle Risorse Umane/Soddisfazione dei dipendenti, Performance del Fornitore, essendo aspetti come il capitale intellettuale e la Corporate Governance rilevanti alla performance complessiva dell'impresa. L'assenza di considerazioni di queste dimensioni ne limita la completezza del modello. Come detto poco fa nulla vieta alle imprese di poter inserire nuove prospettive per loro rilevanti.

Alla luce di queste considerazioni, è chiaro che il modello della Balanced Scorecard può essere sicuramente migliorato, aspetto peraltro già evidenziato dagli stessi fautori Kaplan e Norton. Se opportunamente corretto, ampliato nelle prospettive e successivamente testato empiricamente, offre sicuramente un elevato

grado di sistematicità e di adattabilità rispetto alle esigenze di ogni impresa, proponendosi come ponte per il collegamento tra i processi da monitorare e i risultati da misurare.

CAPITOLO 3: la misurazione della performance in Honda Italia

3.1 Honda: la sua filosofia e la sua mission

Le considerazioni poste nei primi due capitoli di questo elaborato ci hanno permesso di avere un quadro generale sull'importanza del controllo di gestione e dell'evoluzione che lo ha visto protagonista nel corso del tempo, così come degli strumenti che lo caratterizzano. Nel corso di questo capitolo alcuni aspetti verranno ripresi capendo cosa avviene effettivamente nelle realtà aziendali, ed Honda Italia Industriale rappresenta sicuramente un valido esempio per comprenderli.

Dal sito ufficiale della Honda Italia Industriale, è possibile desumere una serie di principi che delineano la sua filosofia. Una filosofia comune che è diventata cultura aziendale ed è alla base dell'attività aziendale quotidiana. Tra questi, il primo importante principio è il rispetto per l'individuo, che scaturisce dall'unicità della persona. A sua volta il rispetto per l'individuo include:

- ❖ iniziativa: agendo di propria iniziativa e sfruttando la propria creatività sempre consapevole delle proprie responsabilità;
- ❖ uguaglianza: riconoscendo e rispettando le differenze altrui e nell'ottica di creare pari opportunità;
- ❖ fiducia: creando rapporti di fiducia che si basano anche sul supporto e aiuto reciproco.

Fondamentali sono poi le cosiddette “tre gioie”, le quali si declinano in:

- ❖ gioia nel comprare: promuovere la comprensione del prodotto ed accertarsi che il cliente ne sia soddisfatto una volta acquistato;
- ❖ gioia nel vendere: rafforzare il rapporto umano con il cliente e fornire prodotti e servizi che superano le aspettative;
- ❖ gioia nel produrre: progettare, sviluppare, disegnare e realizzare prodotti che superino le aspettative dei concessionari e dei clienti ed essere orgogliosi del proprio lavoro.

Al primo posto vi è la soddisfazione del cliente, infatti il principio aziendale Honda mira al perseguimento di uno spirito globale, volto a fornire prodotti della più alta qualità ad un prezzo ragionevole per la soddisfazione dei clienti di tutto il mondo.

Da questa affermazione cogliamo subito come il modello adottato in Honda Italia coinvolga molteplici aspetti non solo di natura economico-finanziaria, ma anche volti a cogliere la dimensione immateriale dell'organizzazione il cui risultato, derivante da una corretta gestione dei processi e dei metodi utilizzati, si esprime in prodotti venduti in tutto il mondo, cercando di essere i primi assoluti ad assicurare la soddisfazione del cliente, su tutti i mercati; tutto ciò ricordandosi che la Honda stessa in quanto azienda è formata da persone che collaborano, unite da un fine comune. Comprendiamo come venga data una grande importanza all'adozione di strategie e piani che coinvolgano di prima persona tutti gli “associati”, ovvero i

dipendenti Honda. Questo crea un ambiente di fiducia dove l'associato si sente parte di un unico processo volto a realizzare un prodotto che non consenta solo una remunerazione del capitale investito ma che sia di qualità e che punti alla massima soddisfazione del cliente.

Possiamo dedurre da questo che l'approccio utilizzato in Honda Italia è quello di avere un grado di partecipazione dei propri dipendenti, che può essere paragonato al metodo Bottom-Up, che vede un rapporto dinamico tra azienda e dipendente. In questo modo si ha la possibilità di far emergere delle problematiche che normalmente non verrebbero fuori.

In particolare, questo ultimo aspetto trova espressione e si concretizza tramite la presenza di due strumenti adottabili:

- ❖ proposte "Kaizen";
- ❖ circoli di qualità.

Le proposte "Kaizen" riguardano possibili soluzioni avanzate dagli associati stessi ad eventuali problemi riscontrati nel corso della propria attività lavorativa. In questo modo, l'associato stesso partecipa alla risoluzione del problema diventando soggetto attivo e non passivo al sistema.

I "circoli di qualità", sono convention che si svolgono nel corso dell'anno dove gruppi di persone affrontano problematiche riguardanti il proprio lavoro proponendo soluzioni alternative e innovative per migliorare gli aspetti critici analizzati.

In generale, al di là delle singole modalità o dei singoli strumenti, il cardine di questa struttura è l'interazione e la collaborazione. La condivisione dei problemi è il primo passo per la risoluzione degli stessi. In Honda Italia, ogni singolo associato prima di qualsiasi presentazione ad esempio cerca il confronto, punto di partenza per migliorie ed integrazioni.

3.2 Misurare la performance aziendale in Honda Italia: alcuni strumenti

All'interno di Honda Italia Industriale vi sono molteplici strumenti impiegati nel processo di misurazione della performance aziendale, che come abbiamo visto nel corso dei due precedenti capitoli muove i primi passi già nel monitorare i processi che vengono svolti fino ad arrivare alla misurazione dei risultati. In particolare, vedremo l'analisi di due strumenti: la SWOT Analysis e il metodo dello Yamataka.

3.2.2 La SWOT Analysis

In primo luogo, è necessario affermare che uno dei compiti della strategia è definire come l'impresa dovrà impiegare le proprie risorse e competenze interne, al fine di ottenere un vantaggio competitivo nell'ambiente in cui opera. La SWOT analysis ha il ruolo di evidenziare le variabili più significative desumibili sia dall'ambiente interno all'impresa, che dall'ambiente esterno (Bellagamba e Silvestrelli, 2017). Essa si esplicita infatti in un'analisi di due caratteristiche

dell'ambiente interno: punti di forza (*strengths*), punti di debolezza (*weakness*), e analisi di due elementi dell'ambiente esterno: opportunità (*opportunities*) e minacce (*threats*).

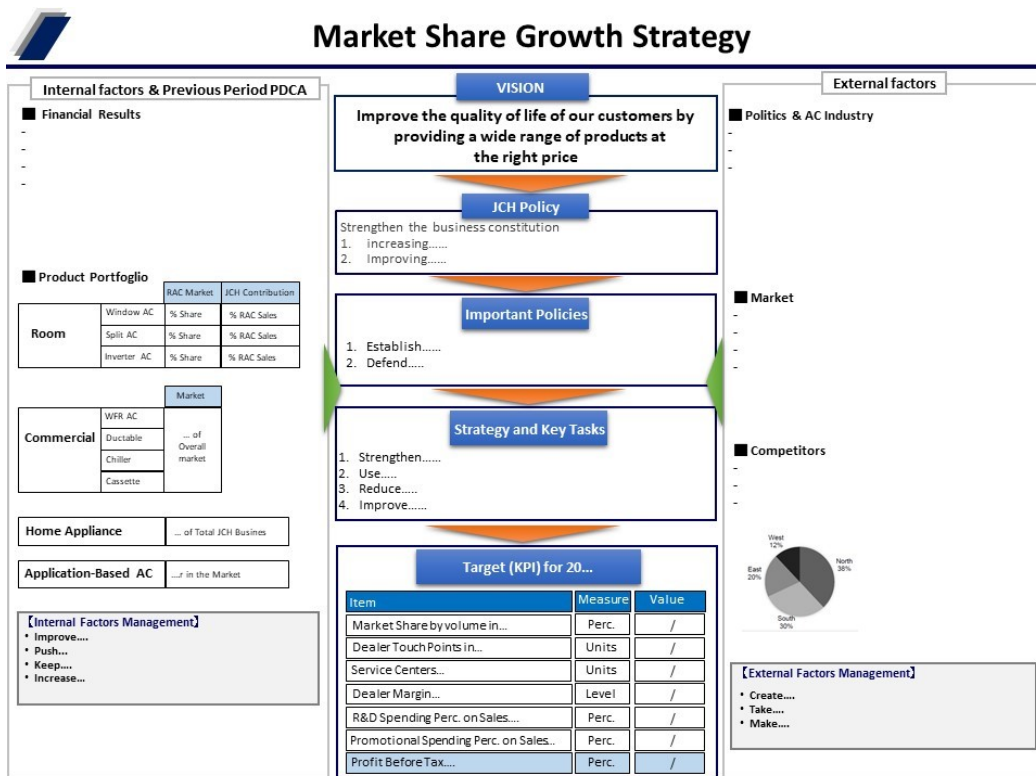
Una strategia vincente è quella che da questa analisi riesce a “trasformare” le minacce in opportunità e riduce al minimo le debolezze interne (Bellagamba e Silvestrelli, 2017).

L'analisi della matrice SWOT aiuta a cogliere e valutare i fattori ambientali da cui l'impresa può cogliere delle opportunità, o dalle minacce che potrebbero modificare i fattori critici di successo individuati dal contesto competitivo in cui opera l'azienda e con cui al momento si sta confrontando.

Allo stesso modo confrontando le risorse e le competenze che rappresentano il valore dell'impresa con gli stessi FCS, l'impresa ha la possibilità di comprendere quali attività siano effettivi punti di forza e quali invece rappresentano delle aree di debolezza su cui è necessario intervenire.

Di seguito (Figura 3.1) possiamo vedere un modello che la Honda stessa ha analizzato per conto di un'altra azienda, cercando di mettere in luce i fattori interni e i fattori esterni rilevanti.

Figura 3.1 – Modello di analisi



Fonte - Honda Italia Industriale Spa, “Johnson Controls- Hitachi case study”, p.8

L’analisi di alcuni fattori interni prende in considerazione, come vediamo nella figura 3.1, aspetti attinenti ai risultati finanziari che permettono di sintetizzare la performance attuale, i prodotti attuali presenti in azienda analizzando quali rappresentano i punti di forza e quali come debolezza.

L’analisi dei fattori esterni, verte sui generali aspetti che vengono tradizionalmente presi in considerazione, quali il mercato di riferimento, i

concorrenti con cui l'azienda si rapporta ed anche le politiche messe in atto da queste qualora riscontrabili.

Seppur non potendo andare nel dettaglio, un possibile intervento alla luce dei risultati ottenuti dall'analisi potrebbe essere quello di incrementare la gamma di prodotti ad un prezzo accessibile sempre nell'ottica di creare valore per il cliente, così come alla luce delle quote di mercato conquistate e delle risorse a disposizione, puntare a nuovi segmenti di mercato con elevati potenziali di crescita.

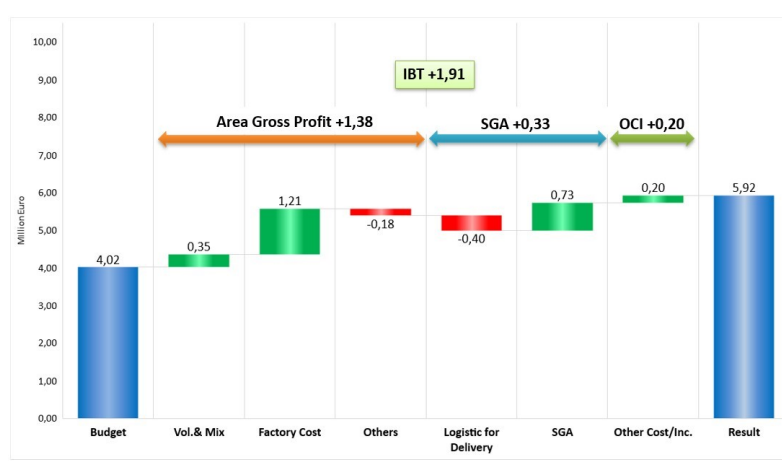
In conclusione, possiamo dire che l'utilizzo della SWOT Analysis talvolta riscontra il limite di non riuscire a distinguere in maniera nitida le forze dalle debolezze, causato dalla presenza di un'elevata complessità aziendale. Pertanto, è necessario cercare di acquisire in fase preliminare degli elementi il più possibile oggettivi che permettano così alla matrice di assolvere al proprio ruolo: rappresentare in maniera schematica l'attuale capacità dell'impresa di far fronte alla variabilità dei fattori esterni cercando di intervenire sui punti di debolezza e rinforzando ancora di più quelli di forza.

3.2.2 Iamataka

La definizione di Iamataka è tipica del mondo Honda, la cui traduzione letterale dal giapponese sarebbe "alta montagna", dovuto all'andamento che segue questo grafico. Nel linguaggio comune potrebbe essere ricollegato ai diagrammi

“Waterfall Chart”, in italiano “diagramma a cascata”. Questa tipologia di grafico (Figura 3.2) risulta molto utile nel comprendere in che modo un determinato dato viene influenzato dai valori positivi e negativi che lo compongono. Ad esempio, nel caso specifico della Honda, potrebbe partire dall’analisi dei ricavi e verificare la composizione di questi evidenziando per ciascuna barra una porzione del totale (ad esempio i costi sostenuti, budget, volume e mix di vendita, costi fissi, costi per logistica). È questa proprio la sua particolarità: siamo di solito abituati a prendere in considerazione soltanto dei valori positivi, trascurando la presenza anche di valori negativi. I dati di natura economica infatti non sono sempre positivi. A fronte di un ammontare di ricavi, vi diversi costi a cui far fronte. Questo tipo di grafico permette di sintetizzare l’influenza dei dati positivi ma anche dei dati negativi sull’oggetto di analisi.

Figura 3.2 – Esempio Iamataka



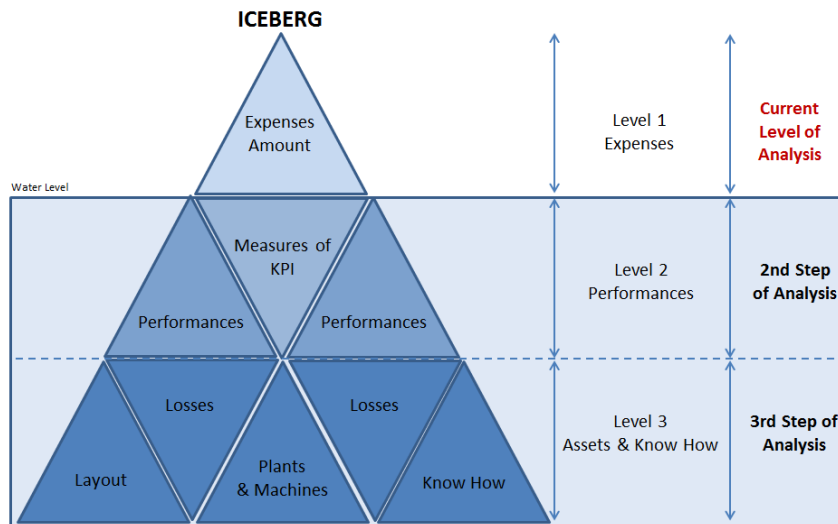
Fonte - Honda Italia Industriale Spa, “Monthly Report HII”, p. 2

3.3 I Key Performance Indicators in Honda Italia

A conclusione di questo capitolo, vediamo alcuni Key Performance Indicators utilizzati in Honda Italia attraverso l'analisi di un reparto interno allo stabilimento: il Die casting, ovvero il reparto di Fonderia.

Honda Italia ha strutturato l'analisi di tale reparto come riportato nella figura 3.3: al termine del nostro percorso è noto ormai che l'utilizzo esclusivo di variabili economico-reddituali ci consente di cogliere solo l'aspetto più superficiale che le nostre decisioni hanno per esempio sul livello di fatturato o di profitto; tali aspetti rappresentano solo il primo livello di una struttura ben più approfondita, che metaforicamente potremmo definire la "punta dell'iceberg". Al di sotto di essa infatti, al fine di comprendere le cause che risiedono dietro un risultato, è necessario comprenderne la struttura e il processo.

Figura 3.3 – I diversi livelli di analisi



Fonte - Honda Italia Industriale Spa, “Die Casting case study”, p. 8

Nel caso specifico della Honda trattandosi dell'analisi di un reparto, la struttura, ovvero ciò che in figura identifichiamo con il terzo step di analisi, rappresenterà la base della nostra piramide costituita dai macchinari impiegati nel processo produttivo, le inefficienze causate dagli stessi, nonché il layout di reparto. L'analisi di questi elementi ci consente di effettuare una misurazione della performance tramite l'utilizzo dei KPI, corrispondente al secondo livello di analisi della figura 3.3. In particolare, la sezione della performance necessita di essere

suddivisa in molteplici dimensioni, distinguendo tra: fattori pluriennali (macchinari per esempio), il fattore umano, qualità e delivery.

Per quanto concerne i fattori pluriennali, viene posta l'attenzione sulla capacità produttiva effettivamente utilizzata a cui si ricollega il concetto di efficienza di un macchinario misurabile tramite il cosiddetto *Overall Equipment Efficiency (OEE)*; tale indicatore ci permette di considerare e rilevare anche le perdite subite nel corso del processo produttivo: queste tuttavia non sono legate solo a questioni di efficienza ma anche ad alcuni aspetti inevitabili, ad esempio gli arresti fisiologici del macchinario, i tempi di set-up o le pause degli operatori tra un turno e l'altro che non permettono un pieno sfruttamento della capacità produttiva disponibile.

Il fattore umano necessita di essere analizzato sotto molteplici aspetti, per esempio tenendo conto non solo dell'efficienza dei lavoratori, il cui indicatore di riferimento sarà dato dall' *Overall Labor Efficiency (OLE)*, ma anche da una quota di assenteismo e malattia calcolati come percentuale sul tempo di lavoro diretto. Inoltre, si deve poi tener conto della differenza tra lavoratori diretti ed indiretti e quindi del loro diverso impatto sull'incidenza dei costi oltre che sull'output.

Infine, sul terzo punto riguardante la qualità e la consegna dei prodotti, l'analisi si concentra su dei test volti a misurare gli scarti prodotti nel corso della produzione

che possono derivare da un difetto dei materiali impiegati, un errore dell'operatore o un malfunzionamento del macchinario.

La conoscenza approfondita della struttura e delle prestazioni eseguite in reparto consente di fissare un budget attendibile e il più possibile corretto; la definizione di alcuni target tramite gli indicatori ci permette di capire quali sono le risorse effettivamente necessarie riducendo il margine di errore nella definizione delle spese di budget. Permette inoltre di avere un quadro dettagliato su cui basare l'analisi degli scostamenti tra obiettivi programmati e risultati effettivamente conseguiti.

La definizione dei Key Performance Indicators e di una dashboard di riferimento ci consente in questo contesto di avere tutte le tipologie di spese sostenute dall'impresa sotto controllo, di avere un feedback immediato se ciò che abbiamo conseguito è in linea, vicino o non in- linea al target prefissato. Ed infine, qualora dovesse presentarsi un problema capire dove si trova precisamente nonostante la complessità dell'ambiente in cui si opera.

CONCLUSIONI

Con questo elaborato l'obiettivo era quello di analizzare come il controllo di gestione si sia evoluto per affrontare contesti caratterizzati da una sempre più elevata complessità gestionale.

Nel corso del tempo le variabili coinvolte nella gestione aziendale sono aumentate considerevolmente portando per le aziende intenzionate a perseguire un'evoluzione e un vantaggio competitivo, la necessità di modificare alcune metodologie sino a quel momento impiegate in termini di misurazione della performance.

La variabilità e il cambiamento continuo degli scenari in cui le aziende operavano, tradizionalmente contraddistinti da sistematicità e prevedibilità, ha determinato un mutamento dei sistemi di controllo di gestione tradizionali con la conseguenza di non identificare il controllo come semplice attuazione della strategia, ma come parte integrante nella formulazione della stessa, portato poi alla necessità di integrare la dimensione strategica con quella operativa. Tale modifica ha comportato anche un processo di estensione delle prospettive di valutazione delle prestazioni in quanto gli indicatori di natura economica-finanziaria impiegati fino a quel momento consentivano una misurazione dei risultati ottenuti, senza però riuscire ad individuare le cause che li hanno generati. In ragione di questo abbiamo visto quanto sia importante l'utilizzo di indicatori di natura non monetaria che consentono da un lato di monitorare la gestione aziendale sotto

molteplici aspetti e dall'altro cogliere anche l'importanza della dimensione intangibile dell'impresa. Dai cambiamenti subiti dai sistemi di controllo siamo infatti passati all'analisi degli strumenti che caratterizzano la misurazione della performance: dalla definizione dei Key Performance Indicators, all'identificazione dei Critical Success Factors fino all'analisi di un modello come la Balanced Scorecard, la cui novità, come abbiamo visto, risiede nella considerazione delle relazioni tra risorse umane, tecnologie e procedure organizzative tramite la definizione di un sistema bilanciato di indicatori che consente alle imprese di controllare l'andamento delle proprie performance del tempo.

Nell'ultimo capitolo, come conclusione di questo elaborato, si è cercato di dare un caso pratico di quanto visto nei precedenti capitoli, analizzando come le realtà organizzative, in questo caso Honda Italia Industriale, implementino effettivamente gli strumenti e gli indicatori precedentemente descritti.

Per concludere possiamo citare un principio generale che afferma: “non è possibile migliorare ciò che non si può misurare” a dimostrazione di quanto la misurazione delle performance sia fondamentale ai fini di una corretta gestione aziendale, consentendo di adottare delle contromisure volte al miglioramento dei processi aziendali, oltre che per il perseguimento dell'auspicato successo aziendale.

Bibliografia

Alberti F., Bubbio A. (2000), *La Balanced Scorecard: alcune esperienze a confronto*, Amministrazione & finanza oro, 1, pp. 65-84

Anthony R. N., Hawkins D. F., Macri D. M., Merchant K. A. (2016), *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, Mc Graw Hill, XIV edizione

Bellagamba A., Silvestrelli S., (2017), *“I fattori di competitività dell’impresa industriale: un’analisi economica e manageriale”*, Giappichelli Editore, Torino

Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., (2005), *Balanced Scorecard: un’agenda per il futuro*, Controllo di gestione: in teoria, 3, pp. 6-15

Bubbio A. (2012), *Il controllo di gestione che si dovrebbe fare, ma non si fa*, in “Sviluppo & Organizzazione”, gennaio/febbraio.

Bubbio A. (2008), *Controllo di gestione: un’esigenza naturale*, in “Amministrazione & finanza”, 3/2008

Bubbio A. (2000), *Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*, in “Amministrazione & finanza”, 1/2000

Bubbio A. (2006), *“Attuazione della strategia e strumenti di programmazione e controllo”*, Lo Speciale controllo di gestione, 6, pp. 7-13

Brusa L., (2000), *“Sistemi manageriali di programmazione e controllo”*, Giuffrè Editore, Milano

- Cariola A., Costabile M., (2004), *La misurazione delle performance dell'impresa che innova: aspetti definitivi e verifiche empiriche*, Sinergie, n 64-65, pp. 90-105
- Chiucchi M.S., Marchi L., Marasca S. (2018) (a cura di), "*Controllo di gestione*", Giappichelli Editore
- Ferrando P. (2015), *Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo*, Giappichelli Editore, Torino.
- Gatti M., (2011), *Balanced Scorecard e Cost Management: riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio Economia.
- Jeannette C., Morard B., Stancu A., *Time Evolution Analysis And Forecast Of Key Performance Indicators In a Balanced Scorecard*, Global Journal Of Business Research, Volume 7, Number 2,2013, pp. 9-24
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (1996.), *The Balanced Scorecard:Traslating strategy into action*, Harvard Business Press, Boston Mass.
- Kaplan R. S., Norton D. P., (1992), *The Balanced Scorecard – Measures that drives performance*, HARVARD BUSINESS REVIEW, January-February
- Marchi L. (2011), *L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna*, Management Control, 3, pp. 5-16
- Marasca S. (a cura di), *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio Economia, Bologna, 2011
- Miraglia R. A., (2012), *Nuove tendenze nei sistemi di controllo e di misurazione delle performance*, Management Control, 2, pp. 6-14

Metallo G., Cuomo M.T., (2007) *“Management e sviluppo d’impresa”*,
Giappichelli Editore, Torino

Sitografia

<https://www.honda.it/motorcycles/experience-honda/filosofia.html>