



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

"IL LEGAME MANCANTE TRA PERFORMANCE E STRATEGIA
NELLE AZIENDE ITALIANE"

RELATORE:

CH.MO PROF.SSA ANTONELLA CUGINI

LAUREANDA: CAMILLA VISENTIN

MATRICOLA N. 1105702

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
---------------------------	----------

CAPITOLO I

STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E PERFORMANCE.....	9
---	----------

1.1	Il contesto in cui operano le imprese	9
1.2	Strategia e pianificazione strategica.....	10
1.3	La pianificazione strategica come risposta alle esigenze attuali.....	12
1.4	La Balanced Scorecard	13
1.5	I limiti dei modelli multidimensionali di valutazione della performance.....	19
1.6	Dalla Balanced Scorecard alla Strategy Map: il legame tra performance e strategia	21
1.7	La Strategy Map come sistema di management strategico.....	23
1.8	Il framework della Strategy Map	27
1.9	Il legame tra performance strategia come fonte di vantaggio competitivo nella letteratura di Kaplan e Norton.....	31
1.10	L'importanza del legame tra performance e strategia nella letteratura.....	34

CAPITOLO II

IL LEGAME TRA PERFORMANCE E STRATEGIA IN ITALIA: IL QUESTIONARIO DI RICERCA	39
--	-----------

2.1	Le origini della ricerca	39
2.2	Il campione di aziende italiane	42
2.3	La struttura del questionario	43
2.4	I risultati della ricerca	50
2.5	La strategia e il sistema di pianificazione	57
2.6	Il sistema di misurazione delle Performance	60
2.7	Il sistema di incentivazione.....	66
2.8	Diverse configurazioni del sistema di controllo	68
2.9	Performance e strategia in Italia: il legame mancante	70
2.10	Il legame performance e strategia negli altri paesi	72

CAPITOLO III

I FATTORI CONTINGENTI CHE INFLUENZANO IL LEGAME TRA PERFORMANCE E STRATEGIA 77

3.1	La prospettiva contingente	77
3.2	I fattori contingenti.....	78
3.3	La teoria contingente nella letteratura più recente	83
3.4	I fattori che influenzano il legame tra performance strategia.....	87
3.5	Focus su indicatori di tipo economico – finanziario ed elementi materiali.....	88
3.6	Corporate Governance e cultura manageriale	88
3.7	Incertezza e mancanza di programmabilità	90
3.8	Dimensione aziendale e struttura organizzativa	91
3.9	Le strategie di diversificazione aziendale	93
3.10	Condivisione della strategia e allineamento strategico	94
3.11	Commitment.....	95
3.12	Il cambiamento	97
3.13	Gli incentivi al personale.....	98

CAPITOLO IV

LE CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE ITALIANE..... 101

4.1	I fattori che influenzano il legame tra performance e strategia nelle aziende italiane	101
4.2	Il livello di cultura manageriale nelle aziende italiane.....	103
4.3	Il genere manageriale	105
4.4	La struttura organizzativa: eccessiva formalizzazione e definizione dei ruoli.....	109
4.5	La comunicazione, la condivisione e l'implementazione della strategia	111
4.6	La Revisione della strategia	118
4.7	Il top management come destinatario delle informazioni	120
4.8	I sistemi di incentivazione del personale legati al raggiungimento dei risultati	122

CAPITOLO V

LE RAGIONI PER LE QUALI LE AZIENDE NON PIANIFICANO: I CASI CECCATO MOTORS SRL E SAGA PLASTIC SPA..... 125

5.1	Saga Plastic Spa.....	126
-----	-----------------------	-----

5.2	Ceccato Motors Srl	129
CONCLUSIONI		133
BIBLIOGRAFIA.....		137

INTRODUZIONE

Nelle imprese che operano attualmente nel mercato, lo sviluppo di strutture organizzative e modelli di management è avvenuto coerentemente con l'evoluzione delle teorie scientifiche e della tecnologia. È stato enfatizzato più volte il cambiamento dei sistemi di controllo che ha caratterizzato le aziende nel tempo, determinate sempre più da maggiori esigenze. Inizialmente le aziende operavano in un ambiente in cui c'era una forte distinzione tra breve e lungo periodo, mentre attualmente questi due aspetti non possono essere analizzati separatamente, essendo spesso in correlazione tra loro. Ci si basava su un approccio che dava rilevanza sui risultati passati, cosa molto limitante rispetto ai modelli di oggi che permettono di simulare andamenti futuri. Le aziende attribuivano maggiore importanza agli aspetti economico – finanziari della gestione aziendale, distinguevano i piani strategici a lungo termine e i budget operativi di medio – lungo termine e concentravano la loro attenzione sul management interno. Queste caratteristiche comportavano modelli di controllo e misurazione basati sui tradizionali indicatori contabili che non permettevano di esprimere la posizione dell'azienda nel tempo e nello scenario competitivo. L'uso esclusivo di grandezze contabili nella misurazione delle performance consente un'indagine solo parziale, che trascura degli aspetti importanti della gestione e delle capacità di sviluppo dell'azienda. La maggior parte del valore di quest'ultima non si riscontra nei suoi risultati economici, pertanto questo approccio rischia di focalizzare l'attenzione solo sulla redditività immediata non tenendo in considerazione le azioni da intraprendere per ottenere un vantaggio competitivo anche nel futuro. Kaplan e Norton (1992) affermano: *“The traditional financial accounting measures worked well for the industrial era, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today, (...) traditional financial accounting measures like return on investment and earnings per share can give misleading signals for continuous improvement and innovation – activities today's competitive environment demands”*. Oltre a ciò le sole misure economico – finanziarie non consentono di comunicare la strategia perseguita ai subordinati. Nell'attuale contesto competitivo le aziende devono invece porre attenzione ad aspetti extracontabili della performance, ad un'ottica futura e devono focalizzarsi sull'ambiente esterno. Tenendo in considerazione questi aspetti, risulta appropriato adottare dei sistemi di misurazione e controllo che prevedono un forte orientamento strategico e una visione customer oriented. I sistemi devono pertanto garantire un bilanciamento e un'integrazione delle diverse dimensioni della performance e permettere un legame tra le strategie e le azioni che devono essere intraprese. Pertanto, si parla di multidimensionalità della performance. Si è passati dal Performance

Measurement, che valuta i risultati attraverso un confronto con i target di riferimento e dei parametri appropriati, al Performance Management che indica la gestione della performance attraverso la definizione degli obiettivi da raggiungere e il superamento della sola misurazione. Tutti i modelli multidimensionali che sono nati dalle premesse appena citate sono dei modelli di valutazione delle performance. Partendo dal presupposto che basarsi solamente su misure di tipo economico – finanziario inducesse il management in errore, i nuovi modelli si sono concentrati anche su altri focus tra i quali il focus dei clienti, il focus del personale, il focus dei processi interni e quello della crescita, della ricerca e dello sviluppo. Questi sono tutti indicatori ex post, che devono essere integrati con driver; la cosa importante è misurare la strategia ed è necessario creare le basi per lo sviluppo e l'implementazione di essa. La strategia induce le aziende ad orientare le proprie risorse, i propri sforzi e le azioni da compiere per il conseguimento degli obiettivi, favorisce una comunicazione tra i componenti dell'organizzazione, contribuisce al coordinamento all'interno dell'impresa, definisce meglio l'immagine dell'impresa, rende più facile l'identificazione della direzione dell'impresa ed è quindi necessaria per il successo di essa. Come vedremo, molte ricerche che sono state condotte hanno fatto emergere che addirittura meno del 10% delle strategie formulate nelle aziende si traduce in azioni che vengono effettivamente perseguite; il problema del fallimento di molte aziende non è infatti la qualità della strategia ma proprio la sua implementazione. Le principali cause di insuccesso dell'implementazione della strategia sono proprio la non identificazione dei fattori critici di successo, una comunicazione insufficiente degli elementi della strategia e degli obiettivi strategici al personale e di conseguenza uno scarso coinvolgimento di essi e una mancanza di leadership.

Il tema centrale dell'elaborato è la ricerca del legame tra strategia e performance in particolare nel contesto competitivo nel quale operano le aziende italiane. Mentre tale argomento è stato ampiamente sviluppato ed è in continua analisi negli altri paesi Europei e non, in Italia vi è un numero fortemente ridotto di ricerche sui sistemi di misurazione delle performance e su tale legame, tanto che ha reso necessario uno studio per conoscere non solo la diffusione dei sistemi di misurazione delle performance nelle aziende del territorio italiano ma anche la ricerca di questo legame e l'individuazione di come esso venga gestito.

Questa ricerca è stata il risultato di una collaborazione tra l'Università degli Studi di Padova e l'Università Bocconi; il risultato dell'interazione e della partecipazione delle due Università è stata la realizzazione di un questionario di ricerca sottoposto ad aziende di medio grandi dimensioni operanti in Italia. I risultati di questo lavoro hanno portato a comprendere che nelle aziende italiane vi sia una diffusione radicalizzata dei modelli di misurazione delle

performance, come la Balanced Scorecard, ma solo una piccolissima parte di queste aziende collega la performance alla strategia dal momento che non sono diffusi uniformemente i sistemi di pianificazione strategica e non vi sono una comunicazione e condivisione esplicita della strategia perseguita dalla leadership aziendale e degli obiettivi strategici. L'elaborato si propone la finalità di indagare e ricercare le cause di questa situazione in Italia per individuare e comprendere quali siano i principali fattori che impediscono la realizzazione di una comunicazione efficace della strategia e di un sistema formale di pianificazione.

Nel dettaglio, per ricercare questi motivi e provare a fornire un'adeguata spiegazione di tale fenomeno riscontrato nelle aziende, l'elaborato è stato suddiviso in cinque capitoli; in particolare, nel primo si è cercato di evidenziare ed esporre la necessità e l'importanza del legame tra performance e strategia attraverso la letteratura, partendo dalle definizioni di strategia, pianificazione strategica, performance e le loro interrelazioni. All'inizio di questo capitolo viene presentata un'analisi del contesto ambientale in cui operano le aziende per fare emergere la necessità di considerare non più prettamente le misure economico – finanziarie su un orizzonte temporale di breve termine, ma di considerare la strategia, la pianificazione strategica e il loro legame con la performance.

Nel secondo capitolo della tesi, è stata concentrata l'attenzione sulla ricerca Italiana attraverso l'analisi del questionario di ricerca che è stato realizzato come detto sopra; in particolare vengono descritte tutte le varie sezioni di cui è composto e la finalità di ciascuna di esse per individuare cosa si è cercato di indagare. Dai risultati analizzati nel dettaglio si può riscontrare che il legame tra performance e strategia in queste aziende, come anticipato precedentemente, non sussiste e già si riescono ad intravedere quali potrebbero essere le cause. L'ultimo paragrafo del presente capitolo ha la finalità di provare a ricercare tale legame nelle aziende operanti negli altri paesi Europei e nel resto del mondo. Come si vedrà nel dettaglio le ricerche empiriche condotte su questo argomento non sono così esplicite e non permettono di fornire delle risposte certe, tuttavia dalle varie domande che sono state poste si può comunque provare a definire le caratteristiche di tali aziende.

La terza parte è un'analisi della letteratura contingente che ha portato a definire, a partire dalle teorie di molteplici autori, quali potrebbero essere i fattori interni ed esterni alle aziende che condizionano i sistemi di controllo e, nel maggior dettaglio, la condivisione e la comunicazione della vision, della mission, dei valori aziendali, della strategia, l'utilizzo della pianificazione strategica e il legame con la performance.

Quest'ultimo capitolo mi ha permesso di entrare nel contesto delle aziende italiane ed identificare con maggior certezza, confrontandomi con i risultati del questionario, i fattori e le caratteristiche delle aziende italiane che potrebbero fornire una spiegazione del fatto che i sistemi di pianificazione siano scarsamente diffusi. I motivi individuati nelle realtà delle aziende operanti nel nostro territorio sono accompagnati, nel quarto capitolo, da una spiegazione della loro evidenza nei risultati delle varie sezioni del questionario; nello studio si è giunti alla conclusione di provare ad aggiungere dei quesiti al questionario di ricerca già realizzato in modo tale da approfondire degli aspetti, delle tematiche e delle caratteristiche che andrebbero ricercate in queste aziende per meglio individuare perché esse non riescano a comunicare e condividere in modo esplicito la strategia e ad utilizzare sistemi di pianificazione formalizzata. Le proposte di integrazione alle domande già formulate si concentrano sull'identificazione di elementi relativi alla cultura manageriale delle imprese italiane, alla struttura organizzativa di tali aziende, alla formulazione della strategia, alla comunicazione e all'implementazione di quest'ultima. Sarebbe importante organizzare delle riunioni periodiche ad hoc per la revisione della strategia in modo tale che vi possa essere un legame tra quest'ultima e la performance ma questo, come si vedrà non è così frequente, pertanto esso è un aspetto che merita di essere approfondito. Le altre integrazioni riguardano la comunicazione e i destinatari delle misure delle performance; infine si è pensato di inserire nel questionario delle domande relative ai sistemi di incentivazione aziendale utilizzati per meglio comprendere se essi siano erogati in funzione esclusivamente di risultati della performance e a che livello, ossia se a livello corporate, di divisione, di unità di business, di squadra o di individuo.

L'ultima parte dell'elaborato è stata dedicata ad una intervista a due aziende operanti nel territorio padovano, la *Ceccato Motors Srl* e la *Saga Plastic Spa* alle quali è stato somministrato il questionario di ricerca modificato con le ulteriori integrazioni inserite; queste interviste sono state realizzate per verificare la pertinenza degli ulteriori quesiti che sono stati inseriti e per provare a vedere se i risultati e la tendenza di tali aziende confermano l'ipotesi dei motivi e delle cause che sono state individuate. La scelta di effettuare le interviste ha così permesso di addentrarsi maggiormente nelle realtà aziendali e cercare di cogliere degli aspetti che non sarebbero emersi con la mera compilazione del questionario.

CAPITOLO I

STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E PERFORMANCE

1.1 Il contesto in cui operano le imprese

Le imprese sono attraversate da un periodo di cambiamento che sta portando la concorrenza dell'era industriale a concorrenza dell'era dell'informazione. Nell'età industriale le società basavano il loro successo sulle seguenti caratteristiche:

- Standardizzazione dei prodotti e servizi con lo scopo di produrre grandi quantità a basso costo e di sfruttare i benefici delle economie di scala;
- Specializzazione funzionale per acquisire rapidità e abilità nell'organizzazione del lavoro;
- Distinzione dei dipendenti tra coloro che erano impiegati per le loro conoscenze specifiche in attività di progettazione, gestione, decisione, controllo e coloro che erano impiegati come meri esecutori degli ordini provenienti dai livelli gerarchici superiori;
- Sistemi di misurazione delle prestazioni orientati solo al passato e basati su indicatori di tipo monetario (come ROI, reddito operativo, cash flow) riferitesi al breve termine e non in grado pertanto di contribuire alla conduzione dell'impresa nelle scelte strategiche necessarie per garantirne il successo anche nel futuro;
- Concorrenza all'interno di mercati ristretti, dove i confini nazionali costituivano ancora una barriera di protezione dagli attacchi di concorrenti esteri.

Contrariamente, l'era dell'informazione, o anche Knowledge Era, richiede alle aziende strategie, capacità, tecnologie, sistemi di misurazione innovativi. Le aziende devono essere pronte a reagire a fronte di cambiamenti della dinamica ambientale e devono riuscire a porre le basi per una crescita futura. Nell'ultimo ventennio si è assistito a molteplici iniziative volte a liberalizzare e privatizzare le società di servizi in tutto il mondo, dal momento che la tecnologia dell'informazione ha creato i presupposti per la decadenza delle società di servizi autoregolamentate nell'era industriale. Pertanto, diventano decisive l'acquisizione e la gestione strategica di beni intangibili, come la qualità dei prodotti e dei processi, l'innovazione, la soddisfazione dei clienti, la riqualificazione ed il coinvolgimento del personale, l'allineamento degli obiettivi e delle procedure. Sono beni immateriali, delle attività intangibili che offrono alle organizzazioni delle opportunità importanti quali:

- Stabilire con i clienti relazioni che rafforzino la fedeltà e consentano di servire segmenti di clientela e aree di mercato riuscendo ad anticipare i bisogni futuri;
- Offrire prodotti e servizi innovativi, sempre più personalizzati, in grado di rispondere alle esigenze specifiche dei clienti;
- Realizzare prodotti ed erogare servizi di qualità superiore a costi contenuti e nei tempi più ridotti (lead-time);
- Rivalutare il ruolo dei dipendenti con un forte coinvolgimento, valorizzando le loro conoscenze; da questo la necessità di investire nella formazione e nella motivazione del personale;
- Disporre di tecnologie dell'informazione e sistemi informativi come strumenti di supporto alla gestione ed al controllo.

Dopo aver chiarito in maniera generale l'ambiente, le caratteristiche delle imprese che attualmente operano nel mercato e gli aspetti fondamentali sui quali le aziende devono concentrarsi, si comprende quanto risulti necessario avere una strategia aziendale ben delineata ed un'efficace pianificazione strategica. Il successivo paragrafo è dedicato infatti alla definizione di questi due concetti per poi spostare l'attenzione sullo strumento che permette di legare la strategia alla pianificazione strategica e alla performance, la Balanced Scorecard e la successiva evoluzione di tale strumento in Strategy Map. La Balanced Scorecard è stata sviluppata come uno dei più importanti modelli di misurazione delle performance, caratterizzati da una multidimensionalità della valutazione della performance appunto; La successiva elaborazione del modello da parte dei due autori, la cosiddetta Strategy Map è lo strumento per eccellenza che consente di collegare la strategia con la performance dell'azienda.

1.2 Strategia e pianificazione strategica

La **strategia** è un insieme di decisioni, tra le tante che ogni giorno vengono prese dalle aziende, destinate a dare una posizione netta ed inequivocabile nel contesto di riferimento, quindi nel mercato e nell'ambiente in cui opera e di conseguenza un volto stabile nel tempo. La strategia così definita ha per oggetto i business, cioè le aree strategiche d'affari per le imprese, oppure le aree strategiche di servizi, quindi ha per oggetto che cosa produrre, la clientela di riferimento e come farlo.

La **pianificazione strategica** è un processo, quasi sempre formalizzato per produrre un sistema integrato di decisioni che attuano la strategia, cioè destinate a tradurla in pratica. Spesse volte si intende la pianificazione come un processo che include anche la formulazione della strategia,

cioè un processo che non si limiterebbe a garantire la concreta realizzazione della strategia con una serie di altre scelte strumentali. In questo contesto si preferisce tenere distinta la formulazione della strategia dal processo con cui la si rende operativa. Essa può essere riformulata in qualsiasi momento, quando motivi che riguardano il mercato, l'ambiente o l'azienda lo impongano, mentre la pianificazione solitamente rispetta scadenze o scadenze imposte da un lato da esigenze organizzative e dall'altro da necessità oggettive.

Risulta marginale andare ad approfondire i due singoli concetti, pertanto si è deciso di passare direttamente a determinare gli aspetti positivi di un approccio aziendale basato sulla pianificazione, aspetto di gran lunga più utile per l'oggetto dell'analisi. Il vero scopo della pianificazione strategica è individuare se essa contribuisca o meno al miglioramento e alla stabilizzazione dei risultati economici finali per un periodo di tempo prolungato. L'approccio basato sulla pianificazione dovrebbe fornire una migliore percezione della direzione strategica di un'organizzazione, non solamente in termini di decisioni maggiormente orientate alla strategia a livello di area d'affari, in relazione a una migliore comprensione dell'area stessa, ma anche perché essa permette di individuare una corretta allocazione delle risorse strategiche, al fine di influenzare la direzione complessiva di lungo termine e la struttura stessa dell'impresa.

Le cinque aree di impatto positivo sul processo aziendale di assunzione delle decisioni possono essere riassunte come segue:

- Il processo può dare un aiuto a giungere ad un'opportuna strategia;
- Un secondo beneficio consiste nella possibilità di una migliore comprensione dell'orientamento strategico dell'impresa;
- Un approccio secondo la pianificazione può portare a delle revisioni periodiche della strategia che difficilmente verrebbero intraprese per individuare soluzioni ai principali problemi strategici ma solo per risolvere piccole questioni quotidiane;
- Un processo di pianificazione fornisce senza dubbio una più efficace ripartizione del carico di lavoro tra i manager ai vari livelli organizzativi, fornendo un migliore decentramento delle responsabilità strategiche e delle decisioni operative;
- Infine, tale processo funge da mezzo di miglioramento delle strategie dell'organizzazione aziendale grazie al controllo dei processi e all'analisi delle variazioni dagli obiettivi strategici originali.

1.3 La pianificazione strategica come risposta alle esigenze attuali

Data la sempre maggiore volatilità del mercato e date le caratteristiche del contesto nel quale operano le imprese già enucleate nel primo paragrafo la pianificazione dovrebbe consentire alle imprese di adattarsi meglio e più velocemente alle minacce e alle opportunità ambientali e dovrebbe migliorare la capacità di affrontare le sfide di integrazione. Quello che si vuole mettere in evidenza è un concetto di pianificazione adatto a confrontarsi con le condizioni ambientali turbolente del mercato in cui si trovano le imprese, attraverso lo sviluppo di un insieme di piani che fungono da riferimento iniziale e successivamente vengono modificati in relazione ai bisogni,

Non si possono non tenere in considerazione però le diverse difficoltà che influenzano l'equilibrio di adattamento/integrazione della pianificazione; ci deve essere un'opportuna partecipazione top-down della direzione per l'inizio del processo di pianificazione; è necessario che le divisioni rispondano all'iniziativa del CEO, valutando il tipo e l'entità delle minacce e delle opportunità all'interno della propria area d'affari. Nell'attività strategica a livello di portafoglio si deve attuare una revisione delle valutazioni delle opportunità di area d'affari, ovvero, una revisione dei contributi di tutte le divisioni, risolvendo gli eventuali problemi di ciascuna divisione. Il tentativo di formulare un insieme di obiettivi deve essere incentrato sull'aspetto decisionale, dal momento che sarà necessario scegliere su quali aree d'affari porre la maggiore attenzione. Il quinto aspetto importante è lo sviluppo di un controllo strategico, al fine di controllare i progressi anche verso la realizzazione degli specifici programmi strategici e degli obiettivi più generali. Quest'ultimo aspetto consente di utilizzare gli incentivi manageriali al conseguimento della direzione strategica.

La necessità di fare strategia sta diventando sempre più forte, per cui un sistema di pianificazione strategica risulta uno strumento al servizio dell'alta direzione per controllare e influenzare la direzione strategica dell'impresa. È necessario controllare l'evoluzione del sistema di pianificazione strategica, affinché esso possa essere in linea con i tempi per conservare la propria efficacia; è opportuno inoltre, gestire il sistema di pianificazione perché sia in grado di anticipare i cambiamenti strategici che il management intende attuare.

Il sistema di pianificazione deve essere considerato uno strumento preciso, per cui emerge la necessità di un continuo aggiornamento di esso. Tale sistema deve essere utilizzato come uno strumento per rafforzare il cambiamento strategico; ci si accorge sempre di più che i cambiamenti strategici, non sono sempre conseguenza delle disposizioni dell'alta direzione, ma vengono ottenuti dall'alta direzione attraverso una manipolazione dei sistemi amministrativi

dell'impresa. L'alta direzione ha spesso utilizzato i cambiamenti organizzativi come veicolo per introdurre nuovi orientamenti strategici. Il CEO, quindi, potrebbe utilizzare il sistema di pianificazione come ulteriore efficace veicolo per orientare la direzione strategica.

In conclusione, un sistema di pianificazione strategica rappresenta un vantaggio competitivo per tutte le aziende che sapranno sviluppare sistemi efficaci. Questo naturalmente, richiederà un'attenzione sempre maggiore all'osservazione e al controllo dell'evoluzione del sistema e alla coerenza del sistema stesso con la direzione strategica effettivamente perseguita dall'alta direzione.

1.4 La Balanced Scorecard¹

La BSC nasce proprio per la difficoltà di legare la strategia alla pianificazione strategica e alla programmazione operativa. È uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la mission e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità. La Balanced Scorecard venne sviluppata da Kaplan e Norton, in un articolo del 1992 ("The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*) in cui gli autori, proposero un modello di misurazione delle performance aziendali che permettesse il superamento dei limiti della contabilità economico finanziaria tradizionale. Negli anni successivi, la Balanced Scorecard si spostò dalla misurazione alla gestione strategica, mentre la metodologia si arricchì con l'integrazione nei processi manageriali, l'allineamento strategico e la comunicazione. È possibile denominare questa fase come il passaggio **da Balanced Scorecard intesa come scheda di misurazione a Balanced Scorecard intesa come processo di management strategico.**

L'elaborazione dei due autori, nasce dall'analisi dei possibili ostacoli che si interpongono alla concreta realizzazione degli obiettivi strategici di un'impresa, ossia la non condivisione della strategia e il suo grado di attuazione non misurabile, quando le risorse non sono allocate in funzione delle strategie, quando i processi non sono progettati in linea con le priorità strategiche e quando l'organizzazione, la formazione e i sistemi di incentivazione non sono allineati con la strategia. Le aziende, nel definire la strategia dovrebbero individuare quei parametri che sono

¹ Kaplan R.S., Norton D.P., 1992. *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, 70(1).

maggiormente in grado di stimolare quei comportamenti volti a conseguire la strategia deliberata e i relativi obiettivi.

Le organizzazioni aziendali che vogliono affrontare le sfide competitive conseguendo gli obiettivi attesi dovranno adottare un approccio più efficace alla misurazione e alla gestione delle performance aziendali; la capacità di sopravvivere di tutte le organizzazioni di emergere dipenderà dalla capacità del manager di focalizzarsi su ciò che è veramente importante per il mantenimento del vantaggio competitivo aziendale, gestendo le risorse in modo più efficace e misurando sistematicamente il progresso verso gli obiettivi realizzati.

L'approccio della Balanced Scorecard (Kaplan e Norton 1992), partendo dalla consapevolezza che nessun indicatore di performance possa singolarmente consentire di cogliere in modo esaustivo la situazione aziendale in termini di buona o pessima performance, riconosce l'esigenza di costruire un sistema organico di indicatori di prestazioni tra loro collegati che permettono al manager di valutare la performance aziendale in modo globale.

Il contrasto tra la creazione di un vantaggio competitivo a lungo termine e il modello del rendiconto finanziario dei costi ha prodotto così una nuova sintesi: la Balanced Scorecard, termine curiosamente ripreso dai tabelloni utilizzati nelle gare di baseball e di pallacanestro, come integrazione del semplice punteggio della partita attualmente in gioco. In entrambi gli sport, infatti, il punteggio della partita deriva dalla combinazione di eventi e variabili tanto che si rende necessaria un'attenta analisi per conoscere l'esito finale della partita; il modello impostato dagli autori Robert Kaplan e David Norton sancisce il superamento di una visione monodimensionale, in modo da fornire una visione "bilanciata" delle diverse componenti della gestione aziendale.

La metodologia della Balanced Scorecard nasce nel 1992 con una pubblicazione dei due autori sulla Harvard Business Review intitolata "*The Balanced Scorecard. The measure that drive performance*". Tale modello rappresenta una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione allo scopo di tradurre missioni e strategie in una serie completa di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione.

Viene così a crearsi un nuovo sistema di management in cui la Balanced Scorecard ha la particolarità e il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine, mettendo a confronto sia misure finanziarie sia non finanziarie, prospettive di performance interna e di quella esterna. L'intenzione dei due autori è quella di

impostare un sistema di misure intorno alle quali implementare un sistema di controllo direzionale collegato alle componenti della gestione aziendale, per poterne verificare la coerenza con le strategie poste in essere dall'azienda. Riprendendo la contestualizzazione dell'era dell'informazione e dell'ambiente competitivo in cui operano le imprese è necessario enfatizzare che gli scenari macroeconomici impongono alle aziende la ricerca di modelli innovativi per fronteggiare le continue sfide di una concorrenza sempre più accentuata e questo significa operare in un sistema estremamente dinamico, dove per gestire la volatilità è indispensabile avere strategie efficaci e sistemi di controllo efficienti. Il modello della Balanced Scorecard parte dalla premessa che affidarsi solo a misure di tipo economico – finanziario possa indurre le organizzazioni in errore, in quanto queste misure sono indicatori ex post che forniscono informazioni relative ad azioni che sono già state intraprese e realizzate. Concentrarsi solo su misure finanziarie incoraggia un comportamento a breve termine e sacrifica la creazione di valore a lungo termine in favore di una performance immediata.

L'idea alla base del modello è che per vincere sulla concorrenza ogni giorno le aziende, nel mercato in cui operano, debbano avere a disposizione un numero molto elevato di informazioni e di indicatori che segnalino dove intervenire e le conseguenze di tali azioni sia all'interno sia all'esterno dell'azienda. Pertanto, è necessario bilanciare gli interventi per evitare che il beneficio ottenuto in un settore dell'attività si trasformi in un danno per un altro, allo scopo quindi di garantire che la strategia perseguita venga efficacemente utilizzata. Tale modello parte dal presupposto che nessun indicatore di performance deve essere preso singolarmente ma occorre costruire un insieme organizzato di indicatori che collegati tra di loro consentano una valutazione globale dei risultati aziendali.

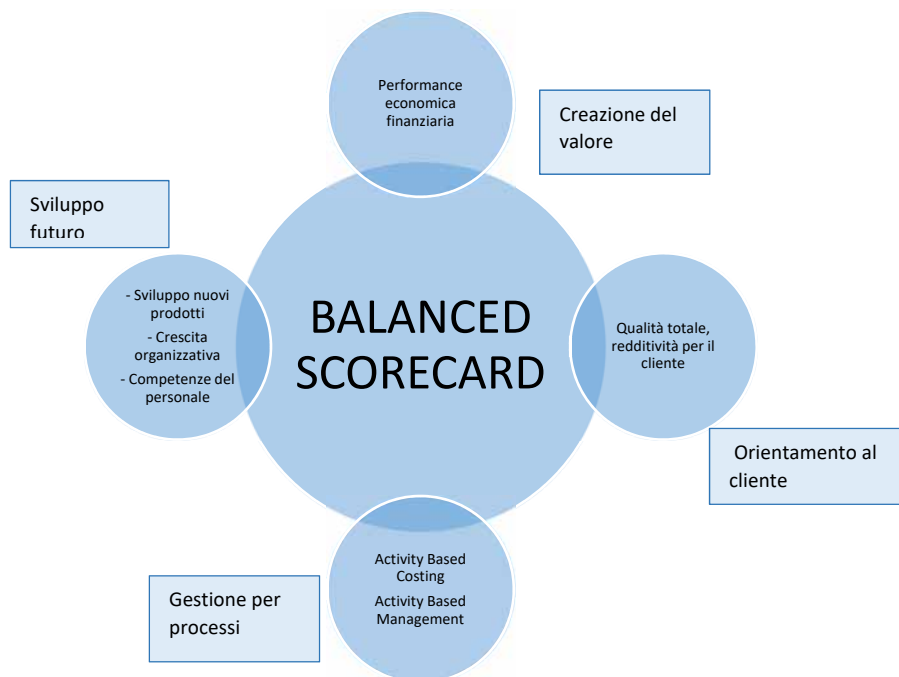


Figura 1 – (Fonte: Rielaborazione da Kaplan R.S., Norton D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, p. 76)

L'impostazione tradizionale di questo strumento analizza i risultati dall'azienda sulla base di quattro dimensioni rilevanti:

- **PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA** (Kaplan e Norton 1996): per predisporre tale prospettiva è necessario individuare gli obiettivi e le misure in grado di monitorare la soddisfazione degli azionisti aziendali. Gli obiettivi economico-finanziari possono essere correlati alla redditività, misurata per esempio dal reddito operativo, dalla redditività del capitale investito o dal valore economico realizzato. Altri obiettivi di carattere economico-finanziario possono essere un rapido incremento delle vendite, la riduzione dei costi o la generazione di cash-flow. Nell'ambito della strategia aziendale, gli obiettivi finanziari si distinguono in misura notevole ad ogni stadio del ciclo di vita di un'impresa, più precisamente, di ogni singola unità di business.
- **PROSPETTIVA DEL CLIENTE** (Kaplan e Norton 1996): nelle organizzazioni che operano in regime di libera concorrenza e di mercato, vi è una forte attenzione al concetto di qualità del prodotto o servizio. L'impresa ha bisogno di un consumatore che dimostri di essere soddisfatto e fidelizzato, poiché l'aumento della soddisfazione rappresenta un investimento redditizio e da privilegiare se l'obiettivo è l'incremento delle quote di mercato. È necessario, quindi, che i manager, individuino per ogni Area Strategica d'Affari, i clienti e le misure di performance. Le misure principali devono fare riferimento

ai fattori critici per l'acquisizione ed il mantenimento dei clienti, in ciascun segmento di mercato. I driver relativi alla soddisfazione della clientela di riferimento sono la riduzione dei tempi di consegna, il rispetto dei tempi delle consegne stesse, innovazione di nuovi prodotti e servizi e la capacità dell'impresa di fornire un efficace servizio post- vendita.

Le misure più importanti fanno riferimento a:

- Quota di mercato dei vari prodotti e servizi;
- Tasso di fidelizzazione dei clienti;
- Capacità di acquisizione di nuovi clienti;
- Customer satisfaction;
- Il livello di redditività del cliente;
- Gli attributi del prodotto e del servizio richiesti;
- Le relazioni con il cliente;
- L'immagine e la reputazione.



Figura 2 – (Fonte: Kaplan R.S., Norton D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School, p. 76)

- **PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI** (Kaplan e Norton 1996): dopo aver individuato obiettivi e misure per la prospettiva economico-finanziaria e per quella della clientela, le imprese sono in grado di focalizzare ed individuare gli indicatori su quei processi che permettono di raggiungere gli obiettivi fissati per i clienti e gli azionisti. A differenza dei sistemi tradizionali, la BSC incoraggia le imprese a misurare le performance dei processi aziendali integrati e che riguardano diversi centri di responsabilità, come smaltimento degli ordini, approvvigionamenti, programmazione e controllo della produzione. Nella BSC gli obiettivi e le misure per la prospettiva dei processi aziendali interni si ricavano da strategie ad hoc per soddisfare le esigenze degli azionisti e dei clienti, pertanto ogni azienda ha una serie specifica di processi che sono destinati a garantire degli adeguati risultati economici. Sono tre i principali processi di attività economica che sono alla base della preparazione della prospettiva dei processi aziendali, ovvero l'innovazione, il processo operativo e il servizio post vendita.

Analizzando l'innovazione è opportuno specificare come il fattore ricerca e sviluppo sia un processo interno essenziale; i manager, partendo da una ricerca di mercato possono avviare dei veri e propri processi di progettazione e sviluppo dei prodotti e servizi. Le

misure che possono essere utilizzate per monitorare la ricerca sono l'incidenza del fatturato raggiunto con i prodotti coperti da brevetti, il tasso di introduzione di nuovi prodotti rispetto alla concorrenza e il tempo di sviluppo di tali prodotti. Il processo operativo è il processo che comincia con l'arrivo dell'ordine del cliente e termina con la consegna al cliente del prodotto o servizio richiesto. Le misure che permettono di controllare i processi operativi hanno natura economico-finanziaria, quelle infatti ad esempio che riguardano i costi di produzione, mentre altre riguardano diversi aspetti della performance, come ad esempio il lead time di produzione e di consegna. I processi post-vendita comprendono le attività di garanzia, riparazione, correzione dei difetti e anche le modalità dei pagamenti. Le misure riguardano quindi le tempistiche di risoluzione dei problemi, i costi dei servizi post-vendita e la qualità dei servizi offerti.

- **PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLA CRESCITA** (Kaplan e Norton 1996): la finalità di questa prospettiva è quella di fornire i driver necessari per realizzare gli obiettivi individuati nelle precedenti prospettive. Per poter raggiungere obiettivi di crescita a lungo termine è necessario effettuare non solo investimenti in R&D ma anche nelle infrastrutture, nel personale, nei sistemi e nei processi.

Vengono individuati tre aspetti che devono essere approfonditi:

- 1) Capacità del personale
- 2) Capacità dei sistemi informativi
- 3) Motivazione, empowerment e allineamento

1) Capacità del personale: il ruolo delle persone all'interno di un'organizzazione è profondamente cambiato negli ultimi vent'anni. Le tre misurazioni che le imprese adottano per la valutazione del rendimento del personale sono la soddisfazione del personale, la fedeltà e la produttività. La soddisfazione della persona porta ad un aumento della produttività, della qualità e del servizio offerto ai clienti; per misurare tale soddisfazione vengono somministrati sondaggi periodici, nei quali le persone assegnano un punteggio a vari aspetti della vita aziendale ovvero partecipazione alle decisioni, riconoscimento per i risultati ottenuti, incoraggiamenti e soddisfazione di far parte di quella realtà aziendale. L'obiettivo di fidelizzare il personale è quello di non perdere i dipendenti per i quali l'azienda ha un interesse a lungo termine e per i quali ha effettuato investimenti. I dipendenti fedeli condividono gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, condividono i processi e sono sensibili alle esigenze dei clienti.

Infine la produttività delle persone si pone l'obiettivo di potenziare le capacità e il morale dei dipendenti; la finalità è rapportare l'output finale con il numero dei dipendenti utilizzati per realizzarlo. La misura può essere espressa in termini di fatturato per addetto oppure, in termini fisici, mettendo al numeratore le quantità prodotte, le quantità vendute o la produttività oraria.

2) *Capacità dei sistemi informativi*: è fondamentale che i dipendenti abbiano a disposizione informazioni dettagliate sui clienti, sui processi interni e sulle conseguenze economiche delle loro decisioni. Risulta, quindi, necessario possedere un sistema informatico eccellente, per la revisione dei processi operativi e per ridurre il gap tra le informazioni disponibili e il fabbisogno informativo.

3) *Motivazione, empowerment, allineamento*: questo fattore consente l'apprendimento e la crescita e si focalizza sul clima organizzativo che può migliorare e favorire la motivazione e lo spirito di iniziativa dei dipendenti. Il capitale organizzativo si basa su quattro componenti:

- Cultura aziendale: consapevolezza e immagazzinamento della mission, della vision per perseguire la strategia;
- Leadership: presenza di leader qualificati per l'implementazione della strategia;
- Allineamento organizzativo: definizione di obiettivi e incentivi al personale per consentire il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Lavoro in team: condivisione di conoscenze all'interno dell'organizzazione.

1.5 I limiti dei modelli multidimensionali di valutazione della performance

La Balanced Scorecard si colloca all'interno dei modelli multidimensionali per la misurazione della performance. Ritengo opportuno svolgere una breve digressione su tali modelli e sulle differenze con i precedenti, basati prettamente su parametri economico – finanziari, necessaria per contestualizzare la nascita di tale modello e le motivazioni che hanno portato alla sua successiva formulazione.

I modelli basati su dati contabili e parametri economico-finanziari sono stati quelli maggiormente utilizzati e diffusi dalle aziende per molto tempo. Il fatto è dovuto principalmente alla capacità del linguaggio contabile, pur essendo parziale nella prospettiva di analisi, di determinare, quantificare e permettere l'interpretazione dei risultati aziendali in relazione ai fattori critici di successo delle aziende stesse.

Le principali critiche mosse a tali modelli sono fondate sul presupposto che le misure economico finanziarie presentano dei limiti riconducibili alla matrice contabile dei valori, alla mancanza di attenzione rispetto alla variabile rischio e all'ottica principalmente di breve periodo dei risultati. L'inadeguatezza dei risultati contabili a rappresentare la performance complessiva di un'azienda è inoltre riconducibile al fatto che il modello del bilancio trascura i fattori immateriali delle attività aziendali di cui non è in grado di coglierne correttamente le dinamiche di creazione o consumo (Onida P., 1951). Ciò che guidava la creazione di vantaggio competitivo erano gli impianti, le attrezzature, i macchinari, cioè gli elementi rappresentati nel capitale di funzionamento; altri fattori critici di successo per le aziende erano l'efficienza produttiva, la struttura finanziaria, il tasso di rinnovamento degli impianti o il loro grado di obsolescenza, comunque tutti elementi che erano rappresentabili nei valori di bilancio e che potevano essere colti attraverso opportune analisi. Il modello contabile non si è più dimostrato sufficiente quando i fattori quali la perdita di competitività, il ritardo tecnologico e il fallimento di un'innovazione hanno cominciato ad emergere sempre di più e a diventare importanti per determinare e spiegare la performance. Oltre alla fondamentale importanza dei fattori immateriali, si è assistito ad un progressivo incremento del livello di concorrenza dovuto alla diminuzione dei mercati protetti e alla "globalizzazione" dei mercati stessi; la maggiore concorrenza ha avuto come principale effetto un incremento dei rischi, intesi nel senso di incertezza e variabilità dei risultati, che l'azienda deve essere capace di fronteggiare e tenere in considerazione nei propri calcoli di convenienza economica. Oltre a non considerare il livello di rischio, il modello del bilancio non considera il momento nel quale si manifestano i risultati aziendali; infatti, tratta allo stesso modo sia i flussi di risultato che si manifestano ora rispetto a quelli che si manifesteranno in futuro (Buttignon F., 1990), a differenza del modello del valore che li "corregge" utilizza il tasso di attualizzazione. La conseguenza è che ci deve essere una sempre maggiore attenzione all'identificazione di quelle che vengono definite "la giustificazione delle determinanti del valore" piuttosto che continuare a porre attenzione al calcolo del valore (Olivotto L., 2000).

Il passaggio verso adeguati sistemi di misurazione della performance deve muovere verso un sistema di indicatori, a supporto del processo decisionale (operativo e strategico), coerente con la formula imprenditoriale e finalizzato nel monitorare, nel breve come nel lungo termine, il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla strategia aziendale. Le determinanti del vantaggio competitivo, dipendono dalla peculiarità di ciascuna realtà in quanto ogni azienda si confronta con il proprio mercato, con i propri concorrenti, facendo leva sulle proprie risorse a disposizione e con modalità individuate dalle proprie strategie.

1.6 Dalla Balanced Scorecard alla Strategy Map: il legame tra performance e strategia

Il modello Balanced Scorecard nasce come uno strumento di Performance Measurement, ovvero un sistema che individua un insieme di misure idonee a valutare l'efficienza e l'efficacia dell'azione manageriale. Quando i due autori formularono la Balanced Scorecard² erano pienamente convinti che la scheda riguardasse la misurazione e non la strategia. Kaplan e Norton partivano dal presupposto che basarsi solamente su misure di tipo economico-finanziario in un sistema di management inducesse in errore le organizzazioni. Le misure finanziarie sono indicatori ex post che riferiscono sui risultati, sulle conseguenze di azioni passate; la tendenza quindi di affidarsi esclusivamente a tali misure ha perciò incoraggiato un sistema di breve termine che sacrificava la creazione di valore a lungo termine in favore di una performance immediata. La nascita della Balanced Scorecard manteneva misure della performance finanziaria, i cosiddetti indicatori ex post, ma li integrava con le misure dei driver, o indicatori lead, della performance finanziaria futura. I due autori si chiesero quindi quali erano le misure appropriate della performance futura, dal momento che le misure finanziarie non portavano le aziende ad attuare le scelte migliori. Essi giunsero quindi a stabilire che la cosa importante fosse misurare la strategia. Nella metà degli anni Duemila, Kaplan e Norton formulano una nuova versione del modello che si andrà a definire come Balanced Scorecard Strategy Map con l'obiettivo di supportare più efficacemente lo sviluppo e l'implementazione della strategia. Infatti, molte ricerche condotte hanno manifestato che addirittura meno del 10%³ delle strategie formulate nelle aziende si traduce in azioni che vengono effettivamente perseguite e che nel 70%⁴ dei casi di fallimento il problema è proprio non della qualità della strategia ma come viene eseguita. Il modello Strategy Map si propone di superare le principali cause di insuccesso dell'applicazione della strategia aziendale che sono la non individuazione dei success critical factors, la comunicazione insufficiente o inefficace degli obiettivi strategici, una visione troppo irrealistica e un'inadeguata allocazione delle risorse.

1.6.1 I fattori che impediscono una corretta realizzazione della strategia

La Strategy Map identifica le priorità dell'impresa che diventano gli obiettivi da perseguire. Il supporto che questo strumento dà ai manager è rappresentato dalla sua capacità comunicativa

² KAPLAN R.S., NORTON D.P., 1992. *The Balanced Scorecard Measures that drive performance*, "Harvard Business Review", 70(1), pp. 71-79.

³ KIECHEL W., *Corporate Strategy under Fire*. Fortune, Dicembre 1982, 38.

⁴ CHARAN R., COLVIN G., 1999. *Why CEO's Fail*, Fortune.

e dalla possibilità di allineare le attività con la strategia (Kaplan e Norton 2000). Il vantaggio più rilevante rispetto ad altri approcci riguarda il fatto che la Strategy Map fornisce un supporto fondamentale per tradurre le strategie aziendali nelle azioni di base svolte giornalmente da tutti i dipendenti dell'impresa (Pandley 2005). Tale fatto permette un allineamento delle attività quotidiane con la strategia dell'impresa. Le principali difficoltà ad implementare quest'ultima vengono spiegate da quattro barriere (Kaplan e Norton 1996,2001; Niven 2003):

- Vision e strategia inattuabili
- Attenzione dei manager
- Comunicazione
- Risorse

La vision è un elemento importante che identifica la direzione nella quale l'azienda dovrebbe dirigersi nel medio-lungo termine. La definizione di vision è spesso ambigua e molte volte risulta difficile articolarla in modo coerente all'interno dell'organizzazione. È pertanto difficile far capire la propria vision a tutti i livelli gerarchici e questo è un limite non indifferente perché i dipendenti, per contribuire in modo significativo nel medio – lungo termine devono sapere quali sono gli obiettivi finali e cosa viene richiesto a loro per raggiungerli (Collins e Porras 1996). In mancanza di una vision condivisa la strategia può essere implementata in modo insoddisfacente impedendo quindi il raggiungimento degli obiettivi aziendali compresi nella mission (Niven 2003).

La realizzazione di una determinata strategia implica un arco temporale di lungo periodo. Gli incentivi, di solito, intesi come bonus economici per il raggiungimento degli obiettivi, stock options, benefit non economici, riescono a far sì che i manager rimangano attenti su obiettivi di breve termine, che risultano meno efficaci per periodi più lunghi. In un sondaggio svolto da Kaplan e Norton risulta che meno del 10% dei dipendenti percepisce degli incentivi a obiettivi di lungo periodo; tuttavia non è difficile comprendere il motivo per il quale si riscontrano tante difficoltà nell'allineare l'operato del personale con la strategia.

Il successo della strategia internamente ad un'impresa dipende anche dai flussi informativi e dalla qualità della comunicazione. I manager devono essere in grado di trasmettere chiaramente le informazioni riguardanti gli obiettivi da perseguire. La comunicazione diventa meno efficace qualora i dirigenti non riescano a controllare il flusso informativo che porta quindi con maggiore facilità a fraintendere o tralasciare dei dati importanti.

È fondamentale, per ottenere una strategia profittevole, definire le risorse allocate. La definizione del budget annuale è un processo che adopera molte risorse e che impiega molto

tempo, si è calcolato infatti che il processo di budgeting possa impegnare fino al 30% del tempo dei manager (Horngren 2007). Gli obiettivi di budget e il loro collegamento al sistema di incentivazione hanno portato una forte pressione sui manager tanto che spesso una volta che il budget sia stato definito si cercano di manipolare le misure o di indurre il personale a comportamenti eticamente scorretti. Tutti questi fattori sopra descritti, risultano appunto i principali ostacoli per una buona realizzazione della strategia.

1.7 *La Strategy Map come sistema di management strategico*

Con l'emergere dell'idea che mettere in atto una strategia è più importante della qualità della strategia, come sopra detto, prende forma il modello della Balanced Scorecard Strategy Map, per offrire appunto un valido aiuto per lo sviluppo e la realizzazione della strategia. Il concetto di Balanced Scorecard può quindi espandersi e diventare da semplice sistema di misurazione della performance a struttura organizzativa di un sistema di management strategico. In sostanza la BSC è diventata il sistema operativo per un nuovo processo di management strategico. Kaplan e Norton hanno individuato cinque principi ispiratori di un'impresa orientata dalla strategia, che di seguito verranno riportati elencandoli per maggior chiarezza.

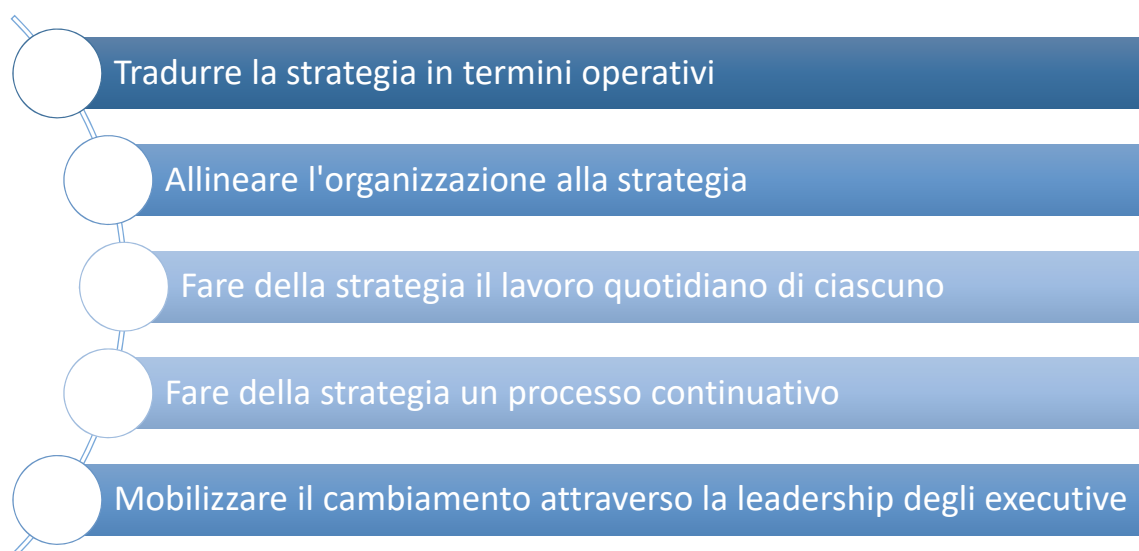


Figura 3 - I principi di un'organizzazione orientata dalla strategia. (Fonte: Rielaborazione da Kaplan R.S., Norton D.P., 2001. *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation).

- **PRINCIPIO 1: *Tradurre la strategia in termini operativi***

La rapidità con la quale le nuove strategie hanno permesso di ottenere risultati sta ad indicare che i successi delle imprese non sono dovuti al lancio di un qualche nuovo prodotto o servizio, oppure da nuovi investimenti di capitale, ma significa che le imprese potevano contare su capacità ed asset sia materiali che immateriali che già erano presenti nell'organizzazione. La Balanced Scorecard permetteva quindi a tutti gli elementi di un'organizzazione di unirsi e di creare valore nel lungo termine; essa fornisce una griglia di riferimento per descrivere e comunicare la strategia in modo coerente e immediato. Il punto di partenza era descrivere la strategia altrimenti non sarebbe possibile attuarla. Lo studio approfondito di Kaplan e Norton ha portato alla creazione di uno schema generale per la descrizione e l'attuazione della strategia, definita strategy map, un'architettura logica per progettare e pianificare una Balanced Scorecard che sia il punto di partenza per un nuovo sistema di gestione strategico. Le mappe strategiche e la Balanced Scorecard hanno lo scopo di ovviare alle mancanze dei sistemi di valutazione dei beni materiali utilizzati nell'era industriale. Le correlazioni esistenti tra le misure dei rapporti causa – effetto nelle mappe strategiche indicano come i beni immateriali diventino entrate finanziarie. I sistemi finanziari di valutazione registrano il solo valore contabile dei beni materiali mentre essi hanno valori indipendenti dal proprietario, al contrario i beni immateriali non hanno un gran valore di per sé, in quanto il loro valore deriva dall'essere inseriti in strategie coerenti e correlate. Il fatto di utilizzare nella Balanced Scorecard misure come la quota di mercato, il ciclo temporale, l'innovazione, la soddisfazione e le competenze permette di descrivere e misurare il processo di creazione di valore.

- **PRINCIPIO 2: *Allineare l'organizzazione alla strategia***

Le aziende hanno numerosi settori, unità di business e dipartimenti specializzati, ciascuno dei quali ha una propria strategia. È necessario quindi che la performance dell'azienda non sia semplicemente la somma delle varie parti ma occorre quindi correlare e integrare tra di loro le strategie; le organizzazioni si articolano attorno a funzioni, come finanza, produzione, marketing, vendite, acquisti, ecc., ognuna di esse presuppone un patrimonio specifico di conoscenze, linguaggio e cultura; essendoci delle forti difficoltà di comunicazione e coordinazione tra di esse si formano delle barriere all'attuazione della strategia. Le imprese orientate dalla strategia, sono tuttavia in grado di superare tale barriera.

- **PRINCIPIO 3: *Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno***

Le organizzazioni incentrate sulla strategia necessitano che tutti i dipendenti comprendano la strategia e che svolgano la propria attività quotidiana in modo da contribuire al successo di tale strategia. Si tratta quindi di comunicazione tra vertice e dipendenti, comunicazione che viene realizzata attraverso la Balanced Scorecard. Le imprese possono insegnare ai dipendenti concetti economici, questi ultimi, per comprendere il modello hanno dovuto studiare la segmentazione della clientela, la variabilità dei costi e le banche dati del marketing. Piuttosto di dare per scontato che i dipendenti non fossero in grado di capire questi concetti, le imprese hanno compiuto degli sforzi per istruirli su aspetti fondamentali della strategia. Le Balanced Scorecard si sono diffuse a cascata dai livelli superiori della dirigenza e dalle unità di business ai livelli inferiori dell'organizzazione ed, in molti casi, sono state utilizzate schede personali per determinare obiettivi personali.

Ciascuna delle varie organizzazioni che ha raggiunto dei successi ha correlato la Balanced Scorecard a degli incentivi nella retribuzione; si tratta di un sistema di premi per la performance basato sul lavoro di squadra, anziché su quello individuale, utilizzando come base per i premi le schede relative alle singole unità di business e divisione. Tali sistemi di incentivazione in base alla Balanced Scorecard hanno stimolato sia l'interesse dei dipendenti per tutti gli aspetti della strategia e la richiesta di conoscenze e informazioni in merito alle misure della Balanced Scorecard.

- **PRINCIPIO 4: *Fare della strategia un processo continuo***

La maggior parte delle organizzazioni fa articolare il processo di management intorno al budget economico, con la conseguenza che le riunioni di management sono dedicate all'esame della performance e non alla discussione della strategia. L'85% del management, come dimostrato dalle ricerche dei due autori, dedica meno di un'ora al mese per discutere della strategia, quindi non ci si stupisce nemmeno se non si riescono ad attuare le strategie.

Le aziende, invece, che usano la Balanced Scorecard in maniera efficace hanno introdotto un processo di gestione della strategia in grado di integrare la gestione della revisione del budget e la gestione della strategia in un processo unico. Le organizzazioni hanno quindi cominciato a correlare la strategia al processo di budgeting, valutando così, attraverso la Balanced Scorecard, potenziali investimenti e altre iniziative mediante un tipo di budget strategico e uno operativo. Le aziende hanno introdotto una riunione del management per rivedere la strategia, alcune creando il sistema dell'*open reporting*, grazie al quale i risultati della performance erano a disposizione di tutti i membri dell'organizzazione. Cosa non meno importante, le imprese di

successo nell'uso di tali strumenti svilupparono un processo di apprendimento e adattamento alla strategia; le Balanced Scorecard iniziali costituivano ipotesi iniziali sulla strategia e fornivano una stima delle azioni che avrebbero potuto portare ad un successo economico – finanziario nel lungo periodo. Il processo di progettazione della scheda aiuta, poi a rendere esplicite le correlazioni causa – effetto nelle ipotesi strategiche.

- **PRINCIPIO 5: *Mobilizzare le risorse per il cambiamento attraverso la leadership degli executive***

L'implementazione della strategia richiede attenzione e concentrazione continua sulle iniziative di cambiamento e sulla performance rispetto ai risultati previsti; tuttavia se il vertice non guida, il cambiamento non avrà luogo, la strategia non verrà attuata e si perderà l'occasione di ottenere un'ottima performance. Un programma di successo per l'adozione della Balanced Scorecard comincia con la mobilitazione dell'organizzazione, per poi passare al controllo del processo. La prima fase deve chiarire all'organizzazione i motivi per i quali è necessario il cambiamento, comunicando una sensazione di urgenza, creando la coalizione che guiderà il processo e definendo una vision e una strategia⁵. Riepilogando, in un'impresa orientata dalla strategia, la direzione deve rendere evidente la necessità di un cambiamento e una volta comunicato tale processo di cambiamento avvia un programma di controllo per pilotare la transizione. L'organizzazione avrà così dei nuovi valori culturali dell'organizzazione, basati sulla creazione di team strategici, e un nuovo sistema di management strategico.

I due autori, con la delineazione dei cinque principi ispiratori delle aziende che sono guidate dalla strategia, avevano scoperto che la misurazione della performance ha delle conseguenze che vanno oltre ad un semplice riferimento al passato. Pertanto, per trarre il massimo profitto, la misurazione deve essere accompagnata da un sistema di management ed in questo modo è stato affinato il concetto di Balanced Scorecard Strategy Map ed è stato indicato in che modo esso si espande da semplice sistema di misurazione della performance a struttura organizzativa di un sistema di management strategico⁶. La rapidità e le proporzioni dei risultati raggiunti dai primi sperimentatori della scheda hanno rivelato l'efficacia del sistema di management della Balanced Scorecard per far sì che l'intera organizzazione si concentri sulla strategia. Per ottenere una simile concentrazione, le organizzazioni hanno varato cambiamenti vasti e

⁵ KOTTER J., 1996. *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press.

⁶ KAPLAN R.S., NORTON D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.

profondi. Hanno ridefinito i rapporti con i clienti, ristrutturando i processi aziendali interni fondamentali, addestrato le forze di lavoro ad utilizzare nuove capacità e adottato una nuova infrastruttura tecnologica. Il sistema di management ha fornito il meccanismo necessario per avviare e guidare il processo di cambiamento, ma questa nuova cultura comportava qualcosa di più: le imprese hanno creato un nuovo tipo di organizzazione basata, quindi, sulle esigenze della strategia.

1.8 *Il framework della Strategy Map*

Secondo i due autori, la Strategy Map riesce a rendere il piano strategico più chiaro e comprensibile, focalizza l'attenzione sui fattori critici di successo, evidenzia i collegamenti tra gli obiettivi e le misure. La caratteristica peculiare ed innovativa del modello è il suo essere un "sistema gestionale"⁷, ossia uno strumento per l'azienda, che riesce a fornire ai manager un quadro di riferimento per tradurre gli obiettivi strategici in misure coerenti della performance, coniugando lo sviluppo della strategia con il controllo.

⁷ FOCHI M., MARCHISIO R., 2003. *Dal reporting tradizionale al modello Balanced Scorecard*. Amministrazione & Finanza, 18(23); ALBERTI F., BUBBIO A., 2000. *La Balanced Scorecard: alcune esperienze a confronto*, Amministrazione & Finanza, (1), pp. 64-86.

Strategy Map

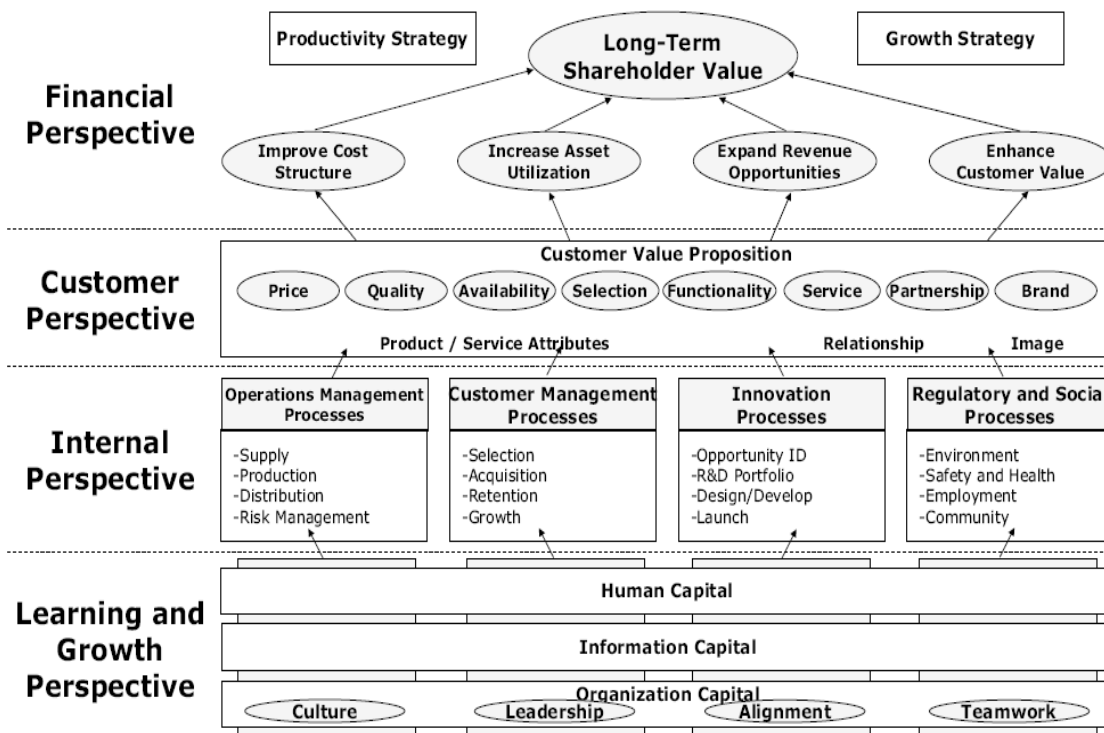


Figura 4 - Balanced Scorecard Strategy Map (Fonte: Kaplan, Norton 2004, p. 11)

La Strategy Map è la soluzione a due necessità: la prima è quella di riconoscere un ruolo fondamentale e predominante alla creazione di valore per l'azionista creando un modello che la mette in una posizione di vertice; la seconda necessità è, invece, fornire una "mappa" di come le decisioni di tutti coloro che operino in azienda siano tra loro collegate e contribuiscano al conseguimento degli obiettivi aziendali. Viene così a crearsi un legame di causa – effetto tra le diverse prospettive già individuate dai due autori. La Strategy Map non è altro che un supporto per lo sviluppo e l'implementazione della strategia aziendale. La costruzione di questa mappa strategica trae origine dalla definizione della strategia di carattere finanziario che ha come obiettivo la creazione di valore per l'azionista. Le leve su cui si esplica sono la *growth strategy* e la *productivity strategy*. Quest'ultima si fonda sul miglioramento della struttura di costo e sul miglioramento dell'utilizzo degli asset; la strategia di crescita dei ricavi, invece, si basa sull'aumento del volume del fatturato determinato dall'incremento dei clienti e dal miglioramento dell'offerta dei clienti. Lo step successivo è appunto la definizione di come l'azienda intenda creare valore per i clienti.

La **customer perspective** si pone come base il raggiungimento degli obiettivi della financial perspective. La *customer value proposition* è composta dagli attributi dei prodotti servizi

(prezzo, qualità, disponibilità, funzionalità), della relazione con i clienti (partnership, servizi offerti) e dell'immagine dell'azienda (Kaplan, Norton 2004). Vengono individuate due categorie di misure che sono quella primaria, con misure valide per tutte le aziende e i driver della performance che, invece, risultano, legate ai clienti. Le misure primarie includono sei tipologie di indicatori: la quota di mercato, la quota di assorbimento degli ordini del cliente, la fidelizzazione del cliente, l'acquisizione del cliente, la soddisfazione del cliente e la redditività del cliente. I driver della performance mettono in evidenza gli attributi o le caratteristiche dell'offerta che creano valore per il cliente. Per ciascuno degli obiettivi individuati, le imprese devono individuare delle misure che siano adatte in relazione al contesto competitivo. I tre driver della performance per la soddisfazione dei clienti più importanti sono:

- Tempo: è fondamentale ridurre i tempi di risposta alle richieste dei clienti.
- Qualità: la qualità non risulta essere una necessità competitiva; pertanto, per misurare la qualità percepita dal cliente è necessario valutare il numero e l'entità dei resi dei clienti, gli interventi di assistenza e i reclami.
- Prezzo: questa variabile è importante e va considerata in rapporto ai prezzi dei concorrenti.

Una volta che l'azienda ha individuato la prospettiva finanziaria e quella del cliente può stabilire come creare valore. L'**internal perspective** identifica i processi che hanno una forte conseguenza sui risultati attesi. Questa prospettiva, infatti, si articola in quattro tipologie di processi:

- Processi di gestione operativi: ossia sviluppo e sostegno alle relazioni con i fornitori, produzione di prodotti e servizi, distribuzione e consegna dei prodotti ai clienti e gestione dei rischi;
- Gestione dei clienti: selezione dei clienti, acquisizione della clientela, capacità di trattenere i clienti, far crescere la relazione con i clienti;
- Gestione dell'innovazione: comprende l'identificazione delle opportunità per i nuovi prodotti e servizi, gestione della ricerca e sviluppo, progettazione dei nuovi prodotti, industrializzazione e lancio dei nuovi prodotti.
- Regulatory and social processes: contribuiscono a migliorare la reputazione aziendale

Alla base della mappa strategica ci sono le risorse necessarie nella **prospettiva dell'apprendimento e della crescita**: core competence, skill, tecnologia e cultura aziendale; tale prospettiva fornisce un supporto strutturale in tema di capacità del personale e di capacità

dei sistemi informativi e organizzativi. Nei confronti del personale devono essere misurate la soddisfazione, la fedeltà e la produttività del singolo dipendente. I driver specifici di questa prospettiva sono lo *human capital*, l'*information capital* e l'*organization capital*. Il capitale umano di un'azienda deve possedere competenze, abilità e conoscenze atte a supportare l'esecuzione della strategia, deve essere informato sui clienti, sui processi interni e sulle conseguenze economico finanziarie delle scelte intraprese dall'azienda. Il terzo fattore che permette l'apprendimento e la crescita è il capitale organizzativo, che comprende la cultura aziendale, la leadership, e il consenso di tutti agli obiettivi aziendali.

I legami causa-effetto della Strategy Map mettono in luce come gli intangible assets possono essere impiegati e messi assieme ad altri asset per creare valore per il cliente ed ottenere i risultati finanziari sperati.

Importanti ricerche svolte dai due fondatori del modello, Kaplan e Norton fanno emergere che le imprese che hanno un sistema formale di esecuzione della strategia hanno una probabilità di successo di gran lunga maggiore. Ripetendo il concetto, è infatti emerso che la capacità di mettere in atto una strategia sia molto più importante della qualità della strategia in sé⁸. Affinché la strategia venga eseguita è necessario che essa venga sviluppata attraverso un'analisi dell'ambiente esterno ed interno e che venga tradotta nell'identificazione di obiettivi strategici; questi ultimi devono poi essere trasformati in misure-target ed è necessario che vengano definite le risorse finanziarie necessarie per implementare gli obiettivi identificati. La strategia deve essere comunicata a tutte le business unit e a tutti i livelli organizzativi per coinvolgere l'intero personale dell'azienda in modo tale che tutti possano contribuire al raggiungimento di tali obiettivi. L'attività operativa è necessario venga pianificata attraverso la predisposizione di un piano con previsioni sia a livello di costi che di vendite. Un'altra fase importante è il controllo delle modalità di svolgimento delle attività mediante continui meeting aziendali per eventualmente definire revisioni sia operative sia strategiche.

⁸ *Measures That Matter*, Ernst & Young, Boston 1998, (9).

1.9 Il legame tra performance strategia come fonte di vantaggio competitivo nella letteratura di Kaplan e Norton

Collegare la strategia all'operatività aziendale⁹ permette alle imprese di ottenere un miglioramento delle performance e di creare valore, sia nel medio che nel lungo termine di gran lunga maggiore rispetto al mercato. È necessario accostare ad una buona strategia la scelta delle persone giuste, in modo tale da garantire un'operatività efficace; molto spesso, infatti, le aziende falliscono nei loro obiettivi strategici in quanto non hanno un sistema integrato di gestione, capace di garantire il collegamento tra la formulazione della strategia, la sua pianificazione e la sua esecuzione a livello operativo.

Affinché si instauri un forte legame tra strategia e azione, è necessario concentrarsi su dei fattori chiave di successo quali la leadership, il riconoscimento che la strategia e le attività operative sono necessarie ma differenti e la conoscenza e l'applicazione degli strumenti che garantiscono un'efficace ed efficiente gestione di esse.

Per la corretta esecuzione della strategia ci si deve affidare ad un sistema che aiuti a superare le difficoltà che si verificano durante l'implementazione. Il sistema, definito dai due autori sistema direzionale integrato si sviluppa in sei fasi:

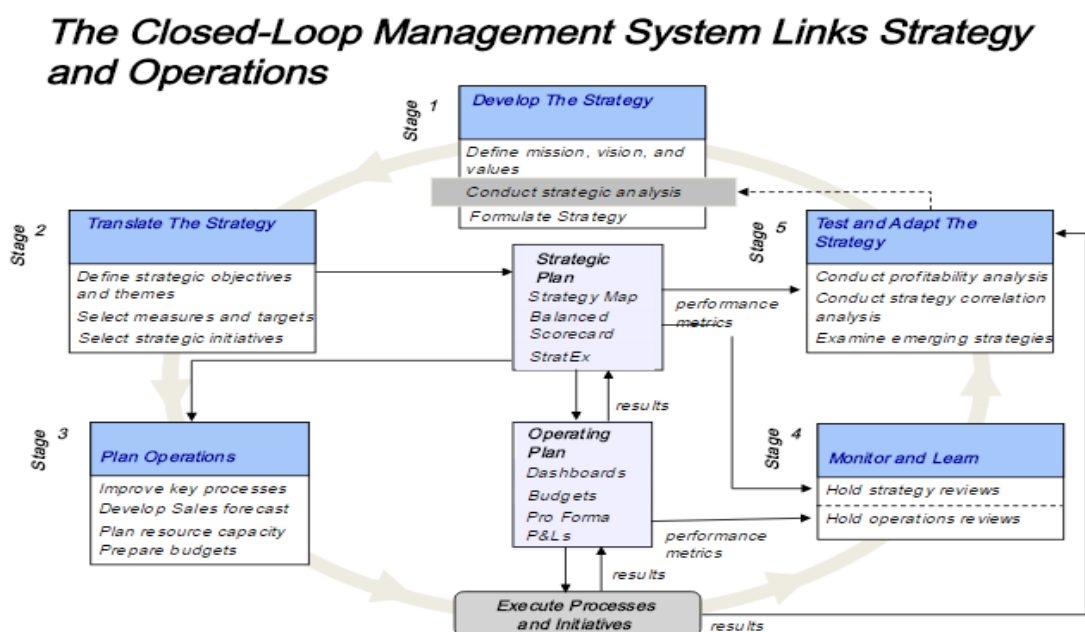


Figura 5- Kaplan R., Norton D., *The Execution Premium*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, p. 9

⁹ KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2008. *The Execution Premium, Linking Strategy to operations for Competitive Advantage*. Boston, Harvard Business Press.

1. Sviluppare la strategia: il punto di partenza è chiarire la mission, la vision e i values. L'ambiente esterno deve essere analizzato attraverso l'analisi SWOT, l'analisi PESTEL e il modello delle cinque forze di Porter. Si giunge così a determinare la strategia, che verrà poi necessariamente aggiornata per percepire la necessità di eventuali cambiamenti.

2. Pianificare la strategia: attraverso la traduzione di essa in veri e propri obiettivi, misure, target, iniziative e budget che guidino le azioni e l'allocatione delle risorse. Le imprese devono mirare alla creazione di una mappa strategica che rappresenti le dimensioni strategiche e poi devono traslare gli obiettivi strategici in misure e target. L'obiettivo di questa mappa è quello di rappresentare graficamente la strategia, definire gli elementi essenziali, stabilire delle relazioni tra le entità e suggerire opzioni per i cambiamenti. In questa fase è molto importante che il vertice svolga un processo di selezione, di finanziamento e assegnazione delle responsabilità per le varie iniziative strategiche. In pratica si procederà alla scelta delle iniziative per ciascuna tematica strategica, individuandone le priorità, a finanziare la strategia, stabilendo un budget strategico ad hoc per il sostenimento delle spese esecutive della strategia (STRATEX) e alla creazione di un team che gestisca questo budget e che sia responsabile dell'intera realizzazione della strategia.

3. Adeguare l'organizzazione con la strategia: la Corporate strategy dovrà essere allineata alle singole unità di business riflettendone gli obiettivi. L'attività deve essere sviluppata anche alle unità di supporto e a tutto l'organico. È compito proprio dell'organizzazione proporre, subito dopo la determinazione degli obiettivi, programmi di comunicazione per far comprendere la strategia.

4. Pianificare le attività operative: tale step prevede di individuare i processi critici di miglioramento e sostenere il team alla creazione di indicatori chiave di performance e la predisposizione di un piano operativo annuale costituito da previsioni di vendita, capacità produttiva, budget dinamici.

5. Controllare e apprendere: questa fase può essere eseguita mediante la conduzione di determinati meeting, di carattere operativo e di carattere strategico; i primi finalizzati alla revisione delle performance operative di breve periodo a livello di divisione, funzione o unità organizzativa, i secondi, riguardando un orizzonte temporale più esteso, esaminano l'applicazione e il progresso della strategia.

6. Testare e adattare la strategia: con tale step si chiude il ciclo del sistema integrato di pianificazione strategica e di esecuzione operativa. L'ultimo step ha lo scopo di verificare se le ipotesi su cui era stata fondata la strategia sono mutate e rappresenta una stima della

performance strategica. Gli obiettivi strategici sono condizionati da cambiamenti dell'ambiente esterno e dalle preferenze che mutano in continuazione, mentre il contesto interno si modifica lentamente dato che le capacità e le competenze di un'azienda tendono a non mutare nel breve periodo. Questa fase si sviluppa nel corso di un meeting con cadenza annuale o infra annuale se le circostanze dell'ambiente o un grave rallentamento della performance lo richiedono.

Tale sistema non è di semplice attuazione in quanto richiede forte coordinamento tra tutti i livelli, per cui l'intero processo della gestione strategica viene affidato ad una funzione definita *Office Of Strategic Management (OSM)*. Esso ha la responsabilità di sincronizzare i diversi processi di pianificazione e controllo e facilitare l'esecuzione della strategia definendo e chiarendo la filosofia di gestione della performance e dei processi necessari per l'esecuzione, inoltre definisce e sviluppa l'esecuzione dei processi richiesti per gestire la strategia e garantisce il collegamento dei processi condotti con la strategia.

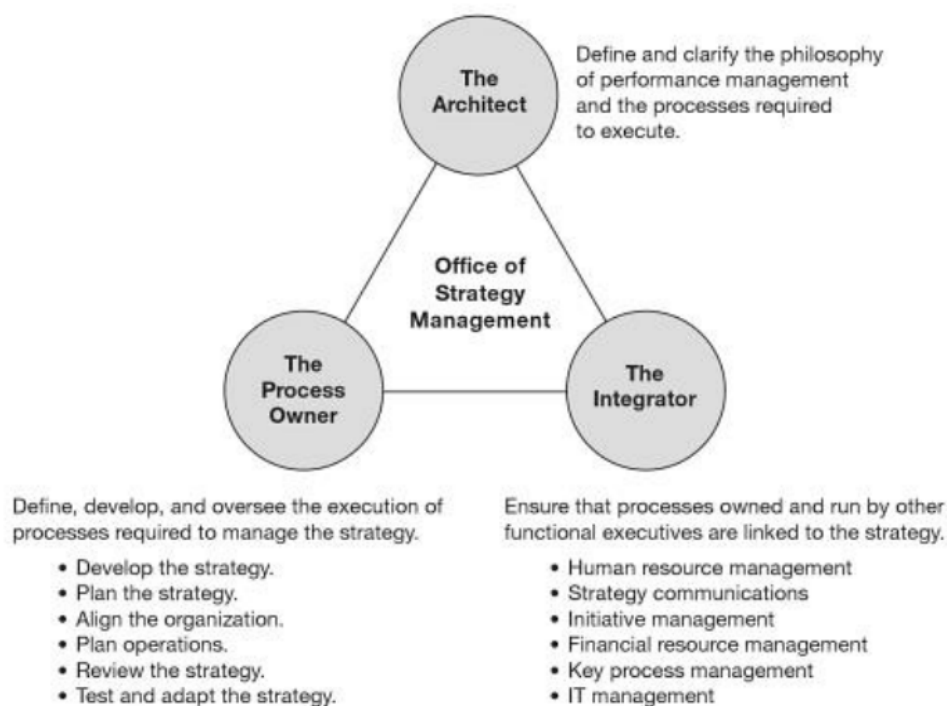


Figura 6 - Kaplan R., Norton D., *The Execution Premium*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, p. 20

La Strategy Map, attualmente è l'unico strumento che consente di collegare la strategia alla performance dell'azienda; essa può essere applicata solo qualora siano presenti una chiara definizione della mission e della strategia, una loro traduzione in termini operativi e un'estesa comunicazione di tali suddetti elementi all'interno dell'azienda.

La diffusione della Balanced Scorecard, modello iniziale proposto dai due autori, supera di gran lunga la diffusione della Strategy Map, questo perché risulta veramente difficile per le imprese tradurre la strategia in azione. Dalle ricerche di Kaplan e Norton e dall'analisi di esperienze di importanti casi aziendali che hanno applicato la Strategy Map risulta che gli elementi che condizionano il successo e la soddisfazione della sua applicazione sono riconducibili all'allineamento strategico¹⁰, è riconducibile a quando vi siano i presupposti di un forte cambiamento a tutti i livelli organizzativi, quando le misure inserite nella mappa strategica hanno una relazione causa – effetto e quando il modello viene applicato a livello di azienda e/o di business unit. Questi elementi verranno analizzati più approfonditamente nei capitoli successivi quando si andrà ad analizzare i motivi che condizionano il legame tra strategia e performance.

1.10 L'importanza del legame tra performance e strategia nella letteratura

Kaplan e Norton non sono stati gli unici autori a voler indagare il legame tra performance e strategia e a valutarne l'importanza.

La relazione tra performance e strategia è stata oggetto di molta letteratura. L'essenza della strategia è quella di capire i motivi per i quali le organizzazioni hanno una performance differente e come la performance possa essere determinata e controllata (Ketchen et al 1996). La strategia è frequentemente descritta come un insieme di azioni per raggiungere un vantaggio competitivo e fornire coerenza e direzione all'organizzazione. L'impatto della strategia sulla performance è affrontato da molti autori. Ad esempio Schwenk e Shrader (1993) condussero una meta – analisi tra gli studi più diffusi e giunsero alla conclusione che la strategia è positivamente correlata alla crescita aziendale e di conseguenza alla performance. Il successo di un'azienda deriva da una corretta strategia e da una corretta implementazione di essa. Parlando di questo legame non si può tralasciare il concetto di leadership. La leadership gioca un ruolo importante sull'efficacia della strategia. Quest'ultima affermazione è ampiamente supportata dalla letteratura, infatti è difficile formulare una strategia senza un coinvolgimento della leadership aziendale; la leadership può essere autoritativa ed accentratrice o maggiormente cooperativa. Alcune aziende hanno una performance superiore rispetto ad altre

¹⁰ KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2000. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review, 78(5), pp 167-176; PANDLEY M., 2005. *Balanced Scorecard: Myth and Reality*, Vikalpa, 30(1), pp. 51-66

e le ragioni di ciò sono da attribuire alla strategia e alla sua formulazione. La strategia è uno strumento di gestione fondamentale di ogni organizzazione ed è un concetto multidimensionale. Essa ha la finalità di fornire una guida e una direzione per le attività dell'organizzazione. Johnson e Scholes (2005) vedono la strategia come una direzione e uno scopo dell'organizzazione nel lungo termine, che realizza un vantaggio competitivo per l'azienda. Senza però un'analisi il processo di formulazione della strategia, in particolare a livello del senior management è probabile che sia confusa. Secondo Pride e Ferrel (2003) l'implementazione della strategia è una componente fondamentale del processo di pianificazione strategica. Quest'ultimo è stato definito come un processo che trasforma le strategie e i piani in azioni per realizzare gli obiettivi dell'organizzazione. Chiarisce i soggetti, il luogo, il tempo e in che modo svolgere attività profittevoli per ottenere risultati migliori (Kotter et al 2001). Doodly, Fryxell e Judge (2000) indicano che l'implementazione strategica ha una relazione con vari elementi dell'organizzazione come la performance. Secondo David (2003), le strategie che vengono implementate all'interno di un'organizzazione dovrebbero sostenere la cultura propria dell'azienda. Pertanto le strategie proposte devono essere coerenti con la cultura organizzativa per realizzare il risultato di performance desiderato. Le risorse umane nel processo di implementazione della strategia rivestono un ruolo molto importante e con esse intendiamo che devono essere coinvolti sia i manager sia i dipendenti.

Autori tra i quali Miller e Cardinal (1994) e David (1997) sostengono che le imprese registrano un miglioramento delle prestazioni nel momento in cui realizzano in modo efficace la pianificazione strategica. L'esecuzione delle varie fasi del processo di pianificazione dovrebbe facilitare la creazione di un'organizzazione efficiente. Definendo le finalità e gli obiettivi della società, la pianificazione strategica fornisce indicazioni per l'organizzazione e migliora il coordinamento e il controllo delle attività dell'organizzazione. McCarthy e Minichiello (1996) fanno notare che la strategia di un'azienda fornisce un indirizzo e una direzione alle attività dell'organizzazione e per le persone nella quale collaborano. L'obiettivo principale della pianificazione strategica è quello di guidare l'organizzazione nel definire il suo intento strategico, le sue priorità e indirizzarla verso la realizzazione di esse (Kotter 1996).

La pianificazione strategica consente ai membri dell'organizzazione di capire quale direzione seguire e dove impiegare i loro sforzi. Essa permette all'azienda di essere proattiva e di individuare il proprio futuro (David 1997). La strategia riguarda l'analisi del contesto competitivo in cui opera l'azienda, determinato dall'ambiente; un'analisi di quest'ultimo permette alle aziende di collegarsi e allinearsi ad esso.

È stato per altro osservato che il motivo principale per il quale viene introdotto un sistema di pianificazione formalizzato è che comporti una migliore performance attraverso lo sviluppo e l'attuazione di strategie migliori (Pealtie 1993); in particolare non solo migliorano le misure di carattere finanziario ma anche quelle di carattere non finanziario tra le quali i reclami della clientela, la crescita della quota di mercato, la riduzione del turnover del personale e l'introduzione di nuovi prodotti.

Affinché si realizzi il legame tra performance e strategia è necessario che quest'ultima una volta definita venga poi implementata e realizzata; tuttavia, essa interagisce con vari fattori sia dell'ambiente interno sia dell'ambiente esterno. Considerata la complessità e l'incertezza del contesto operativo nel quale operano le aziende è comprensibile che vari studi cerchino di collegare una pianificazione formale con la performance aziendale, ma vengono a crearsi delle situazioni diverse (Holloway, 2004; Schaffer e Willauer, 2003). Tra i vari fattori a cui la strategia deve fare fronte sono:

- **L'instabilità dell'ambiente esterno** misurata dalla volatilità della crescita delle vendite, l'imprevedibilità dell'ambiente in cui un'azienda viene gestita e l'indisponibilità di risorse;
- La **concorrenza** nell'ambiente misurata dal tasso di risposta ai bisogni dei clienti e dall'introduzione di nuovi prodotti;
- La **complessità dell'ambiente esterno** misurata dalla complessità dell'ambiente operativo, la complessità della relazione tra l'azienda e i suoi fornitori, distributori, clienti e fornitori, la diversità dei clienti e dei mercati da servire;
- Le **caratteristiche della leadership** misurate attraverso l'esperienza manageriale precedentemente acquisita dai manager, una comprensione da parte dei manager del business e della strategia da attuare;
- Il **coinvolgimento del personale** misurato attraverso l'autorità di dirigenti di livello inferiore per prendere decisioni, la resistenza al cambiamento nell'organizzazione, la tendenza degli individui a perseguire obiettivi propri del loro ruolo o del team, partecipazione dei manager di basso livello o medio al processo di pianificazione strategica e la comunicazione da parte della società dei propri obiettivi strategici e delle priorità per tutta l'azienda;
- La **learning organization**, rilevata con la capacità dei dirigenti di sviluppare e condividere rapidamente nuove prospettive e la tendenza dell'azienda a sviluppare piani di emergenza;

- Le **caratteristiche della strategia** che si spera di realizzare attraverso la flessibilità, la rigidità, la fattibilità e l'ambizione della strategia pianificata.

Il legame di questi elementi è stato indagato in molteplici ricerche empiriche in vari paesi, mentre le scarse indagini sui sistemi di misurazione delle performance, sulla pianificazione e sul legame tra strategia e performance in Italia hanno spinto l'analisi ad analizzare approfonditamente tale tema, partendo dai risultati ottenuti dalla somministrazione del questionario indirizzato ad aziende presenti nel territorio italiano. Il secondo capitolo avrà pertanto come oggetto lo studio di tale questionario e delle informazioni che sono emerse

CAPITOLO II

IL LEGAME TRA PERFORMANCE E STRATEGIA IN ITALIA: IL QUESTIONARIO DI RICERCA

2.1 *Le origini della ricerca*

Le ridotte ricerche empiriche sull'utilizzo e la diffusione dei sistemi di misurazione delle performance e la mancanza di informazioni riguardanti il legame tra performance e strategia hanno reso necessario uno studio che consenta non solamente di conoscere la diffusione dei sistemi di misurazione della performance in Italia ma anche il loro utilizzo e il collegamento con la strategia aziendale. L'obiettivo della ricerca è stato quello di conoscere le caratteristiche dei sistemi di misurazione delle performance delle aziende italiane consentendo un confronto con gli altri Paesi europei ed extraeuropei. Le finalità della somministrazione del questionario sono comprendere se nelle aziende italiane sia presente il legame tra performance e strategia e come esso venga gestito ed inoltre, conoscere l'impatto dei sistemi di misurazione delle performance sui modelli di incentivazione aziendale, sul ruolo del controller e sui risultati aziendali.

Le precedenti ricerche, condotte da Amigoni e Vitali nel 2000 e Bubbio e Solbiati nel 2004 prevedevano anch'esse la somministrazione di un questionario, il loro obiettivo primario era stato tuttavia quello di verificare il grado di diffusione della Balanced Scorecard tra le imprese italiane. I quesiti, così come erano stati posti, miravano ad ottenere anche altre informazioni tra cui il rapporto tra Balanced Scorecard e sistema di reporting, l'utilizzo di indicatori economico-finanziari, e gli altri indicatori presenti nelle altre tre prospettive; inoltre, essi avevano la finalità di individuare le aree coinvolte nell'analisi e il rapporto con la strategia aziendale. Le precedenti ricerche, non sono però state in grado di fornire delle risposte al quesito che nell'elaborato ci si propone di risolvere, ossia se e in che modo le aziende operanti nel territorio italiano gestiscano il legame tra performance e strategia.

Amigoni e Vitali effettuarono una ricerca su un campione di 79 aziende italiane di medie e grandi dimensioni; i risultati della loro analisi erano riusciti a dimostrare che le imprese, al tempo della ricerca erano legate ancora maggiormente all'utilizzo degli obiettivi di breve periodo come la massimizzazione del risultato operativo e il conseguimento di obiettivi di efficienza e produttività. Emerge così che le misure più diffuse siano le misure di risultato come il risultato operativo, il margine operativo lordo e quelle orientate su determinanti di risultato

(ricavi di vendita e costo dei materiali). Le altre misure ritenute rilevanti, secondo i risultati del questionario, sono quelle relative alla crescita e allo sviluppo dimensionale come i volumi di vendita, la relazione con i clienti e la qualità del servizio. I livelli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione della performance sono situati al vertice, a livello corporate e divisionale, rare eccezioni coinvolgono anche i livelli come quello funzionale e di unità organizzative. La ricerca condotta da Amigoni e Vitali¹¹ non ha fornito informazioni riguardanti la presenza e la gestione del legame tra performance e strategia, così come si vedrà anche nella ricerca effettuata da Bubbio e Solbiati¹². Infatti, sulla base dei risultati ottenuti dalla ricerca svolta dall'Università Cattaneo-Liuc nel 2004, coordinata dal Prof. Massimo Solbiati, vi è stata la piacevole scoperta che le imprese italiane utilizzano lo strumento della Balanced Scorecard. Tale indagine ha avuto un campione di 250 aziende contattate, delle quali il 43% di esse ha fornito una risposta, anche se solo il 22% ha partecipato attivamente alla ricerca compilando e restituendo il questionario. Il campione è costituito da imprese di grandi dimensioni (più della metà del campione ha un fatturato superiore a 125 milioni di euro).

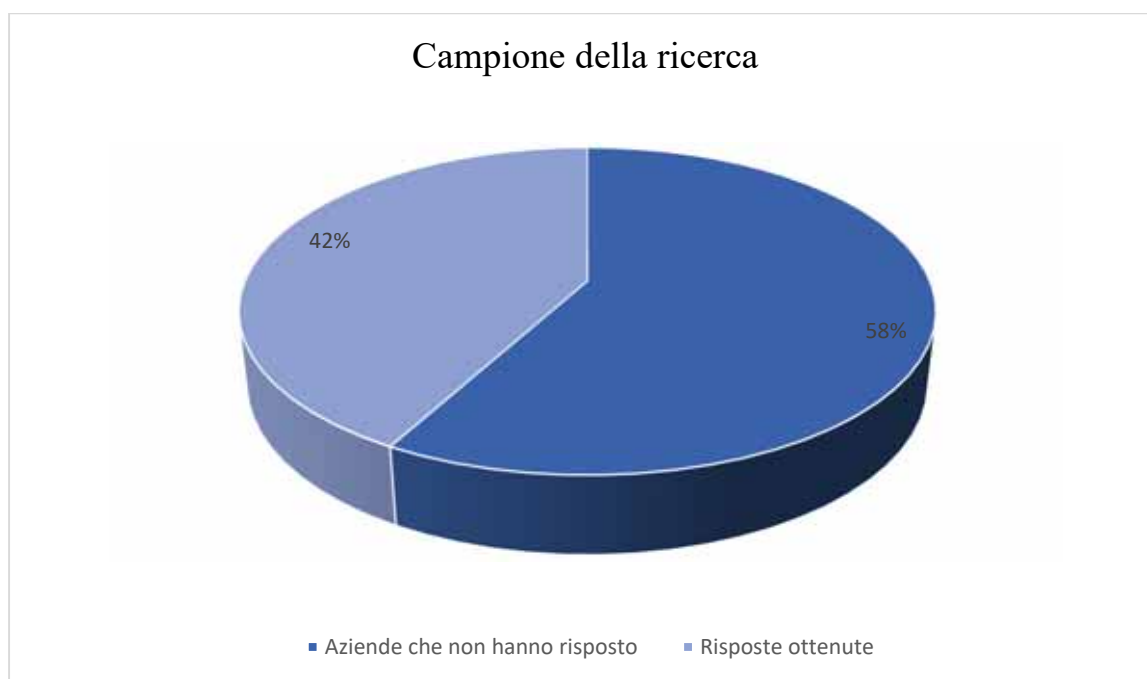


Figura 7 - Il campione della ricerca del 2004. (Fonte: Elaborazione personale)

Con questo campione, dai dati complessivamente ottenuti, emerge che solo il 17,92% delle 106 imprese che hanno partecipato in modo attivo al questionario, utilizzano la BSC.

¹¹ AMIGONI F., MIOLO VITALI P., 2003. *Misure multiple di performance*, Milano, Egea.

¹² BUBBIO A., SOLBIATI M., 2004. *Il grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*. Liuc Papers n. 159, Serie Economia Aziendale.

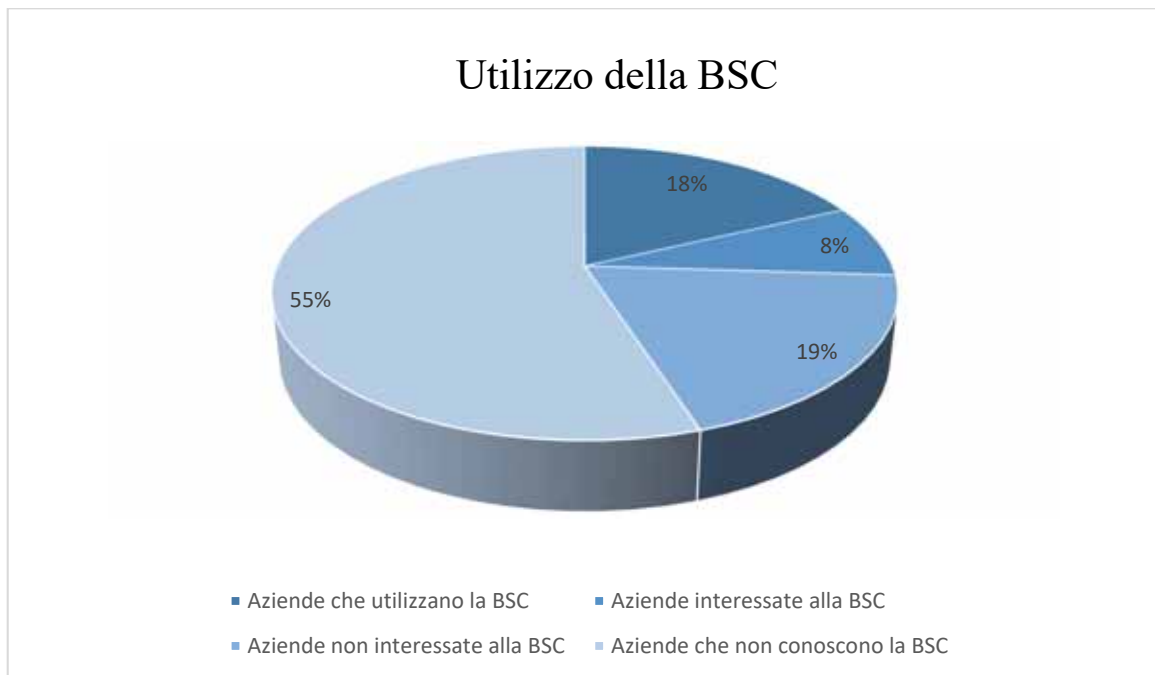


Figura 8 - I principali risultati del questionario (Elaborazione personale)

Le risposte al questionario hanno portato a stabilire che le imprese che utilizzano in misura maggiore tale strumento sono le imprese nelle quali professionalità del personale e altri elementi, che non sono tenuti in considerazione dai modelli contabili, sono più rilevanti. Solo il 28% delle aziende manifatturiere del campione utilizzano la BSC, ben il 55% delle imprese di servizi e il 67% delle imprese della grande distribuzione commerciale utilizzano questo strumento. Solamente il 19% ritiene che lo strumento non avrà una notevole diffusione nella prassi aziendale. Un altro aspetto rilevante da tenere in considerazione sono i principali aspetti positivi derivanti dall'introduzione della BSC; le aziende che hanno introdotto tale modello l'hanno fatto svolgendo un lavoro in team che prevedesse il coinvolgimento di tutte le aree funzionali e i contributi forniti dalla Balanced Scorecard sono stati l'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici, lo stimolo al lavoro in team e più in generale una più diffusa condivisione della strategia.

Per porre rimedio all'assenza degli studi sull'argomento è stato messo in atto un nuovo progetto di ricerca che consiste nell'invio di un questionario, sulla base di quello proposto dalla ricerca di Amigoni e Vitali nel 2000. Tale questionario, frutto del lavoro congiunto tra l'Università Bocconi di Milano e la facoltà di Economia dell'Università di Padova, riprende gli studi relativi alla misurazione delle performance svolte precedentemente dall'Università Bocconi in collaborazione con l'Università di Pisa. La finalità è la valutazione della diffusione dei modelli di misurazione della performance basati sulla struttura della Balanced Scorecard, cercando di cogliere i loro collegamenti con la strategia e la gestione operativa dell'azienda. La differenza

con altre ricerche svolte in paesi esteri è il fatto che in questo caso non ci si rivolge ad imprese che espressamente utilizzano la Balanced Scorecard ma, si ricerca l'utilizzo e le caratteristiche dei modelli di valutazione della performance, sulla base dei principi indicati da Kaplan e Norton.

Individuare la struttura del questionario, le sue domande, e capire se esse siano idonee ad ottenere gli obiettivi prefissati non è lo scopo principale del secondo capitolo dell'elaborato; infatti quello su cui si deve focalizzare l'attenzione sono i risultati che si possono evincere dall'analisi delle risposte ottenute dalle varie imprese. I prossimi paragrafi del capitolo, tuttavia, anche se brevemente, presenteranno il campione di aziende italiane rientranti nell'ambito di ricerca e la composizione delle sezioni di tale questionario.

2.2 Il campione di aziende italiane

Il questionario (ALLEGATO 1) è stato somministrato ad aziende operanti nel territorio italiano, non necessariamente aventi sede legale o gruppo di controllo in Italia. Sulla base della ricerca di Libby e Waterhouse¹³ realizzata nel 1996 e gli studi di Hoque e James¹⁴, Hendricks e Wiedman¹⁵ nel 2004, che affermarono che la dimensione delle imprese influenza la pianificazione strategica, le imprese del campione non sono piccole medie imprese. In queste ultime si riscontra, infatti, una diffusione della Balanced Scorecard molto limitata, poiché il modello è meno conosciuto o per il fatto che esse si concentrano su misure della performance di tipo economico – finanziario. Le aziende di medio – grande dimensione sono state individuate sulla base di due requisiti:

- Numero di dipendenti non inferiore a 49;
- Fatturato non inferiore a 10 milioni di euro (parametro stabilito dall'Unione Europea che definisce le imprese con un reddito inferiore a tale importo di piccole dimensioni)

Nonostante le imprese contattate fossero circa 700, l'indagine ha coinvolto un numero complessivo di 382 (Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016) imprese appartenenti alle regioni del Nord e del Centro Italia, delle quali hanno aderito e preso parte attivamente 127

¹³ LIBBY T., WATERHOUSE J. H., 1996. *Predicting change in management accounting systems*. Journal of Management Accounting Research, vol. 8, pp. 137-150.

¹⁴ HOQUE Z., & JAMES W., 2000. *Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance*. Journal of Management Accounting Research, 12, pp. 1-17.

¹⁵ HENDRICKS K., HORA M., MENOR L., WIEDMAN C., 2012. *Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis*. Canadian Journal of Administrative Science, 29(2) 124-138.

imprese, rappresentanti un tasso di risposta del 33,25%. Nella prima sezione vengono richieste le generalità dell'azienda e di colui che compila il questionario; questa prima parte risulta necessaria per svolgere una segmentazione delle imprese dal punto di vista del settore in cui operano, della struttura organizzativa, del fatturato e della dimensione intesa come numero di dipendenti. Volendo fornire un quadro generale delle imprese rispondenti al questionario, si vede che il fatturato netto delle aziende indagate presenta una media di 538,9 milioni di euro e un numero medio di dipendenti pari a 834.

2.3 La struttura del questionario

Il questionario è suddiviso in sei sezioni, dalla lettera A alla lettera F; esso è stato sviluppato in modo tale che ogni sezione si concentri su un aspetto importante per definire l'oggetto della ricerca. La prima parte racchiude i dati anagrafici, le generalità dell'azienda, informazioni riguardanti la struttura organizzativa, il fatturato e le dimensioni dell'azienda.

La seconda sezione riguarda le caratteristiche del contesto competitivo: la Balanced Scorecard infatti viene ad adattarsi a ciascuna impresa a seconda di quest'ultimo; la sua struttura permette di concentrarsi sulla performance di breve periodo grazie all'area economico-finanziaria, allo stesso tempo, le altre dimensioni permettono di individuare i value driver per la competitività nel lungo termine. Il modello di Kaplan e Norton afferma che la strategia deve basarsi sui segmenti di mercato che un'impresa intende avere come obiettivo, quindi questo risulta il punto di partenza per l'individuazione dei processi interni in cui eccellere per fornire valore ai customers. Il fatto che l'ambiente nel quale operano le aziende sia caratterizzato da una grande volatilità, fa sì che il management adotti un approccio ex ante e non ex post. La Balanced Scorecard si è diffusa maggiormente tra le aziende caratterizzate da un'elevata complessità ambientale e ha dimostrato la sua valenza di strumento per la gestione del cambiamento. Questa sezione si propone di individuare le principali caratteristiche del contesto nel quale operano le aziende sottoposte al questionario. Quasi la totalità delle domande, per semplicità e maggior velocità di compilazione, sono state formulate a risposta multipla e in questa sezione, riguardano il grado di diversificazione dell'impresa in vari fattori considerati quali le tecnologie, le risorse utilizzate e i mercati di sbocco, le tipologie di clienti, i canali distributivi utilizzati dall'azienda, il ROS e il tasso di innovazione dell'offerta. Le altre domande della medesima sezione riguardano la caratteristica dell'offerta in cui opera l'azienda in un arco temporale di 5 anni, il grado di coinvolgimento dei clienti nei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi e il grado di coinvolgimento dei fornitori nei processi aziendali. Nell'ultimo

quesito è richiesto di indicare alcuni valori riguardanti i prodotti, quali il time to market, la vita media del prodotto sul mercato, il numero di prodotti a listino e l'incidenza media dei dipendenti impiegati nell'attività di Research & Development sul totale e l'incidenza media dei costi di ricerca e sviluppo sul fatturato.

La terza sezione riguarda la strategia e si rifà più esplicitamente al modello Balanced Scorecard non solo come modello di misurazione della performance ma anche come sistema di controllo strategico (Kaplan e Norton 1996). Le misure individuate non devono essere legate solamente alla vision e alla strategia ma anche in una relazione di causa – effetto con le altre misure all'interno delle quattro prospettive. La strategia di lungo termine stabilita dai vertici aziendali deve essere trasformata in azioni di lungo termine che realizzino tale strategia. La Strategy Map comunica in maniera efficace la strategia, e la possibilità di esporre la propria strategia facilita sicuramente la fase della sua implementazione. Tale strumento, come visto nel primo capitolo, fornisce un sostegno importante ai vertici aziendali, permettendo di tradurre la strategia in azioni svolte dai singoli dipendenti; tale aspetto permette a ciascun addetto di prendere atto del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici, aumentando la probabilità di successo della strategia. La Balanced Scorecard pensata a livello corporate, deve essere poi diffusa a cascata a livello di business unit, fino ad arrivare a raggiungere i singoli dipendenti, diventando così uno strumento molto efficace di trasmissione e comunicazione della strategia che di conseguenza può essere più facilmente conosciuta e condivisa da tutti (Kaplan e Norton 1996).

I quesiti di questa sezione seguono una consequenzialità logica. Innanzitutto per procedere alla comunicazione e condivisione della strategia, bisogna prima accertarsi che essa sia definita in modo esplicito e tutti ne siano a conoscenza. Infatti, la prima parte della sezione chiede se la mission dell'azienda, i valori di condotta e comportamento, la vision dell'azienda e la strategia che individua gli elementi di differenziazione siano definiti in modo esplicito e siano condivisi da tutti. Una risposta negativa, senza dubbio rappresenterebbe un problema già nella fase di implementazione del modello, essendo questi elementi fondamentali per il successo della Balanced Scorecard. La seconda parte della sezione C è relativa allo sviluppo della strategia. È di importanza rilevante capire se vengano effettuate delle analisi specifiche per sviluppare e definire la strategia ed eventualmente se vengono eseguite, capire quali siano tra l'analisi PESTEL, l'analisi delle cinque forze di Porter e l'analisi SWOT. Per mantenere la Balanced Scorecard sempre aggiornata in relazione alla strategia, infatti, ci deve essere un controllo di

essa e degli elementi che la compongono con cadenza semestrale¹⁶. Rimanendo sempre nelle domande che riguardano lo sviluppo della strategia, si chiede alle aziende se vengano introdotte delle innovazioni nella strategia attraverso metodologie specifiche quali la Blue Ocean Strategy, l'Experience Co – Creation, o la Disruptive Innovation. L'approccio Blue Ocean Strategy¹⁷ si basa sull'importanza di individuare e sfruttare nuovi settori e nuovi spazi di mercato, nei quali almeno inizialmente non vi sia un sistema competitivo, e di trovare nuove modalità competitive che spiazzino i concorrenti per periodi più o meno lunghi. La Experience Co-creation è l'attiva partecipazione del cliente ad individuare, insieme all'azienda possibili soluzioni; viene così a predisporre un ambiente dove sia possibile favorire l'interazione e la comunicazione continua e che consenta al cliente di vivere varie, personali e co-create esperienze attorno ad un prodotto o ad un servizio. L'ulteriore metodologia citata per le innovazioni nella strategia è la Disruptive Innovation¹⁸, che si propone di basare la propria strategia competitiva sull'innovazione disruptive, la quale non costituisce una progressione delle tecnologie esistenti ma introduce un insieme di funzionalità nuove e spesso lontane da quelle richieste dal mercato attuale; le innovazioni di questo tipo portano ad una ridefinizione del prodotto, servizio o modello di business proposto al cliente nella direzione di una maggiore semplificazione e democratizzazione dell'innovazione. Altre due domande della terza sezione focalizzano l'attenzione sul confronto tra l'attuale strategia di un'azienda con una nuova e le iniziative messe in atto per attuare la nuova strategia; inoltre viene chiesto alle aziende se esse organizzino delle riunioni ad hoc per la revisione della strategia e con quale cadenza essa venga rivista e riproposta.

La parte finale di questa terza sezione (Execution Premium) tratta in particolar modo il collegamento tra la BSC e la strategia, viene richiesto di specificare se vengano utilizzati elementi come la mappa strategica, obiettivi strategici e Key Performance Indicators. Dopo la pubblicazione del primo libro di Kaplan e Norton sulla Balanced Scorecard nel 1996, questo strumento ha conosciuto una diffusione molto rapida. Tra gli strumenti di management, da una ricerca redatta da Bain & Company, la BSC si trova al tredicesimo posto nel 2004, per poi passare al sesto posto nel 2008 e nel 2010. Invece, analisi relative alla mappa strategica, all'individuazione degli obiettivi strategici e ai Key Performance Indicators utilizzati per

¹⁶ NIVEN R.P., 2002. *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York, Wiley.

¹⁷ MAUBORGNE R., 2005. Kim W. C, Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business Review.

¹⁸ CHRISTENSEN C. M., 1997. *The Innovator's Dilemma*, Boston, Harvard Business Scholl Press.

misurarli si trovano in diversi studi realizzati da Malmi¹⁹ nel 2001, da Speckbacher, Bishof e Pfeiffer²⁰ nel 2003 e Anad, Sahay, Saha²¹ nel 2005, ma non riguardano tutti gli aspetti affrontati nella terza parte di questa sezione del questionario.

Si richiede alle imprese se esse utilizzino una mappa strategica per rappresentare la strategia come un processo di creazione del valore, se vengono individuati dei macro obiettivi cui l'azienda deve mirare e se vengono specificati gli obiettivi target da raggiungere per questi temi strategici e i relativi KPI per misurarli. È necessario, poi, capire se le aziende utilizzino la Balanced Scorecard come sistema di controllo per il raggiungimento di tali target e se vengono individuate le iniziative strategiche che rappresentano progetti e programmi che devono permettere il cambiamento dell'azienda.

La quarta sezione, relativa al sistema di misurazione delle performance permette di comprendere se il sistema di misurazione delle performance adottato dall'azienda sia una Balanced Scorecard e, in caso affermativo, come essa venga implementata. Il modello dei due autori prevede l'utilizzo di quattro prospettive, ma tuttavia le aziende cercano di adattarlo maggiormente alle loro caratteristiche. Nel primo punto viene richiesto quali siano le aree di misurazione, i destinatari delle informazioni e la frequenza con la quale essi le ricevano; più approfonditamente si richiedono infatti tali informazioni per ogni prospettiva ed eventualmente il questionario lascia spazio all'inserimento ad altre aree inserite all'interno dell'azienda. Altri studi condotti hanno dimostrato che le quattro prospettive di Kaplan e Norton non sono un obbligo ma solo delle linee guida per creare il proprio modello di Balanced Scorecard; in alcuni casi, infatti, si è dimostrato necessario aggiungere delle aree di misurazione in base al settore di appartenenza e alla strategia che si voleva perseguire. In ciascuna delle prospettive devono essere individuati gli obiettivi da ottenere che derivano dalla mission e dalla vision dell'azienda. Il questionario si prefigge quindi di individuare quali e quante siano le misure che vengono elaborate dalle imprese oggetto d'indagine; Kaplan e Norton sostengono che la BSC sia più adatta ad essere implementata a livello di business unit (Kaplan e Norton 1996); per determinare infatti l'autonomia delle Business unit nella definizione del proprio sistema di reporting, nella terza sezione del questionario, si chiede di indicare per ciascuna delle prospettive un giudizio

¹⁹ MALMI T., 2001. *Balanced Scorecard in Finnish companies: A reasearch note*. Journal of Management Accounting Research.

²⁰ SPECKERBACH G., BISCHOF J., PFEIFFER T., 2003. *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German – speaking Countries*. Management Accounting Research, 14(4), pp. 361-387

²¹ ANAND M., SAHAY B.S., SAHA S., 2005. *Balanced Scorecard in Indian companies*. Vikalpa, The journal for decision makers.

che vada da elevato a nullo. Una volta poi implementata a livello di Business Unit, la Balanced Scorecard può essere utilizzata per le Balanced Scorecard a livello di team e a livello individuale. Questo trasferimento a cascata, dovrebbe portare dei benefici, per quanto riguarda la comunicazione sia degli obiettivi, della missione e della strategia d'impresa. Questa quarta sezione permette di valutare se l'introduzione della Balanced Scorecard abbia portato dei cambiamenti dal punto di vista gestionale e operativo dell'azienda; uno degli effetti principali dell'utilizzo del modello è il miglioramento delle modalità di comunicazione sia da un punto di vista orizzontale sia da un punto di vista verticale. Nella sezione D4, inoltre, si chiede un giudizio da parte delle imprese riguardante l'utilizzo congiunto di misure economico – finanziarie e non per verificare quali aspetti siano effettivamente stati migliorati. L'intento è quello di indagare se sono state migliorate le modalità di comunicazione all'interno della divisione o della business unit, o tra le divisioni e le business unit, indaga poi le relazioni con i fornitori e con i clienti; l'integrazione delle misure dovrebbe portare ad una maggiore flessibilità nella capacità di introduzione nel mercato di nuovi prodotti o di modificare volumi e quantità di consegna dei prodotti ed anche la capacità di affrontare situazioni critiche relative sia al prodotto che al processo produttivo, quindi con la richiesta di giudizi su tali aspetti chiave si vuole verificare se essi siano stati implementati. La Balanced Scorecard, se utilizzata correttamente, può essere usata nel processo di pianificazione strategica, poiché permette ai manager di approfondire gli aspetti che riguardano la raggiungibilità degli obiettivi di business.

La prospettiva dei processi interni, presuppone che ci sia un'attenzione particolare per le attività svolte all'interno dell'azienda; lo scopo è poter offrire un prodotto alla clientela che riesca a soddisfarla e creare valore per gli azionisti. Al punto D4 del questionario sono presenti dei quesiti che hanno il compito di valutare in che misura l'azienda è migliorata dal punto di vista del controllo dei costi; inoltre, è opportuno capire se l'introduzione di misure non finanziarie abbia reso l'impresa più flessibile e pronta ad adeguarsi ai cambiamenti di mercato e alle esigenze della clientela. Nella parte finale del punto D4 si cerca di verificare il miglioramento nelle attività di team; alcuni processi quali lo sviluppo di prodotti e le operazioni interne, richiedono un lavoro in team per essere eseguite con successo; per stimolare gli individui a lavorare in team possono essere inserite delle misure nella Balanced Scorecard che indichino in che modo l'impresa intende realizzare il lavoro in squadra. È importante poter avere a disposizione del personale che riesca a lavorare con attività di team building in modo efficiente e equilibrato. Tali abilità e propensioni vengono acquisite con l'esperienza ma è preferibile che l'azienda fornisca dei corsi di aggiornamento per offrire un ambiente sempre più favorevole al lavoro in squadra. La comunicazione e la leadership devono essere in grado di spingere

l'organizzazione a lavorare in team per riuscire ad arrivare a mettere in atto la mission aziendale. Fino ad ora i quesiti riportavano solo dei motivi positivi, tuttavia l'integrazione delle misure economico – finanziarie e non monetarie può portare delle criticità, dovute principalmente a problemi durante i periodi di transizione a seguito di operazioni straordinarie oppure a causa di errori nelle fasi di implementazione e di utilizzo della BSC. Nella sezione finale del punto D4 viene infatti chiesto se l'introduzione delle misure non finanziarie abbia causato delle difficoltà da un punto di vista della comunicazione e della conflittualità a vari livelli dell'organizzazione. La parte finale della sezione contiene delle domande sul periodo nel quale vi è stato il cambiamento del sistema di misurazione delle performance e chi sono stati i fattori di questa proposta. Inoltre viene richiesto alle imprese se in un futuro prossimo saranno previsti dei progetti di cambiamento o di aggiornamento del modello che attualmente viene utilizzato. Gli ultimi due quesiti indagano, invece, sulla definizione dei livelli di performance obiettivo (target), per capire innanzitutto se vengano definiti e se riguardino solamente misure finanziarie, non finanziarie, o entrambe; questo per capire come vengono definiti tali target e principalmente se le aziende cercano di prefissarsi dei target di risultato da raggiungere.

La quinta sezione è dedicata al sistema di incentivazione; con il termine incentivo si comprende qualsiasi fattore che motiva una persona ad intraprendere una determinata azione; esso è un mezzo per incoraggiare e supportare un comportamento che si desidera venga ottenuto e può essere sia di tipo economico, sia sociale, sia morale (Levitt Dubner 2006). Per raggiungere gli obiettivi è importante gestire e motivare le persone nel modo corretto. Gli incentivi sono un elemento chiave dei sistemi di controllo sui risultati economico – finanziari, essi vengono dopo alla definizione di performance; il sistema degli incentivi deve essere collegato al raggiungimento degli obiettivi presenti nelle quattro prospettive. L'introduzione di questo modello esplica gli obiettivi e le misure delle varie Business Unit e per questo motivo i dipendenti riescono ad individuare i campi in cui devono dominare e distinguersi per dare il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici. Il collegamento del sistema di incentivazione alla Balanced Scorecard merita un'analisi particolare, proprio per questo nella sezione E del questionario vengono presentate delle domande che ci permettono di capire come sono strutturati tali sistemi nelle nostre aziende italiane. La prima informazione utile è capire se nelle varie realtà aziendali esista un sistema di incentivazione formalizzato legato al raggiungimento dei risultati di budget e in quali livelli organizzativi vengano formalizzati. I successivi questionari riguardano la valutazione delle performance dei responsabili commerciali e dei responsabili di produzione, ossia i responsabili di divisione/business.

È opportuno indagare su quale sia la natura degli incentivi previsti dal sistema, se di natura economica (incrementi salariali, incrementi nella retribuzione variabile, benefits), di natura sociale (opportunità di promozione, maggiore autonomia decisionale, aumento delle responsabilità) o altri incentivi da specificare, l'incidenza degli incentivi sulla retribuzione complessiva e l'approccio utilizzato per la valutazione della performance. Il punto E5 ha la finalità di rilevare se gli incentivi si basino sui risultati aziendali, sui risultati di divisione/business o su entrambi. La parte finale di questa sezione indaga la natura dei risultati a cui fa riferimento il sistema degli incentivi che possono essere risultati economici, risultati di natura non economica o oppure entrambi (in tal caso è necessario indicare l'incidenza percentuale di quelli di natura economica).

L'ultima domanda del questionario è relativa alle conseguenze in riferimento all'incentivazione, per capire quali risultati vengono presi. Tra i risultati economici sono indicate le alternative del fatturato, margine di contribuzione, margine operativo lordo, reddito netto, Return on Investments, l'Eva e il capitale circolante netto, mentre nei risultati non economici sono indicate le alternative di tasso di incremento del fatturato, quota di mercato, customer satisfaction, indicatori di livello di servizio, indicatori di qualità, di apprendimento, di sviluppo, produttività e flessibilità. Il concetto del collegamento tra sistema di incentivazione e Balanced Scorecard, come introducono Kaplan e Norton, porta a dei benefici che sono l'allineamento degli sforzi dei dipendenti con la strategia aziendale.

L'ultima sezione approfondisce il ruolo del controller, in modo tale da individuare la figura che, all'interno dell'azienda si occupa dell'elaborazione delle misure fisico tecniche e lo sviluppo della Balanced Scorecard. Senza dubbio vi è un ampio coinvolgimento del top management ma il controller agisce come promotore del progetto. L'esperienza e le conoscenze maturate gli permettono di facilitare il processo di sviluppo della Balanced Scorecard soprattutto per quanto riguarda l'individuazione degli indicatori di performance più adatti²². Le domande di questa sezione sono solamente due e riguardano l'individuazione del soggetto che provvede all'elaborazione delle misure fisico-tecniche e che ne propone il costante aggiornamento o sostituzione.

Il questionario, così come è stato posto si differenzia dalle precedenti ricerche italiane, ma anche dalle ricerche degli altri Paesi, in quanto non ha come tema centrale l'utilizzo e la diffusione della Balanced Scorecard ma si pone l'obiettivo di fornire una panoramica e delle linee generali

²² EPSTEIN M.J., MANZONI F., 1997. *Traslating Strategy into Action. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord*, Management Accounting.

sul sistema di valutazione delle performance delle aziende operanti nel nostro paese, volendo approfondire il suo legame con la strategia. Le domande sono state poste in maniera semplificata e di facile comprensione per facilitare ed ottimizzare i tempi di risposta delle aziende. Si può tuttavia affermare che manchino delle domande che approfondiscono il sistema di pianificazione e gestione strategica, per sviluppare maggiormente le tematiche della Strategy Maps, il sistema di integrazione della pianificazione strategica con l'esecuzione operativa della strategia.

2.4 *I risultati della ricerca*

Dopo aver dedicato il precedente paragrafo all'analisi della struttura del questionario somministrato e ad aver individuato le domande che sono state poste per la finalità della ricerca è opportuno focalizzare l'attenzione sui risultati di essa, così da individuare la situazione delle aziende italiane soprattutto relativamente al legame tra performance e strategia, oggetto della tesi. Verranno esplicitati e chiariti i risultati di tutte le sezioni del questionario per poi giungere alle conclusioni relative alla presenza e al grado di legame tra performance e strategia.

L'invio del questionario è iniziato nell'ottobre 2012 e la raccolta e l'individuazione dei risultati sono state definite tra il 2015 e il 2016. Ciò che è emerso innanzitutto, tra le aziende che hanno risposto al questionario è che esse hanno una redditività media sull'ammontare complessivo delle attività investite (ROA) pari al 5%, che deriva da un livello di redditività operativa sui ricavi di vendita (ROS) del 4% e una rotazione del capitale investito di 1,25. Il grado di indebitamento complessivo delle aziende incluse nel campione, definito in termini del debito totale sul patrimonio netto (gearing ratio), si attesta su un valore medio pari al 3,51.

Inoltre, il 70% delle aziende fa parte di un gruppo che ne detiene il controllo; nel dettaglio, il 24% appartiene ad un gruppo che ha una sede principale fuori dai confini italiani. Merita attenzione il fatto di indicare che il 18% delle aziende del campione è quotato in Borsa, o appartiene ad una capogruppo quotata in Italia o all'estero. La tabella sottostante riassume le caratteristiche di base del campione.

	Numero aziende	Media	Europa	Asia	America Latina
Fatturato ml di € (media ultimi 3 esercizi)	127	538,9	22	77,8	210,5
Dipendenti (media ultimi 3 esercizi)	127	834,2	86	238,0	598,5
ROS	127	0,04	0,00	0,03	0,07
ROA	127	0,05	0,01	0,05	0,07
Gearing ratio (media ultimi 3 anni)	127	3,51	1,23	2,49	3,55
Appartenenza a un gruppo	127				
Azienda e Capogruppo Italiana	127				
Azienda e Capogruppo quotata	127				

Figura 9 - Caratteristiche del campione della ricerca (Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 108)

Le aziende del campione che hanno risposto al questionario, in termini geografici, appartengono prevalentemente all'area del Nord – Est dell'Italia, e più di un quarto sono aziende del Nord – Ovest; si può facilmente vedere che poche aziende del centro Italia hanno preso parte all'indagine e vi è una totale assenza addirittura delle imprese appartenenti al Sud.

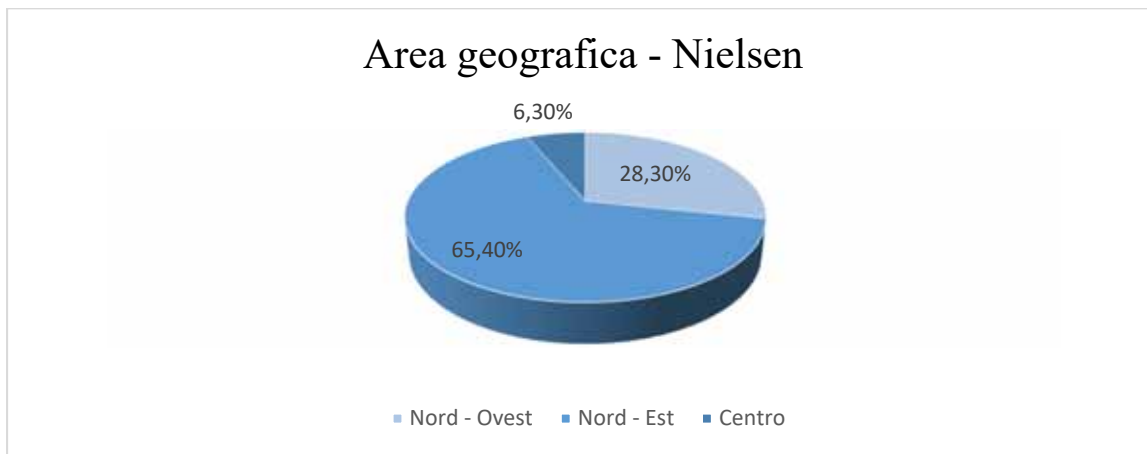


Figura 10 - Distribuzione geografica aziende del campione (Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 109)

Le aziende del campione appartengono prevalentemente al settore dell'industria, dei beni di consumo e dei servizi al consumo mentre le restanti si dividono tra i settori dei servizi pubblici, della tecnologia, della chimica, delle materie prime e della salute; a differenza di quanto indicato nel paniere di aziende che compongono il FTSE MIB²³, aggiornato al 2 gennaio 2017, le aziende che appartengono al settore della finanza, come si vede dal grafico sottostante che rappresenta la distribuzione settoriale delle aziende del campione dell'indagine, si attestano solamente ad un 2%.

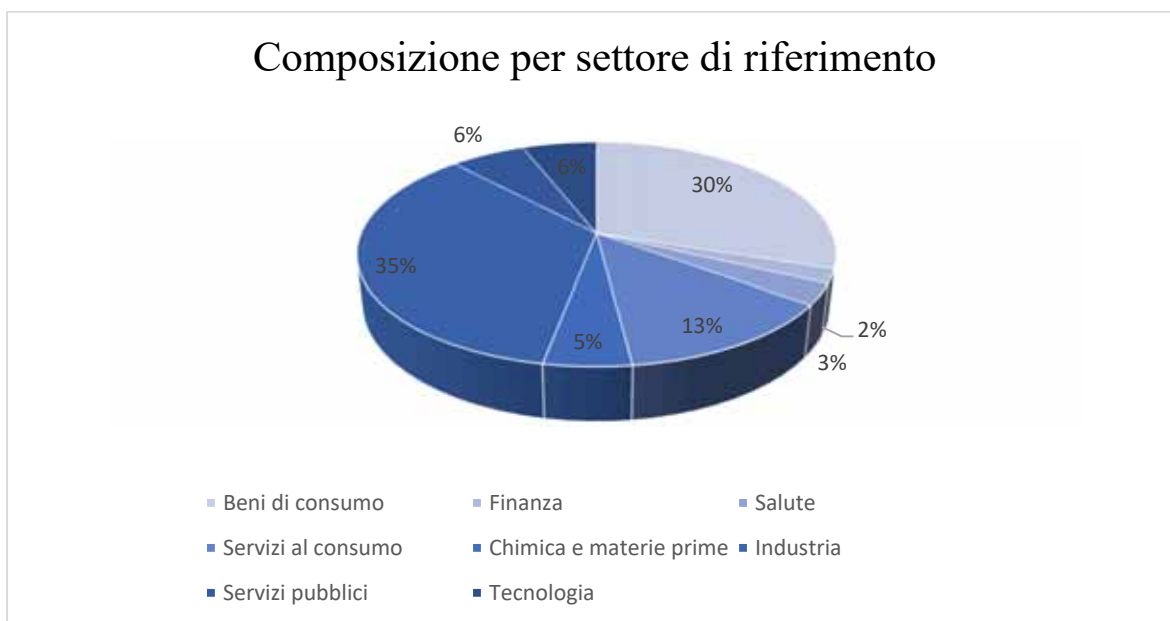


Figura 11 - Composizione per settore di riferimento (Fonte: Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 109)

²³ Si tratta del più significativo indice di benchmark dei mercati azionari Italiani. Questo indice, che racchiude circa l'80% della capitalizzazione di mercato interna, è composto da società di primaria importanza e a liquidità in diversi settori in Italia. Esso misura la performance di 40 titoli italiani e ha l'intento di riprodurre le ponderazioni del settore allargato del mercato azionario italiano. L'indice si ricava dall'universo di trading di titoli sul mercato azionario principale di Borsa Italiana; ciascun titolo viene analizzato per dimensione e liquidità e fornisce una corretta rappresentazione per settori.

Volendo procedere con l'esposizione dei risultati del questionario relativi alla sezione A, dai dati viene dimostrato come il 65,9% delle aziende contattate abbia una struttura di tipo funzionale, ovvero una suddivisione in aree omogenee per ambito di attività (amministrazione, acquisti, vendite, ufficio tecnico, produzione ecc). Il principale vantaggio di questa struttura è la possibilità di raggiungere un'elevata specializzazione nei ruoli e pertanto una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione. Il principale svantaggio, per contro, è il rischio che ogni funzione operi quasi come fosse un'azienda a sé stante, spesso con il rischio di uno scarso coordinamento rispetto alle altre e con difficoltà nel perseguire obiettivi comuni. Il rimanente 34% applica altre tipologie di strutture organizzative, tra le quali, strutture divisionali raggruppate per area geografica (13%), per tipologia di clienti (5%), oppure per categoria di prodotti/servizi offerti (4%). Le imprese dichiarano di avere un livello medio di coinvolgimento di clienti e fornitori nell'ambito dei processi di produzione ed erogazione dei prodotti e servizi.

In termini di iniziative di gestione manageriale intraprese nell'ultimo triennio, dalle risposte ai quesiti si intraprende che le aziende hanno implementato mediamente due iniziative aventi un impatto significativo sul loro operato e sui loro processi aziendali; nel dettaglio solo il 10,5% del campione dichiara di avere implementato più di tre pratiche di management, mentre circa il 26% riporta di non aver introdotto nessuna specifica tecnica/innovazione gestionale. Tra le principali pratiche di management attuate negli ultimi tre anni, i risultati delle aziende rispondenti all'indagine possono essere così raggruppati:

- 27% Iniziative di **Business Process Reengineering**: si tratta di un'iniziativa di analisi critica e radicale dei processi di business dell'organizzazione; essa prevede una riprogettazione degli esistenti processi di business per raggiungere miglioramenti delle diverse prestazioni aziendali all'interno e tra le diverse organizzazioni;
- 27% **Certificazioni ambientali**; implementate per migliorare la sostenibilità ambientale;
- 34% Iniziative di **Cost Management**: miglioramento delle capacità di produrre beni e servizi in modo tempestivo, economico e qualitativamente superiore;
- 18% **Target Costing**: esso è un metodo dei costi, utilizzato in fase di progettazione di nuovi prodotti, che modifica i rapporti tra costo, profitto e prezzo propri dei metodi tradizionali di gestione. La finalità del target costing consiste nella definizione e nel perseguimento di un certo livello di costo obiettivo, imposto dal mercato e dalla concorrenza. Questo obiettivo viene fissato in modo da consentire il raggiungimento di uno specifico risultato competitivo ed economico programmato del management;
- 16% **Total Quality Management**: esso è un approccio manageriale focalizzato sulla qualità e basato sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione, con lo scopo

di ottenere un successo di lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente e dei benefici che vadano a vantaggio dei lavoratori e della società;

- 14% ***Just in Time***: tale metodo è un'organizzazione del processo produttivo che prevede il rifornimento del materiale di trasformazione esattamente nel momento in cui viene richiesto, allo scopo di ridurre i costi legati all'accumulo di scorte;
- 5,5% ***Empowerment***: indica l'insieme di conoscenze, abilità relazionali e competenze che permettono ad un singolo o a un gruppo di darsi obiettivi e di elaborare strategie per conseguirli con le risorse esistenti.
- 3,94% ***Value – Based Management***: esso è un approccio di management in base al quale gli obiettivi dell'impresa, le tecniche e i processi di gestione sono coordinati allo scopo di massimizzare il valore dell'impresa stessa. Gli obiettivi sono raggiunti concentrando le decisioni del management sui drivers del valore. Il Value Based Management si fonda sul principio che qualsiasi investimento in azienda deve, per creare valore, generare un ritorno superiore al costo del capitale investito, per cui qualunque decisione di natura strategica, operativa e finanziaria deve essere basata su parametri direttamente collegabili alla generazione di cash – flow nel lungo periodo.
- 0,79% ***Simultaneous Engineering***: esso è un insieme di metodologie, tecniche e strumenti che consente un approccio alla progettazione integrata di un prodotto e del relativo processo produttivo; questo approccio permette di ridurre i tempi di sviluppo e i costi connessi; consente, inoltre una maggiore flessibilità alla progettazione e alla produzione, oltre che a una migliore qualità dei prodotti.

Tipologia di iniziative manageriali adottate negli ultimi tre anni

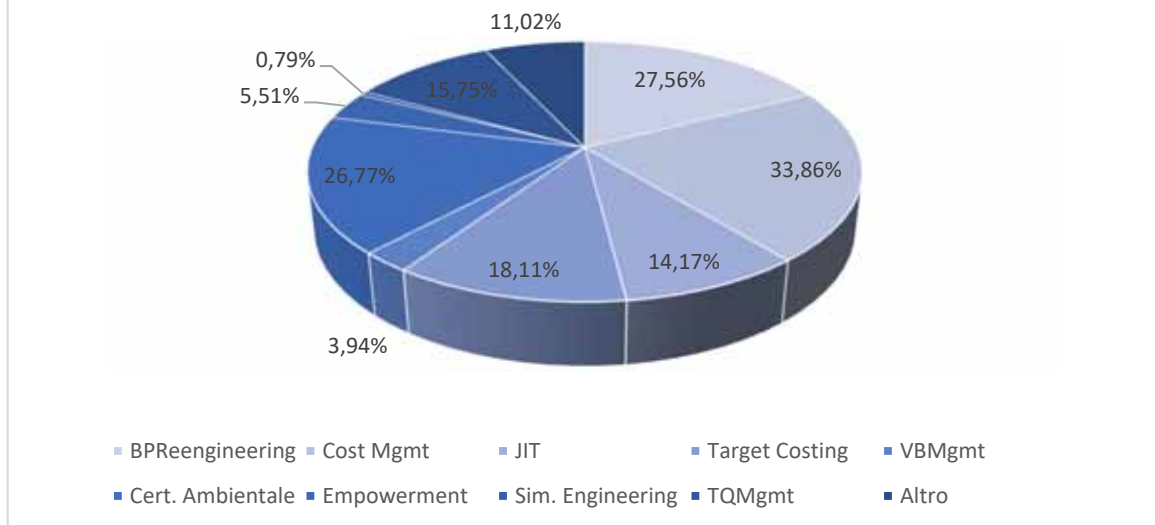


Figura 12 - Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 113

La sezione B, dedicata alla definizione delle caratteristiche del contesto competitivo, come suddetto nella descrizione della struttura e dei quesiti del questionario, chiarisce che l'offerta delle aziende intervistate negli ultimi cinque anni sia una differenziazione di prodotto, per ben il 42 %, le aziende che hanno attuato una differenziazione per livelli di servizio si attestano addirittura al 44%. Questo testimonia che le aziende individuano nei vantaggi di differenziazione i Critical Success Factors del proprio settore.

Le imprese presentano un maggior grado di diversità in termini di tipologia di clienti e mercati di riferimento, in termini di caratteristiche del contesto competitivo e in termini di redditività delle vendite. Mentre, le varie linee del sistema di offerta delle aziende rappresentano un basso livello di diversità in relazione alle tecnologie di base e di processo adottate, alle materie prime utilizzate, ai canali di distribuzione e al tasso di innovazione della proposta. L'aspetto dell'innovazione è stato indagato nel questionario attraverso vari aspetti, ossia l'incidenza sul fatturato dei prodotti, introdotti sul mercato negli ultimi tre anni, il tempo che intercorre tra la creazione di un prodotto e il lancio sul mercato, la permanenza media dei prodotti nel catalogo dell'offerta, l'incidenza dei dipendenti impiegati nell'attività di ricerca e sviluppo sul totale dell'organico e l'incidenza media dei costi di ricerca e sviluppo sul totale del fatturato. Ciò che emerge è che vi siano un gruppo di imprese, circa il 35% del campione, che registra aumenti dei ricavi per un 20% dovuti dall'introduzione nel mercato di nuovi prodotti negli ultimi tre anni, mentre un 45% delle aziende registra ricavi da nuovi prodotti/servizi inferiori al 10% del totale del fatturato. Il time to market medio si attesta a meno di un anno per un nuovo prodotto

o servizio, ed in particolare il 26% delle imprese dichiara di avere un time to market addirittura inferiore a sei mesi. La carente innovazione da parte delle imprese è dimostrata anche dal fatto che i prodotti rimangono nel catalogo di offerta dell'azienda per più di due anni. Anche il numero di addetti impiegati nelle attività di Research & Development fa evidenziare l'aspetto già rilevato di una scarsa propensione e uno scarso impegno all'innovazione; infatti, il 53% del campione alloca alle attività di R&D percentuali inferiori al 5% del totale delle risorse impiegate in azienda. Il 18% delle aziende impiega più dell'11% del proprio personale, complessivamente il 73% delle imprese investe fino al 4% del fatturato in attività di ricerca e sviluppo e solo il 10% spende più del 9% dei propri ricavi aziendali.



Figura 13 - Riepilogo innovazione e incidenza ricerca e sviluppo (Fonte: Elaborazione personale)

2.5 La strategia e il sistema di pianificazione

La sezione C del questionario ha raccolto i dati relativi alla presenza di una strategia deliberata e alla sua comprensione. Le risposte a questa sezione sono certamente condizionate dalle opinioni degli individui che personalmente completano il questionario, tuttavia si possono comunque effettuare delle considerazioni in merito. Riepilogando, il primo quesito indaga se mission, valori, vision e strategia individuale siano definiti in modo esplicito e condivisi da tutti coloro che sono parte della società, sia internamente che esternamente. Circa il 90% del campione sembra definisca e condivida una mission, che descrive lo scopo per il quale l'azienda esiste e trasforma i concetti astratti proposti dalla vision in qualcosa di concreto che dia un ruolo effettivo all'impresa. Analogamente per il 90%, le imprese dichiarano di rendere chiari ed espliciti i valori e i principi guida della condotta e del comportamento cui devono sottostare azienda e dipendenti; l'80% delle imprese del campione, invece, riferisce di avere una vision, che fornisce una proiezione dello scenario immaginato dall'imprenditore nel futuro, evidente e trasparente agli occhi dell'azienda e di tutti i collaboratori. Circa l'85% delle aziende riporta di avere una strategia operativa, che crea valore per i clienti, esplicita e condivisa, anche se il 4% di questo 80 % ritiene di averla condivisa in maniera parziale.

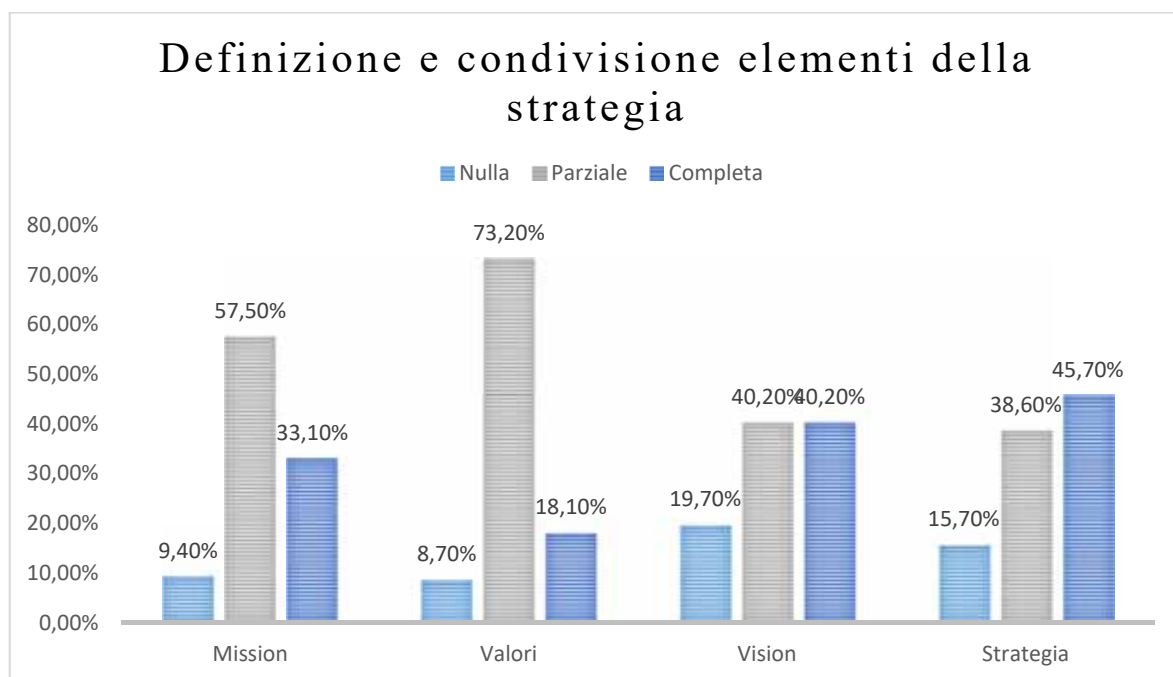


Figura 14 - Fonte: Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 114

Il dato più importante su cui riflettere è che solamente il 39% delle aziende indagate afferma di avere una strategia esplicita e alla quale abbiano aderito tutti. Il fatto che la maggior parte delle aziende abbiano mission, vision e strategia condivisi solo in maniera parziale fa pensare che

possano aver introdotto un sistema di misurazione delle performance solamente in tempi recenti. La sezione C2 del questionario cerca di approfondire le modalità di sviluppo della strategia. La maggior parte delle imprese effettua delle analisi per la definizione e revisione della propria strategia e tra coloro che hanno risposto positivamente a tale quesito è emerso che utilizzino la SWOT Analysis come strumento per fare ciò. Questo approccio di analisi fa emergere in modo chiaro ed esplicito i fattori critici di successo dell'impresa. Kaplan e Norton, una volta definita la strategia sollecitano lo svolgimento di riunioni ad hoc con cadenza costante per verificare i mutamenti degli elementi su cui si basa la strategia. Sarebbe che il campione della ricerca realizzi tali riunioni di revisione in modo tale da garantire che gli obiettivi strategici individuati vengano realizzati.

Passando ora all'ultima parte della sezione C, relativa alla strategia, è opportuno premettere che gli autori, Kaplan e Norton, dimostrano i benefici che derivano dall'utilizzo congiunto degli strumenti quali la Strategy Map, l'individuazione dei temi strategici, individuazione di target e Key Performance Indicators, la Balanced Scorecard, i Key Performance Indicators e decision – making, iniziative strategiche e la gestione separata delle iniziative strategiche rispetto all'attività ordinaria; risulta che essi facilitino il raggiungimento dell'execution premium, legato all'esecuzione della strategia aziendale. I risultati dell'indagine dimostrano che la gran parte delle imprese adottano i seguenti comportamenti:

- Individuano temi strategici come sottoinsiemi di macro – obiettivi cui l'azienda mira;
- Identifica obiettivi e target in relazione ai temi strategici identificati e concorda opportuni Key Performance Indicators;
- Utilizza KPI per guidare il processo decisionale (decision – making)
- Individua le iniziative strategiche che rappresentano i progetti e i programmi capaci di condurre i cambiamenti dell'organizzazione;

La restante parte del campione non utilizza nemmeno in maniera parziale la mappa strategica come strumento visivo per la definizione, pianificazione e comunicazione della strategia generale di un'azienda. Essa fornisce un quadro degli obiettivi generali dell'azienda, le azioni pianificate per il raggiungimento di questi obiettivi e i mezzi tramite i quali verrà misurato il raggiungimento di questi obiettivi. Analogamente, dalle aziende del campione emerge che esse, per il 55%, non adottano un sistema di Balanced Scorecard come sistema a supporto della definizione e del controllo degli obiettivi finali. Il grafico sottostante aiuta a chiarire l'utilizzo degli elementi del sistema di pianificazione e Budgeting delle aziende del campione.

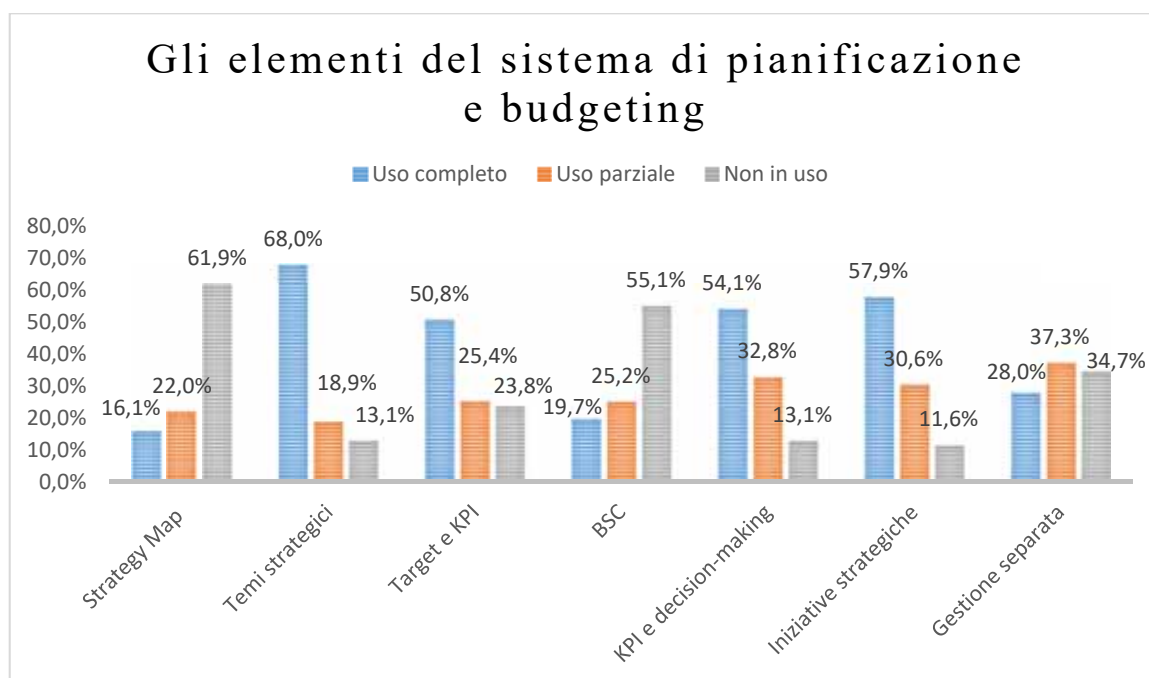


Figura 15 – Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 116

L'aspetto importante da rilevare è il fatto che solo il 20% delle aziende utilizza la Balanced Scorecard in maniera consapevole, questo dato va sommato al 25% delle aziende che la utilizzano in maniera parziale, e ciò dimostra che questo modello possa anche essere utilizzato come sistema di controllo del raggiungimento dei target. Gli autori Speckerbach, Bischof e Pfeiffer²⁴ nel 2003, hanno approfondito la diffusione della Balanced Scorecard nei paesi tedeschi, individuando tre tipologie diverse in base alle caratteristiche del sistema di misurazione della performance, che rappresentano i passaggi tipici nell'implementazione della BSC. Gli autori hanno individuato tre tipologie di Balanced Scorecard:

- BSC di tipo I: in essa vi è la presenza di misure finanziarie e non finanziarie, collegate alla strategia, e organizzate lungo le quattro prospettive: economico – finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e innovazione;
- BSC di tipo II: partendo dalla BSC di primo tipo, le misure sono collegate attraverso una serie di relazioni causa – effetto che consentono di descrivere la strategia dell'azienda;
- BSC di tipo III: partendo dalla BSC di secondo livello, lo strumento viene impiegato per implementare la strategia dato che viene utilizzato per stabilire obiettivi, target, piani d'azione e la determinazione degli incentivi ai dipendenti.

Questa classificazione dimostra che per parlare di BSC non basta la sola presenza di misure finanziarie e non finanziarie, dal momento che essa si differenzia da altri strumenti di

²⁴ Speckerbach G., Bischof J., Pfeiffer T., *Op. Cit.* p. 44.

misurazione della performance poiché traduce la strategia dell'azienda. Per poter compiere la medesima suddivisione si devono analizzare le risposte date alle imprese nella sezione C3, Execution premium, in particolare ai punti a), b) e c). Questi punti corrispondono alla presenza delle mappe strategiche per la rappresentazione delle relazioni causa – effetto, i temi strategici come insieme dei macro – obiettivi e infine gli obiettivi target da raggiungere per i temi strategici e i KPI per misurarli. La Balanced Scorecard richiede anche il collegamento del sistema di incentivazione alla scheda di valutazione bilanciata, ma la parte relativa all'incentivazione si vedrà con la descrizione dei risultati della sezione E.

Concludendo il discorso sul sistema di pianificazione e definizione dei target, dalla ricerca si evince che il 55% del campione definisce in modo formale sia obiettivi di natura economico – finanziaria, sia obiettivi di altra natura; il 21 %, invece, non definisce in modo formale i livelli di performance, i restanti 16% e 8% rispettivamente rappresentano le aziende che utilizzano solo misure economico – finanziarie e misure non economico – finanziarie. Per individuare il target setting le aziende non utilizzano una metodologia in particolare, anzi è risultata una vera confusione da parte delle imprese in questo campo. Vengono maggiormente adottati benchmarking con competitors esterni, negoziazioni e benchmarking interni tra le diverse unità operative. Il fatto che si registri un dato irrisorio del 0,7% per le aziende che cercano il miglioramento dalle performance storiche passate è giustificato dal periodo di incertezza e di crisi del periodo di analisi.

2.6 Il sistema di misurazione delle Performance

Dalla descrizione delle sezioni del questionario si è potuto vedere che il sistema di reporting e misurazione delle performance viene individuato attraverso l'identificazione delle aree di misurazione, dei destinatari delle misurazioni e della frequenza con la quale vengono registrate le informazioni. La struttura di reporting è stata analizzata rispetto al presidio delle seguenti aree di informazione: area economico - finanziaria, area clienti/mercati, area dell'efficienza ed efficacia dei processi interni, area sviluppo e apprendimento dell'azienda e attraverso misure quali la dimensione della sostenibilità e della responsabilità sociale dell'azienda. Le aziende articolano il proprio report in quattro diverse dimensioni di performance, mentre il 37% utilizza aree di misurazione addizionali. Si può affermare che queste evidenze testimonino come le imprese italiane tentino di adattare la struttura delle misure utilizzate per la valutazione delle performance all'evoluzione della strategia e delle specificità dei mercati di riferimento.

Rivolgendo ora l'attenzione alle misure che vengono elaborate, si evince che le aziende inseriscono nei propri report una media di 14 diverse misure di performance distribuite nel modo seguente: 6 di carattere economico – finanziari, 3 relativi all'area clienti e mercati, 2 misure attinenti la dimensione dell'efficienza e dell'efficacia dei processi interni, 2 parametri del livello di sviluppo, crescita e apprendimento e 1 indicatore relativo all'area sociale e della sostenibilità ambientale. Rimangono sempre maggiormente utilizzate le misure dell'area economico – finanziaria. Le misure di performance maggiormente utilizzate vengono rappresentate nel grafico seguente relativo alla numerosità e alla natura delle misure che compongono il sistema di misurazione e reporting.

<i>Aree</i> <i>Misure</i>	<u>Area economico finanziaria</u>	<u>Area clienti/ mercati</u>	<u>Area processi interni</u>	<u>Area sviluppo/ apprendimento</u>	<u>Altre aree</u>
<u>TIPOLOGIA DI MISURE ADOTTATE</u>	Ricavi di vendita 91,9%	Vendite 87,7%	Produttività dei processi 60,3%	Formazione 45,6%	Rifiuti speciali 20,0%
	Margine operativo lordo 83,1%	Qualità 45,1%	Costo 49,6%	Produttività del personale 35,1%	Fornitori certificati 15,2%
	Margine di contribuzione 80,6%	Quota di mercato 38,5%	Qualità dei processi interni 46,3%	R&D 28,9%	Premi per best practice ambientali 8,8%
	Reddito operativo 74,3%	Livello di servizio	Tempi di ciclo 36,4%	Vendite nuovi prodotti, brevetti, licenze 25,4%	Volumi degli imballaggi 8,0%
	Cash Flow 66,1%	Acquisizione di nuovi clienti	Internal Customer – Satisfaction 15,7%	Time to market 20,2%	Formazione su temi di etica 5,6%
	Reddito Netto 63,7%	Penetrazione mercato	Flessibilità 9,9%	Employee satisfaction 16,7%	Filantropia 5,6%
	Capitale circolante netto 37,9%	Customer satisfaction 19,7%	Altro 0,8%	Innovatività progetti di sviluppo 13,2%	Multe per non conformità a standard ambientali 5,6%
	ROI 32,3%	Controllo livello dei prezzi 10,7%		Apprendimento 8,8%	Ricavi da rifiuti riciclabili 4,8%
	ROE 28,2%	Trade – partner satisfaction 6,6%		Altro 1,8%	Altro 4,8%
	EVA 8,1%	Altro 6%			
	EPS 5,6%				
	Altro 10,5%				

Figura 16 - Misure di performance maggiormente utilizzate (Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 122)

Dal grafico sopra rappresentato si evidenzia che le aziende, per quanto riguarda la prospettiva economico – finanziaria, utilizzano prevalentemente indicatori operativi quali i ricavi, il margine operativo lordo e il reddito operativo. Analizzando gli indicatori relativi alla dimensione dei clienti e mercati, prevalgono le vendite, gli indicatori di qualità e le quote di mercato. Nella prospettiva interna, gli indicatori di produttività dei processi sono quelli maggiormente diffusi (60,3%), seguiti dalle misure di costo (49,6%); l'indicatore della qualità dei processi interni è aumentato notevolmente e si attesta ad un 46,3% delle aziende del campione; questo significa che le aziende tendono a ricercare sempre nuovi posizionamenti competitivi tramite la differenziazione dei prodotti e dei servizi. Per quanto riguarda l'area dell'apprendimento e lo sviluppo, gli indicatori maggiormente diffusi sono la formazione (45,6%) e la produttività del personale e questo testimonia una volontà da parte delle aziende di fornire una maggiore struttura ai meccanismi di controllo di quest'area. L'ultima parte del grafico riassume gli indicatori di performance che afferiscono ad altre aree di misurazione; tra esse è emerso che le aziende italiane utilizzano in maniera sistematica misure attinenti alla sostenibilità ambientale, come gli scarichi dei rifiuti speciali, i fornitori accreditati con certificazioni ambientali, volumi del packaging e degli imballaggi e premi ottenuti per comportamenti idonei e in conformità delle regole ambientali e di sicurezza.

Risulta necessario descrivere cos'è stato indentificato a livello di destinatari e frequenza delle informazioni per completare l'analisi della sezione D relativa al sistema di misurazione delle performance. Già da un primo sguardo possiamo vedere che l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale sono i principali destinatari delle informazioni dei report di misurazione e di analisi, con la sola eccezione del contenuto informativo dell'area dell'efficacia ed efficienza dei processi interni, nella quale i destinatari sono sia l'amministratore delegato e il direttore generale sia il responsabile di funzione. Emerge il chiaro tentativo di fare in modo che i comportamenti dei collaboratori e delle unità organizzative siano allineati con la strategia aziendale. La frequenza di ricezione ed elaborazione del contenuto informativo è mediamente di un anno per tutte le aree tranne gli indicatori del grado di sviluppo, apprendimento e crescita che sono invece forniti ai propri destinatari con una frequenza trimestrale. Rispetto ai risultati dello studio di Amigoni e Vitali, è importante evidenziare un aumento della frequenza di elaborazione dei report interni redatti dalle imprese, ciò sta a significare la volontà di ridurre il gap informativo che si viene facilmente a creare in un'azienda e l'incertezza che deriva dalla situazione poco stabile subito dopo la crisi finanziaria del 2008.

La tabella che riporto di seguito riguarda i principali destinatari di contenuti informativi e la frequenza con la quale i report vengono effettuati e analizzati.

	<u>Destinatari del reporting</u>		<u>Frequenza del reporting</u>		
	Posizione organizzativa	%	Mensile %	Trimestrale %	Altro %
<u>Area economico - finanziaria</u>	AD e DG	99,2	72,3	18,5	8,4
	Responsabile divisione BU	59,7	40,3	10,1	9,2
	Responsabile di funzione	71,4	47,1	13,4	10,9
	Altro	14,3	7,6	3,4	3,4
<u>Area clienti/mercati</u>	AD e DG	90,5	68,1	9,5	12,9
	Responsabile divisione BU	62,9	44,0	6,0	12,9
	Responsabile di funzione	75,0	50,9	11,2	12,9
	Altro	13,8	9,5	0,9	3,4
<u>Area processi interni</u>	AD e DG	78,2	40,0	24,5	13,6
	Responsabile divisione BU	47,3	22,7	15,5	9,1
	Responsabile di funzione	70,0	41,8	17,3	10,9
	Altro	6,4	2,7	0,0	3,6
<u>Area crescita, sviluppo, apprendimento</u>	AD e DG	55,1	14,6	25,8	14,6
	Responsabile divisione BU	37,1	12,4	16,9	7,9
	Responsabile di funzione	48,3	18,0	20,2	10,1
	Altro	2,2	1,1	0,0	1,1

<u>Altre Aree</u>	AD e DG	16,3	10,5	2,33,5	3,5
	Responsabile divisione BU	11,6	7,0	1,2	1,2
	Responsabile di funzione	16,3	12,8	0,0	2,3
	Altro	7,0	7,0		0,0

Figura 17 - Destinatari dei contenuti informativi (Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 126)

La sezione D3 individua il grado di autonomia delle diverse divisioni/business unit nella definizione delle decisioni del proprio sistema di reporting. Emerge il fatto che il maggior grado di potere decisionale si dà al management in relazione agli indicatori relativi all'area clienti e mercati, mentre di gran lunga inferiore risulta la discrezionalità degli indicatori riguardanti l'area della crescita, dello sviluppo e dell'apprendimento.

Un altro elemento importante da rilevare è la presenza o meno di progetti di cambiamento del sistema di reporting/misurazione della performance in itinere all'indagine; il 65% del campione riporta che il cambiamento in tali sistemi è avvenuto ed è stato promosso dalle figure del Direttore Generale o in quella dell'Amministratore delegato; ciò risulta in linea con la tipologia di aziende che compongono il contesto italiano, infatti anche se il questionario è stato rivolto solamente ad aziende di medio – grandi dimensioni, la sfera aziendale italiana è comunque costituita prettamente da piccole medie imprese. Sofisticati modelli di gestione e controllo dipendono sicuramente dal bisogno di superare le opposizioni al cambiamento e dal coinvolgimento del top management. In linea generale le imprese sembrano più o meno restie al cambiamento e questo è dimostrato dal fatto che le aziende hanno dei sistemi di misurazione e di reporting che risalgono al 2007.

Prima di passare ai risultati emersi nella sezione E relativa al sistema di incentivazione, la sezione D si conclude con un quesito idoneo a verificare i benefici riscontrati dalle imprese nell'utilizzo di sistemi di misurazione delle performance che utilizzino congiuntamente misure economico – finanziarie e misure non monetarie. In particolare, il beneficio che è stato indicato maggiormente è il controllo dei costi di produzione, beneficio tra l'altro già indicato anche da Kaplan e Norton; a quest'ultimo viene aggiunto il vantaggio del miglioramento nel processo di definizione e condivisione degli obiettivi in ciascuna delle prospettive. Ulteriori aspetti positivi si rilevano nella comunicazione dei risultati all'interno della divisione e nel miglioramento della

capacità di valutazione delle prestazioni attuali e di previsione dei future business goals. La parte finale della sezione che sto analizzando è dedicata alle criticità relative all'integrazione delle misure economico – finanziarie e non monetarie. Il risultato che merita la nostra attenzione è l'aumento dei tempi di redazione e comunicazione dei report; a differenza di un sistema di misurazione della performance basato sulla rilevazione di misure di tipo economico – finanziario, l'inserimento delle misure non monetarie aumenta il tempo di rilevamento e di comunicazione dei risultati.

2.7 Il sistema di incentivazione

Le aziende del campione dichiarano di utilizzare sistemi di incentivazione per motivare e premiare il raggiungimento dei risultati di Budget/reporting soprattutto a livello dei responsabili di divisione/business e di funzione. Il 71,7% delle aziende utilizza incentivi formali, l'11,7% utilizza incentivi non formalizzati e il 15,7% dichiara di non utilizzare altri meccanismi di incentivazione. Complessivamente, l'82,4% del campione adotta premi di natura monetaria per incentivare il proprio personale, ed in particolare emerge che il 60% delle

aziende dichiara di fare uso di incrementi nella quota di retribuzione variabile, mentre il 28% utilizza incrementi del salario fisso e il 20% riporta di adottare altre tipologie di incentivi.

<i>Incentivi di natura monetaria</i>	
Incrementi retribuzione variabile	60 %
Incrementi salario fisso	28 %
Altre tipologie di benefici	20 %

Considerando invece gli incentivi sociali si considera che circa il 40% delle aziende del campione utilizzi un insieme di incentivi per migliorare il comportamento dei propri collaboratori. Nel dettaglio, il 24,8% dichiara di adottare delle opportunità di promozione, il 20% utilizza degli incrementi di responsabilità ai responsabili di divisione e funzione, il 14,4% usa la concessione di maggiore potere decisionale.

<i>Incentivi di natura sociale</i>	
Opportunità di promozione	25 %
Incremento responsabilità	20 %
Concessione di autonomia decisionale	14 %

Per quanto riguarda i risultati che vengono presi come riferimento per l'incentivazione, si può vedere che il 48,4% delle aziende utilizza esclusivamente misure che esprimono dei risultati a livello corporate, l'11,1% utilizza invece indicatori specifici di divisione/business e il rimanente 40,5% delle aziende del campione utilizza misure riguardanti entrambi i livelli di aggregazione. Il 39,5% delle imprese utilizza solo misure di natura economico – finanziaria, solo il 4% dichiara di adottare solo parametri di natura non economica, il restante 56,5% delle aziende impiega tutte e due le tipologie di risultato. Volendo approfondire il numero e la natura delle misure che vengono utilizzate, dall'indagine si manifesta il fatto che alcune aziende affermano di utilizzare fino a 10 misure economico finanziarie per valutare le performance e stabilire poi l'assegnazione degli incentivi. Il 25% delle aziende, invece, non utilizza alcun parametro di natura non economico finanziaria, mentre addirittura il 75% include fino ad un massimo di 14 misure. Le misure maggiormente utilizzate sono il fatturato, il margine operativo lordo, il margine di contribuzione, il reddito netto e il Cash Flow. Tra i risultati non economici che vengono presi come riferimento per l'incentivazione, emerge l'utilizzo da parte delle aziende degli indicatori di qualità, di produttività e le vendite.

Risultati economici			Risultati non economici		
	Aziendale	Di Business		Aziendale	Di Business
Fatturato	48,4	31,5	Tasso di incremento fatturato	19,5	17,1
Margine di contribuzione	15,4	11,4	Quota di mercato	5,7	4,1
Margine operativo lordo	30,9	22,0	Customer Satisfaction	12,2	7,3
Reddito Netto	18,7	8,1	Indicatori di livello di servizio	17,1	10,6
Reddito Residuale		63,7	Indicatori di qualità		6
ROI	1,6	0,8	Indicatori di apprendimento	21,1	12,2
EVA	4,6	0,0	Indicatori di sviluppo	4,9	4,9
Cash Flow	1,6	0,0	Indicatori di Produttività	5,7	7,3

Capitale Circolante Netto	14,6	8,1	Indicatori di Flessibilità	20,3	13,0
Altro	8,1	8,9	Altro	2,4	3,3

Figura 18 - Risultati presi a riferimento per l'incentivazione (Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016. p. 132)

Il 29,6% del campione dichiara di attribuire incentivi formali a tutti i livelli organizzativi, mentre il 42,4% concentra la distribuzione degli incentivi all'amministratore delegato e al direttore generale, le aziende che adottano sistemi di incentivazione ai responsabili di divisione/business unit e dei responsabili di funzione sono rispettivamente il 27,2% e il 24%. Infine è opportuno riporre l'attenzione sulla valutazione della performance individuale; il 65,6% delle imprese dichiara di effettuare delle relazioni oggettive riguardanti fatti, fenomeni e comportamenti che esprimono la performance dei manager valutati. Il 31,2% integra questo processo attraverso valutazioni soggettive, mentre il 27,2% del campione afferma di utilizzare varie formule e algoritmi per valutare la performance individuale.

2.8 *Diverse configurazioni del sistema di controllo*²⁵

Per meglio definire se le aziende italiane adottino un sistema di pianificazione e riescano a collegare la performance e la strategia ritengo utile citare le configurazioni del sistema di controllo che sono state individuate attraverso i risultati della ricerca da un Professore dell'Università Bocconi che ha partecipato attivamente all'indagine. Dall'analisi del questionario somministrato alle aziende Giovanni Battista Derchi ha proposto cinque configurazioni del sistema di controllo che modellizzano e tipicizzano i principali schemi adottati dalle aziende del campione d'indagine. Questa distinzione è stata effettuata in base a due parametri: conformazione della struttura del proprio sistema di misurazione e reporting (numero delle prospettive di misurazione utilizzate) e decisioni di adozione di meccanismi di pianificazione e sistemi di valutazione e incentivazione delle performance. Le configurazioni individuate sono le seguenti:

- NO – BSC: fanno parte di questa configurazione le aziende che non utilizzano un sistema di misurazione e reporting con caratteristiche tipiche di un modello BSC (contenuto informativo superiore a tre aree di misurazione)

²⁵ CUGINI A., DOSSI S., GHEZZI L., DERCHI G.B., 2016. *Strategia, azioni, misure. Modelli di successo di performance per le imprese italiane*, Milano, Egea.

- BSC: questa configurazione racchiude le aziende che adottano un sistema di misurazione e reporting di tipo BSC (4 o maggiori prospettive);
- BSC + Planning: fanno parte di questo cluster tutte le imprese che adottano la BSC e che utilizzano un sistema di pianificazione strategica; tale sistema prevede l'uso di una mappa strategica, o in alternativa l'identificazione di obiettivi per ciascun tema strategico individuato e l'implementazione di Key Performance Indicators per monitorarne il raggiungimento;
- BSC + Sistema di incentivazione: tale raggruppamento include le aziende che utilizzano un sistema BSC e un sistema di incentivazione dei propri dipendenti per motivare e premiare comportamenti ed azioni intrapresi da essi;
- BSC + Planning + Sistema di incentivazione: quest'ultima configurazione comprende le aziende che hanno congiuntamente un sistema di misurazione Balanced Scorecard, un sistema di pianificazione e un sistema di incentivazione.

Mettendo insieme i dati ottenuti si rileva che 94 delle aziende del campione rientrano nella configurazione BSC e 33 aziende non rientrano in tale cluster. Si associa una maggiore performance, in relazione al fatturato, alle imprese che hanno dei sistemi di controllo meno semplici; esse infatti risultano meno indebitate e maggiormente innovative. Le aziende che hanno sistemi di controllo sofisticati, sembra siano appartenenti ad un gruppo di aziende, o che siano controllate da una capogruppo estera o abbiano azioni o parte delle azioni quotate e adottino una struttura organizzativa che non sia di tipo funzionale. L'adozione della prima configurazione, ossia un sistema Balanced Scorecard non associato, né a sistemi di pianificazione, né a sistemi di incentivazione porta ad una performance organizzativa che non risulta positiva, sia in termini di efficacia delle decisioni di business sia in termini di efficienza dei processi decisionali. Risultano appartenenti a questo cluster il maggior numero delle aziende intervistate, quindi si rivela che esse non utilizzino un sistema di pianificazione con mappe strategiche e nemmeno adottino un sistema di incentivazione. Un sistema BSC che integrasse un sistema di pianificazione, presenterebbe un significativo aumento dei benefici che si ottengono, ma la soluzione che prevede l'utilizzo congiunto della Balanced Scorecard, di un sistema di pianificazione e di un sistema di incentivazione risulterebbe essere la migliore; infatti esso sarebbe caratterizzato da un modello Balanced Scorecard, con misure di performance impiegate nel processo di pianificazione e definite secondo una logica causa – effetto, che certamente migliorano il funzionamento del modello; il collegamento poi di questo con un sistema di incentivazione ad hoc migliora nettamente la performance.

2.9 Performance e strategia in Italia: il legame mancante

I risultati della ricerca fanno emergere che nelle aziende italiane vi è una diffusione particolarmente significativa dei sistemi multidimensionali di misurazione della performance quali la Balanced Scorecard, ma solo una piccola parte di tali aziende riesce a collegare la performance alla strategia; questo viene spiegato da un'irrilevante diffusione dei sistemi di pianificazione e una non definizione e condivisione degli obiettivi strategici aziendali. Il processo di Pianificazione e Controllo ha la finalità principale di collegare le azioni alla strategia aziendale. Nel momento della pianificazione le aziende, come risulta essersi manifestato nella ricerca, si focalizzano su elementi economico – finanziari e non ricercano le determinanti dei risultati che riscontrano. Il legame performance e strategia risulta difficoltoso coglierlo quando non viene resa esplicita la relazione tra operatività e risultati e quando non vi è una chiara traduzione degli obiettivi strategici individuati in obiettivi operativi.

Il 73,2% delle aziende dichiara di condividere in modo chiaro ed esplicito i valori aziendali e per un 57,5% la mission aziendale, ma solo il 40,2% delle imprese del campione li traduce in vision dettagliate attraverso idonei obiettivi. Inoltre, le aziende individuano i temi strategici per il 68% ma li traducono poi in iniziative strategiche specifiche solo il 57,9% delle aziende indagate. Un altro aspetto evidenziato che impedisce il legame tra performance e strategia è il disallineamento tra la programmazione strategica e il momento del budget. La fase di elaborazione del budget è la terza fase del processo di pianificazione strategica, dopo la definizione degli obiettivi e la programmazione strategica; tale fase è denominata anche piano operativo o programmazione delle operazioni. Dopo che si è decisa una serie di programmi strategici, è necessario fissare dei programmi operativi per l'anno successivo. Lo scopo primario della fase di elaborazione del budget è proprio individuare un modello da eseguire nel breve termine, individuando compiti specifici per le varie unità e individuando le risorse necessarie. Questo facilita il coordinamento e l'integrazione delle attività di implementazione della strategia. Il disallineamento che si viene a creare dipende dal focus di analisi, dall'orizzonte temporale, dalla dimensione organizzativa e dal linguaggio. Il programma strategico è focalizzato sul cambiamento, mentre il budget poggia sulla struttura organizzativa aziendale; mentre l'orizzonte temporale dei programmi strategici è il lungo periodo, il budget si riferisce sempre ad un periodo ristretto che spesso coincide con l'esercizio di bilancio; inoltre mentre i programmi strategici comprendono tutta l'intera organizzazione aziendale, il budget viene costruito per ogni singola unità organizzativa. L'ultimo aspetto che crea tale disallineamento è il linguaggio, in quanto nella programmazione strategica vengono inclusi termini di innovazione, mercati, clienti, nel budget invece solo elementi economico - finanziari.

Dalla ricerca tale gap si rivela dal 68% delle aziende che definiscono temi e progetti strategici e solo il 50,8% che assegna ad essi dei target specifici. Inoltre viene evidenziato un ridotto utilizzo della mappa strategica delle misure di ogni azione e delle relazioni tra di esse (solo il 16,1% dichiara un utilizzo di essa chiaro e condiviso). Sembra emergere che le aziende italiane non pianifichino.

Il fatto che non emerga una chiara diffusione dei sistemi di planning è spiegato anche da una mancanza di condivisione delle informazioni in tutta l'organizzazione; non emerge una chiara comunicazione top – down degli obiettivi e delle priorità organizzative e una comunicazione bottom – up delle opportunità, delle risorse necessarie e dei rischi. Di un livello ridotto è anche la comunicazione laterale, ossia tra business unit, divisioni, aree funzionali e unità amministrative, necessaria per poter raggiungere obiettivi comuni. Non essendoci una chiara pianificazione, come emerge, non si riescono a bilanciare le aspettative dei top management con le informazioni che si ricavano a livello più basso, per cui manca il segnale repentino al top management di riconsiderare e rivedere le scelte strategiche. La realizzazione di una determinata strategia implica un arco temporale di lungo periodo. Gli incentivi, che sono intesi solitamente come bonus economici per il raggiungimento degli obiettivi, stock options, benefits di ogni genere, riescono a garantire che i manager rimangano attenti e focalizzati su obiettivi di breve termine, che risultano meno efficaci per periodi più lunghi. Kaplan e Norton, in un loro sondaggio, affermano che meno del 10% dei dipendenti percepisce degli incentivi a obiettivi di lungo periodo. L'obiettivo di essi sarebbe promuovere il successo dell'azienda in un orizzonte di medio – lungo periodo e indurre i dipendenti a rimanere in azienda, rendendo più stimolante la remunerazione totale attesa. Ciò che emerge, invece, nelle aziende italiane, è una maggior presenza di remunerazioni nel breve periodo, e per di più concentrata su livelli più elevati del management, divenendo così proporzionale al livello nella gerarchia. Questo aspetto non facilita sicuramente una buona esecuzione e realizzazione della strategia.

Questi elementi generali e appena enunciati dimostrano l'assenza del legame tra performance e strategia; la finalità dell'elaborato è appunto la ricerca, l'individuazione e la comprensione dei fattori che condizionano l'uso dei sistemi di pianificazione strategica, l'esplicitazione della strategia e conseguentemente il collegamento con la performance. Sarà oggetto del capitolo seguente focalizzare l'attenzione su quei fattori contingenti che condizionano possono condizionare tale legame.

2.10 *Il legame performance e strategia negli altri paesi*

La Balanced Scorecard e la Strategy Map hanno una diffusione diversa a seconda dei paesi di riferimento, dei contesti aziendali e delle diverse strutture organizzative. Questo paragrafo proverà a fornire una breve descrizione di cosa emerge dalle ricerche effettuate negli altri paesi per capire quanto il modello della Balanced Scorecard e della Strategy Map siano diffusi, in particolare indagando se il legame tra performance e strategia sia presente o meno. Innanzitutto è opportuno citare che, da una ricerca sull'individuazione dei dieci strumenti di management più utilizzati dalle imprese, effettuata dalla Bain & Company nel 2011, emerge che il modello Balanced Scorecard si colloca al sesto posto a livello globale, al quinto in America Latina e all'ottavo, decimo e dodicesimo rispettivamente in Europa, Asia e Nord America. All'interno della medesima ricerca la pianificazione strategica oscilla tra i posti primo, secondo e terzo in tutte le aree indagate. Volendo analizzare la Hall of Fame del 2015 per l'esecuzione della strategia di Palladium Group²⁶, azienda di consulenza alle imprese fondata da Kaplan e Norton, viene rivelato che le aziende del Nord America sono le più numerose. Esse sono state infatti premiate come aziende che hanno ottenuto ottime prestazioni ed ottimi risultati adottando la Balanced Scorecard come sistema di gestione strategica.

Nelle ricerche internazionali che sono state condotte negli anni non emerge chiaramente se negli altri paesi vi sia il legame tra performance e strategia, in quanto i quesiti posti avevano e hanno la finalità essenzialmente di indagare la diffusione del modello della Balanced Scorecard. Tra i Paesi nei quali sono state effettuate le ricerche emerge che in Svezia²⁷ vi sia stato un precoce e rapido sviluppo di tale modello, dovuto a due motivi essenziali: la diffusione e la promozione di tale strumento attraverso le società di consulenza e le università e la cultura manageriale in tale paese che dà importanza agli stakeholders. In questo paese già negli anni 2000 è stato registrato un 27% di aziende che utilizzava il modello e addirittura 61% risultano le aziende che l'avrebbero implementato entro il 2002, tuttavia non si riesce a cogliere se nelle aziende vi sia un legame tra performance e strategia. Anche in Finlandia si è riscontrato un utilizzo sempre maggiore della Balanced Scorecard; nel 2001 la ricerca condotta ha dimostrato che il 38% del campione aveva già dichiarato di utilizzare la Balanced Scorecard mentre il 19% stava valutandone l'implementazione; emerge che la Balanced Scorecard sia utilizzata per gestire gli obiettivi e come sistema informativo. Tale studio dimostra una mancanza di comprensione del

²⁶ <http://thepalladiumgroup.com/who/news/palladium-announces-2015-hall-of-fame-for-executing-strategy>

²⁷ AX C., BJØRNENAK T., 2005. *Bundling and diffusion of management accounting innovations. The case of the Balanced Scorecard in Sweden*, Management Accounting Research.

fatto di collegare le misure sulla base di rapporti causa - effetto, aspetto che fa capire come la Strategy Map non sia utilizzata.

Un'attenzione particolare merita la Germania; la ricerca condotta in questo paese ha fatto emergere un utilizzo molto elementare del modello, vicino allo Shareholder Approach. Gli autori che hanno condotto la ricerca, Speckbacher, Bischof e Pfeiffer²⁸, hanno adottato una suddivisione del modello in tre tipologie di applicazioni; i risultati emersi dimostrano che il 50% delle aziende utilizza una Balanced Scorecard con misure strategiche economico – finanziarie e non economico finanziarie, mentre solo il 21% delle imprese utilizza relazioni causa – effetto per descrivere la propria strategia. Questo fa emergere che non sussiste un legame tra performance e strategia nella maggioranza delle aziende intervistate. In Slovenia²⁹, le aziende utilizzano ancora prettamente misure di tipo finanziario e addirittura il 18% non utilizza alcuno strumento di misurazione della performance. In Gran Bretagna³⁰ risulta esserci una diffusione del modello pari al 60%, in linea con i risultati ottenuti negli Stati Uniti e la situazione è simile a quella che si è riscontrata in Australia, dove la BSC è utilizzata da oltre il 40% delle aziende indagate. Infine, il Canada presenta una percentuale di aziende che utilizzano il modello della Balanced Scorecard per il 50%, di gran lunga superiore al dato della Germania; esse hanno una strategia ben definita che fa intuire che il legame tra performance e strategia venga realizzato. Per quanto riguarda l'Asia, in Giappone³¹, le aziende che hanno la Balanced Scorecard sono meno del 20% e nella maggior parte dei casi viene utilizzata senza il collegamento con la strategia, mentre in India³² il 45,28% del campione utilizza la Balanced Scorecard, tuttavia senza tale collegamento, essa viene utilizzata per ampliare le misure di performance e facilitare l'integrazione tra il Business Plan e il piano finanziario. La prospettiva finanziaria è considerata ancora molto più importante delle altre.

Abbiamo visto che la Strategy Map richiede un utilizzo a livello della Business Unit; in Australia si può notare che il modello viene utilizzato a livello corporate e poi viene trasmesso a cascata ai livelli gerarchici inferiori; questo porta ad una comunicazione della strategia a tutta l'impresa e permette l'allineamento delle azioni dei dipendenti con gli obiettivi da raggiungere.

²⁸ SPECKERBACHER G., BISCHOF J., PFEIFFER T., *Op. Cit.* p. 44.

²⁹ MARC ET AL, 2010. Performance Measurement in Large Slovenian Companies: An assessment of progress. International Journal of Management & Information System.

³⁰ YAZDIFAR H., ASKARANY, D., 1998. A comparative investigation into the diffusion of management accounting innovations in the UK, Australia and New Zeland. Research Executive Summaries, 2010; Silk, S., Automating the Balanced Scorecard. Management Accounting.

³¹ MORISAWA T., KUROSAKI H., 2003. Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management System, Nomura Research Institute Papers.

³² ANAND M., SAHAY B.S., SAHA S., *Op. Cit.* Pag. 44.

In questo aspetto l’Australia differisce quindi dalla Germania, che non comunica in maniera ottimale la strategia a livello del top management e middle management.

In Canada emerge che il 73,6% delle aziende del campione ha inserito legami causa - effetto nei loro sistemi di misurazione della performance, quindi la strategia viene comunicata ed è condivisa; nella medesima ricerca nel 2006 Soderberg dichiara che l’82% delle aziende canadesi comunica in modo esplicito e condivide con i dipendenti e i collaboratori, cosa che fa presumere una buona esecuzione della strategia. La ricerca in Norvegia, invece, ha fatto emergere che le misure inserite nella BSC sono state ricavate dalla strategia in un rapporto di causa - effetto ma che risulta ancora molta confusione sull’argomento. Le motivazioni che hanno portato i manager a supportare le loro scelte hanno evidenziato che questo passaggio non è stato compreso in modo appropriato. La maggior parte delle imprese, infatti, stabilisce obiettivi relativi alle misure e in questo modo rendono esplicite le principali responsabilità dei manager. Alcune imprese non fissano gli obiettivi, utilizzando la BSC come sistema informativo per dare un supporto al raggiungimento degli obiettivi di tipo economico - finanziario.

In Olanda³³ è stata condotta una ricerca che ha fatto emergere che la Balanced Scorecard sia utilizzata sia come sistema di misurazione della performance sia come sistema di gestione strategica. Braam e Nijessen spiegano che la comunicazione tra le varie aree favorisce l’introduzione della Balanced Scorecard come sistema di gestione strategica e questo è spiegato dal fatto che l’introduzione di un sistema di gestione strategica richiede un adattamento della BSC alla strategia aziendale per cui la comunicazione tra i reparti è fondamentale.

Riepilogando, tra le ricerche svolte sull’argomento, in Norvegia e in Germania non sono stati trovati quesiti come sono stati formulati nel questionario di ricerca in Italia. I sondaggi condotti in Canada e India fanno riferimento alla condivisione della strategia ma non vengono richiamati gli elementi di mission, vision e valori comuni. Nel questionario di Soderberg, i quesiti indagano se la strategia della Business Unit sia stata ben definita dai dipendenti, mentre nelle altre sezioni del questionario non si trovano quesiti riguardanti la condivisione della mission, della vision e dei valori comuni. Nella parte conclusiva della sezione C3 che è quella che tratta del collegamento tra Balanced Scorecard e Strategia, si chiede infatti di specificare se vengono utilizzati elementi quali la mappa strategica, gli obiettivi strategici e i KPI per misurarli. Analisi relative alla mappa strategica e all’individuazione degli obiettivi strategici e ai KPI si trovano

³³ BRAAM G., NIJSSEN E., 2004. *Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience*. Long Range Planning.

in diversi studi di Malmi, Speckbacher, Bishof ma non comprendono tutti gli aspetti richiesti nella sezione C3.

Un altro elemento che non è stato affrontato in molte ricerche è il concetto del collegamento tra il sistema di incentivazione e la Balanced Scorecard, introdotto da Kaplan e Norton, che porta a dei benefici tra i quali un allineamento degli sforzi dei dipendenti con la strategia aziendale. Pochi studi dedicano spazio a questa sezione. Malmi ha trovato una grande variazione nell'approccio delle aziende finlandesi all'integrazione del sistema di incentivazione con la BSC. I risultati emersi, dal momento che le aziende rispondenti sono 17 e tra queste emerge che 13 facciano uso di sistemi di incentivazione, non dà un'indicazione chiara del motivo per cui viene scelto un sistema rispetto ad un altro.

Nelle aziende austriache, tedesche e svizzere si è riscontrato un risultato simile all'approccio delle aziende finlandesi. Il campione in questo caso è formato da 174 aziende, di cui solo 42 hanno dichiarato di utilizzare la BSC, che sono state poi divise in tre tipologie. La domanda posta nella ricerca si limita a verificare se le aziende abbiano collegato gli incentivi alla BSC ma non risultano ricercati i motivi per i quali venga fatto questo collegamento. Delle 38 imprese, il 71% ha dichiarato di collegare gli incentivi alla BSC, ma la struttura non permette un'ulteriore analisi e si limita a fornire questo dato statistico. Nella ricerca in Australia viene dato per scontato che sussista un collegamento del sistema di incentivazione a misure economico – finanziarie e vengono pertanto analizzati i benefici che derivano dal collegamento degli incentivi con misure di tipo non monetario; i benefici dipendono dai motivi per cui viene implementata la BSC.

Nonostante i quesiti posti nelle ricerche internazionali non siano i medesimi di quelli inseriti nel questionario di ricerca in Italia per indagare se e come le aziende italiane gestiscano il legame tra la performance e la strategia, è stato comunque possibile rilevare una difficoltà delle imprese nelle relazioni causa – effetto ma ciò è proprio uno degli aspetti problematici del modello, dal momento che non ci sono delle indicazioni e degli step sul procedimento da attuare, ed ogni impresa dovrebbe implementare la Strategy Map in base alle proprie caratteristiche. Quasi nessun campione evidenzia che ci sia un collegamento esplicito tra performance e strategia, le aziende infatti in Europa e nel mondo, secondo le ricerche sopra citate, sono riuscite ad introdurre la Strategy Map al massimo nella metà dei casi come in Finlandia e nei paesi tedeschi

CAPITOLO III

I FATTORI CONTINGENTI CHE INFLUENZANO IL LEGAME TRA PERFORMANCE E STRATEGIA

3.1 *La prospettiva contingente*

Dopo aver focalizzato l'attenzione su strategia, pianificazione strategica, misurazione delle performance e legame tra performance e strategia nel primo capitolo, l'oggetto del secondo capitolo è stato la presentazione del questionario di ricerca delle aziende italiane del campione che ha messo in luce, attraverso l'analisi dei risultati delle varie sezioni, il fatto che nel contesto competitivo delle aziende italiane manchi questo collegamento tra performance e strategia. Tale affermazione ha così suscitato l'interesse di individuare e approfondire quali potrebbero essere i motivi che spiegano tale assunzione, prima presentandoli a livello teorico, successivamente si cercherà di individuare quali tra questi fattori sono emersi dal questionario e sono quindi propri delle aziende operanti in Italia. Questo terzo capitolo avrà la finalità di spiegare in maniera teorica quali sono questi fattori che ne possono influenzare il legame mentre la specificità del contesto italiano sarà oggetto del successivo capitolo.

Il punto di partenza dell'analisi per la ricerca di questi fattori è la Contingency Theory³⁴. Le organizzazioni non devono essere ritenute tutte uguali e considerarle come tali potrebbe comportare la presenza di alcuni problemi. Il termine contingenza esprime la dipendenza di una cosa da un'altra e affinché le organizzazioni siano efficaci, si rende necessaria una corrispondenza tra organizzazione interna e condizioni presenti nell'ambiente esterno. Sono stati condotti vari studi sulla contingenza nel tentativo di creare modalità organizzative migliori, ma la progettazione organizzativa deve essere pensata non per individuare un'unica e ottimale modalità organizzativa, ma per identificare diverse alternative organizzative, ciascuna adatta a particolari circostanze. L'idea di fondo di questo filone teorico è che contingenze ed organizzazioni siano collegate da un adattamento che influisce sulla performance dell'organizzazione. Il successo di un'impresa dipende quindi dalla capacità dell'organizzazione di adattarsi alle contingenze. Alcune organizzazioni, possono operare in un ambiente certo, adottare una tecnologia di routine e desiderare l'efficienza. Le aziende che adottano procedure di controllo formalizzate e strutture funzionali sarebbero quelle più

³⁴ DONALDSON L., 2001. *The Contingency Theory of Organizations, Foundations for Organizational Science*. SAGE Publications.

appropriate; quindi l'approccio gestionale corretto dipende dalla situazione contingente dell'organizzazione. Altre aziende potrebbero, invece, operare in un ambiente incerto, quindi verrebbero richieste altre strutture e altre procedure. Secondo la visione contingente, è necessario individuare l'organizzazione che sia più adatta a gestire una specifica tecnologia, a inserirsi e operare in un certo mercato, a competere nel settore di appartenenza, a comprendere come la strategia formulata dal management, la tecnologia adottata e la dimensione raggiunta possano influenzare e condizionare la forma organizzativa delle imprese e di varie altre organizzazioni.

I sistemi di controllo e quindi le fasi del processo di pianificazione e di controllo sono influenzati da determinati fattori contingenti che possono rendere nullo il legame tra performance e strategia. Inizialmente verrà svolta un'analisi dei fattori contingenti e delle teorie che li hanno sviluppati, per poi passare all'individuazione dei fattori che influenzano il legame che noi ricerchiamo; ciò è utile per addentrarsi poi nella specificità delle aziende italiane, contestualmente all'analisi di ciò che è emerso dall'indagine.

3.2 *I fattori contingenti*

Il primo step per comprendere le imprese e individuare i fattori che le influenzano è determinare le variabili contingenti³⁵.



Figura 19 - I fattori contingenti - Chenhall, R.H., *Management control system design within its organizational context: Findings from contingency – based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3): 127-168

³⁵ CHENHALL R. H., 2003. *Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society*, 28(2), pp. 127-168.

L'**ambiente** comprende tutti gli elementi esterni all'organizzazione. Gli elementi cardine sono il settore di attività in cui si opera, i clienti, i fornitori, gli stakeholders. Anche la presenza di competitors può considerarsi un elemento ambientale determinante nel condizionare il funzionamento di un'organizzazione. La **tecnologia** si riferisce a tutti gli strumenti, le tecniche e le azioni utilizzate per trasformare gli input in output. Riguarda il modo in cui l'organizzazione realizza i prodotti e i servizi che fornisce ai clienti e comprende elementi quali la produzione assistita da computer, i sistemi informativi, internet e i sistemi integrati.

La **strategia** di un'organizzazione illustra lo scopo e le tecniche competitive che distinguono un'azienda dalle altre. Una strategia è da intendersi come un insieme di decisioni aziendali e un piano di azioni concepite e disegnate per raggiungere particolari obiettivi; essa costituisce, infatti, un piano d'azione che descrive l'allocazione delle risorse e le attività attraverso le quali adattarsi e mettersi in contatto con l'ambiente per riuscire ad ottenere le finalità dell'impresa. La strategia mette insieme pensiero, piano e azioni e definisce anche l'ambito delle attività e l'insieme delle relazioni con gli attori interni ed esterni.

La **dimensione**, ossia la grandezza dell'azienda, non è determinata da un criterio di valutazione univoco. La dimensione di un'azienda può essere valutata in base al numero dei lavoratori dipendenti, dal capitale investito, dalla produzione o dal fatturato e dalla struttura organizzativa; essa può essere misurata per l'azienda nel suo complesso o per specifiche componenti, come stabilimenti o divisioni.

La **cultura** è un insieme di valori inventati o scoperti e sviluppati da un gruppo quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo interno e il mondo esterno³⁶. La dimensione della cultura è legata alla progettazione organizzativa in quanto capace di risolvere due criticità. In primis realizza l'integrazione dei processi aziendali per garantire l'adattamento e la sopravvivenza dell'organizzazione nel tempo, in modo tale da fare in modo che gli individui sappiano relazionarsi gli uni con gli altri lavorando in team; inoltre, supporta l'organizzazione nel suo processo di adattamento all'ambiente esterno, determinando come l'organizzazione si relazioni con entità esterne ad essa.

³⁶ SCHEIN E.H., 1990. *Organizational Culture*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School Of Management, American Psychologist, 45.

È opportuno citare Burns e Stalker³⁷ e Lawrence e Lorsh³⁸ per le teorie contingenti sul rapporto organizzazione e ambiente, per la tecnologia Woodward³⁹ e Perrow⁴⁰, per la strategia Chandler⁴¹, mentre per le teorie contingenti sulla dimensione Pugh⁴².

Secondo il modello degli autori Lawrence e Lorsh quanto più risultano incerte e differenti le relazioni tra un'impresa e l'ambiente con cui interagisce, tanto maggiore sarà il livello di differenziazione dell'organizzazione e la conseguente necessità di integrazione delle diverse parti. I due autori distinguono tre settori ambientali, ovvero quello scientifico, quello commerciale e quello tecnico a cui corrispondono tre diverse aree aziendali, ricerca e sviluppo, marketing e vendite, e produzione. Ne consegue una differenziazione organizzativa, cioè il fatto che le unità organizzative sono caratterizzate da diversità negli obiettivi, nei tempi di pianificazione, nei tipi di orientamento interpersonale e nelle strutture.

Il modello di Burns e Stalker afferma che condizioni ambientali differenti richiedono un diverso modo di funzionare da parte dell'organizzazione, per gli autori, infatti, la struttura di management interna è collegata all'ambiente esterno. In una condizione ambientale stabile, i compiti sono suddivisi in parti specialistiche separate in modo preciso, c'è una rigida gerarchia di autorità e di controllo, la conoscenza e il controllo dei compiti sono accentrati ai vertici dell'organizzazione aziendale e la comunicazione è verticale (Sistema organizzativo meccanico). In una condizione di ambiente dinamico, contrariamente, i dipendenti contribuiscono ai compiti comuni dell'unità organizzativa, i compiti sono adattati e ridefiniti attraverso il lavoro di gruppo dei dipendenti, c'è un minor livello di gerarchia di autorità e controllo, la conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono localizzati in ogni punto dell'organizzazione e la comunicazione si verifica a livello orizzontale.

I modelli di Woodward e Perrow parlano della correlazione tra tecnologia e caratteristiche della struttura organizzativa. Gli altri due autori, Chandler e Pugh, ricercano rispettivamente la correlazione tra strategia e assetto organizzativo, e tra la dimensione e il livello di specializzazione e professionalizzazione. Il modello di Perrow è il riferimento per la comprensione delle tecnologie a livello di unità organizzativa e consente di analizzarne la

³⁷ BURNS T., STALKER G.M., 1962. *The management of Innovation*, Londra. Tavistock Publications.

³⁸ LAWRENCE P, LORSCH J., 1967. *Organizations and Environment*, Cambridge. Harvard Business Press.

³⁹ WOODWARD J., 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press.

⁴⁰ PERROW C.A., 1967. *A Framework for the comparative Analysis of Organization*, American Sociological Review, pp.194-208

⁴¹ CHANDLER JR. A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Mit Press, Cambridge, 1962.

⁴² PUGH D.S., HICKSON J., HININGS C. R., TURNER C., 1973. *The context of organization structure*, Administrative Science Quarterly, 14, pp. 91-114

natura della tecnologia e il rapporto con la struttura dell'unità stessa. Le due dimensioni rilevanti per le strutture ed i processi organizzativi delle unità sono la varietà e l'analizzabilità, la prima intesa come frequenza di eventi inattesi, nuovi e percepiti come problematici nel lavoro e la seconda intesa come processo di indagine da sviluppare per fronteggiare alle eccezioni, quindi scomposizione del lavoro in fasi ed esistenza di procedure basate su dati e criteri oggettivi. Incrociando le due variabili si ottengono quattro tipologie di tecnologia ossia *routinaria* (basso grado di varietà e alto livello di analizzabilità), *artigianali* (basso grado di varietà e basso grado di analizzabilità), *ingegneristica* (varietà ed analizzabilità elevata ma conoscenze adatte a risolvere i problemi) e infine *non routinarie* (alto grado di varietà e basso grado di analizzabilità). Lo studio di Joan Woodward raccolse i dati sulle caratteristiche della tecnologia, sulla struttura organizzativa e sui sistemi di gestione; predispose poi una classificazione in scala e ordinò le aziende in base alla complessità tecnica del processo manifatturiero, cioè del grado di meccanizzazione. Emerse che tecnologie differenti impongono tipologie di richieste differenti su individui e organizzazioni e tali domande dovevano essere soddisfatte attraverso una struttura appropriata. La tecnologia e la struttura devono essere allineate con la strategia organizzativa per soddisfare bisogni mutevoli e offrire nuovi vantaggi competitivi. Tra i modelli che collegano la strategia alla struttura organizzativa è importante citare il modello di Chandler. Egli ritiene che la struttura organizzativa dell'impresa debba essere scelta tenendo in considerazione la strategia individuata dall'impresa in relazione ai prodotti e ai mercati in cui opera. Questo modello è spesso denominato modello degli stadi di sviluppo di un'organizzazione, denominazione dovuta al fatto che ogni impresa, nel corso della sua vita attraversa varie fasi nelle quali persegue delle strategie diverse; ad ognuna di queste fasi deve corrispondere la scelta di una struttura organizzativa differente. Nella fase di sviluppo, inizialmente accresce le sue dimensioni ed opera in un'area geografica locale e successivamente amplia il proprio raggio di azione in una zona geografica più vasta. Quindi essa va ad integrare verticalmente la sua attività tipica a monte e a valle; infine l'impresa opta per uno sviluppo diversificato ovvero per l'individuazione di nuovi settori di attività o per un'ulteriore crescita a livello nazionale o internazionale. A ciascuna di queste fasi di sviluppo corrisponde la necessità di una struttura organizzativa ad hoc. Nella fase della crescita delle dimensioni aziendali la struttura organizzativa più adatta è quella basata sulla presenza di un unico organo amministrativo, quando invece l'azienda amplia i suoi mercati è preferibile optare per una struttura organizzativa caratterizzata dalla presenza di una serie di unità periferiche. La transizione ad una strategia di integrazione verticale necessita di una struttura plurifunzionale, adatta a fronteggiare le mutate esigenze aziendali; nella fase di sviluppo diversificato, invece,

deve essere adottata una struttura multidimensionale. Il risultato della ricerca di Aston (Pugh, Hinings, Hickson) fu che la variabile principale per spiegare l'assetto organizzativo delle imprese non è la tecnologia, come aveva proposto la Woodward, bensì la dimensione delle imprese. Tanto più grande è l'azienda tanto maggiore tende ad essere la specializzazione dei compiti, la standardizzazione delle procedure e la formalizzazione delle comunicazioni.

Molti autori hanno contribuito a identificare nella letteratura i fattori di contingenza, ovvero quei fattori che influenzano i sistemi di controllo e le fasi di esso. Merita di essere citato il modello di Amigoni⁴³; l'autore infatti dopo aver ricordato quali siano le finalità di un sistema di programmazione e controllo, individua le variabili che influenzano le caratteristiche che questo assume per poter soddisfare gli obiettivi del controllo. I sistemi sono caratterizzati da due variabili esogene ovvero la *complessità strutturale* e il *dinamismo e discontinuità ambientale*. La prima si riferisce alla numerosità delle aree di risultato, alla loro connessione e alla numerosità e all'articolazione delle aree di responsabilità. Il dinamismo è invece la velocità al cambiamento.

Al crescere della complessità della struttura dell'impresa aumenta il bisogno della centralità del sistema di controllo di gestione purché l'ambiente sia stabile. Tuttavia, se l'ambiente risulta dinamico, per continuare a governare con successo le imprese, il vertice deve fondarsi su strumenti diversi da quelli tipici del controllo di gestione. La relazione tra le caratteristiche dell'impresa e l'ambiente costituisce uno spunto per la progettazione dei sistemi di controllo.

Nella determinazione dei sistemi di controllo si devono tenere in considerazione degli aspetti incontrollabili da parte dei manager e dei dipendenti. Il principio di controllabilità, secondo il quale si devono ritenere gli individui responsabili solamente di ciò che possono controllare risulta di difficile realizzazione. I vertici aziendali vogliono che i dipendenti reagiscano a molti fattori che influiscono sulle misure anche se sembrano totalmente o parzialmente fuori dominio. Se i fattori incontrollabili non sono affrontati in maniera convincente possono sorgere dei problemi gestionali e motivazionali.

Nessuna configurazione del sistema di controllo manageriale può essere considerata come la migliore in assoluto e può essere applicata con successo in qualsiasi situazione e organizzazione. I vertici aziendali e i manager devono tenere in considerazione un ampio numero di fattori contingenti, ovvero di elementi e situazioni che influiscono sulle varie forme

⁴³ AMIGONI F., 1979. *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione e di impiego*, Giuffrè Editore Milano, 1979.

di controllo. I fattori incidono sulle relazioni che si instaurano tra una variabile di un sistema di controllo manageriale ed un possibile esito del controllo.

3.3 *La teoria contingente nella letteratura più recente*

Il concetto di contingenza, come abbiamo visto è stato sviluppato per la prima volta nella letteratura dell'organizzazione aziendale all'inizio del 1960, ma la sua applicazione è stata insignificante e scarsamente diffusa fino alla metà degli anni '70. La teoria contingente afferma che l'efficienza delle strutture organizzative varia al mutare di fattori quali la tecnologia e l'ambiente. Essa implica inoltre che l'efficacia di alcune tecniche manageriali è subordinata al contesto competitivo in cui si colloca l'organizzazione ed inoltre varia a seconda della struttura organizzativa. (Whaterhouse, Tiessen, 1978, 1983). Nel contesto del management accounting, Haldma e Laats (2002) hanno riclassificato i fattori individuati dagli autori precedenti in fattori esterni ed interni. In particolare i principali fattori esterni che sono stati identificati sono stati l'ambiente, analizzato da autori quali Swamidass e Newell (1987), Anderson e Lanen (1999), Chong e Rundus (2004), Agbejule e Burrwes (2007) e la cultura nazionale (Hofstede, 1984, O'Connor, 1995, Tsui, 2001, Henri, 2006). I fattori contestuali interni sono stati la tecnologia (Chenhall e Morris, 1986, Kalagnaanam e Lindsday, 1999), la struttura (Brownell, 1985, Lee e Yang, 2010), la dimensione organizzativa (Hendricks e Singhall, 2001, Martinez – Lorente, 2004) e la strategia aziendale (Miller e Friesen 1982, Simons, 1987, Jermias e Gani, 2004, Boulianne 2007).

Per quanto riguarda il primo fattore contingente esterno individuato, l'**ambiente**, le ricerche si sono focalizzate sulla concorrenza e sull'incertezza ambientale percepita. L'ambiente in rapida evoluzione in cui competono le imprese richiede una maggiore creatività e agilità nella formazione e nell'attuazione dei processi strategici. Le imprese che sono più veloci a reagire o ad anticipare cambiamenti ambientali, hanno maggiori probabilità di successo (De Geus, 1988). Tuttavia vi è sempre un rischio che i cambiamenti ambientali prevedibili non si verificano come previsto, per cui investimenti o cambiamenti tattici progettati per affrontare le sfide previste potrebbero rivelarsi dannosi per il futuro dell'azienda. Un altro aspetto dell'ambiente esterno che è stato oggetto di molti studi è stato il grado di cambiamento. Tanto più turbolento è l'ambiente tanto più una società deve utilizzare un processo formale di pianificazione strategia (Falshaw et al 2006); avere una strategia rigidamente definita può essere infatti un ostacolo. A fronte di elevati livelli di turbolenza, è preferibile ci siano una pianificazione strategica formale e una strategia emergente; questa idea di un mix di componenti è stata sostenuta da diversi

autori. Harrington (2004), ha constatato che più è instabile l'ambiente, più la strategia aziendale deve essere emergente. I manager necessitano di flessibilità per rispondere adeguatamente al dinamismo ambientale, infatti i contesti ambientali instabili possono comportare delle modifiche agli aspetti sui quali è costruita la strategia. sempre all'interno della variabile dell'ambiente esterno troviamo che Blythe e Zimmermann (2004) affermano che una forte competizione richieda una pianificazione strategica. Le aziende infatti, invece di concentrarsi sulla formulazione della strategia, cercano ripetuti vantaggi temporanei. Un altro aspetto dell'ambiente che può avere un impatto sulla strategia sono le tendenze della domanda dei clienti (Depperu e Gnan 2006). Anderson e Lanen (1999) hanno scoperto che i cambiamenti nell'ambiente esterno inducono cambiamenti nella strategia e nella struttura organizzativa. Le aziende che percepiscono un grado di incertezza elevato, secondo gli autori, devono adottare una gestione più sofisticata; l'avanzamento della *tecnologia*, la disponibilità di una varietà di nuovi prodotti, i prezzi più competitivi, i canali di marketing più efficienti hanno trasformato l'ambiente. Pertanto i manager devono essere consapevoli del grado di concorrenza con le imprese prima di pianificare i sistemi di controllo nelle loro organizzazioni. Altro fattore contingente che è stato approfondito è stata la tecnologia; Chenhall (2003; 2007) definisce la tecnologia come insieme di hardware software, materiali, persone e conoscenze che sono coinvolti nell'organizzazione. La tecnologia viene distinta in quella di tipo generico e quella di tipo contemporaneo; la prima comprende la complessità, l'interdipendenza, mentre la tecnologia contemporanea si riferisce a quella avanzata. Nell'ambiente competitivo in cui operano le aziende, i processi di produzione devono diventare più complessi e ciò richiede tecnologie quali il Just in Time, il Total Quality Management, la produzione flessibile. Le aziende che utilizzano il Just in Time hanno una comunicazione più informale, hanno un processo decentrato e una forte partecipazione e integrazione al lavoro di squadra. Utilizzare JIT, Total Quality Management e Advanced Manufacturing Technology porta ad adottare pratiche di gestione più sofisticate, pertanto essi sono considerati dei nuovi fattori contingenti che possono spiegare il comportamento organizzativo delle aziende.

Come per la tecnologia, anche per la struttura sono state molteplici le definizioni date dalla letteratura. Gordon e Narayanan (1984) hanno riscontrato che un più basso livello di incertezza è associato a strutture organizzative meccanicistiche, mentre un più alto livello di incertezza porta a strutture organizzative organicistiche. Le prime sono caratterizzate da alti livelli di complessità, di formalizzazione e centralizzazione; il lavoro viene suddiviso in compiti altamente specializzati e ai lavoratori viene lasciata poca libertà nello svolgimento dei compiti; inoltre vi è una ristretta partecipazione ai processi decisionali che tendono a svolgersi e

concentrarsi ai livelli superiori del management. Le forme organicistiche invece sono maggiormente semplici, informali e decentralizzate. Rispetto a quelle meccanicistiche, gli impiegati di organizzazioni organicistiche tendono ad essere meno specializzati nel loro orientamento e a godere di una maggiore libertà nello svolgimento delle loro funzioni. Lee e Yang (2010), i quali hanno studiato l'effetto della struttura organizzativa sui sistemi di misurazione delle performance hanno riscontrato una correlazione positiva tra le due variabili. Le organizzazioni organicistiche, secondo il loro studio, danno una maggiore importanza alla misurazione delle performance rispetto a quelle meccanicistiche. Inoltre è importante citare Abdel – Kader e Luther (2008), i quali affermano che il decentramento comporta alle aziende di dover adottare pratiche più sofisticate di gestione. Anche la **dimensione** è stata studiata insieme in relazione alla tecnologia e la struttura. È importante individuare la dimensione al fine di esaminare certe situazioni nelle piccole imprese; si è osservato che l'implementazione del Total Quality Management e l'Information Technology dipendono dalla dimensione aziendale. Le aziende di grandi dimensioni hanno un livello di esecuzione superiore sia sul Total Quality Management sia sull'IT rispetto alle imprese più piccole.

La **strategia** è un ulteriore elemento importante; questo è dovuto alla sua rilevanza al fine di ottenere un vantaggio competitivo e successivamente migliorare la performance dell'organizzazione. La strategia di un'azienda varia a seconda degli obiettivi, dell'ambiente, della struttura e della cultura. La strategia come fattore contingente va ad influenzare le aree funzionali in base al tipo di settore in cui si opera. Ci sono diverse configurazioni aziendali che afferiscono a diversi tipi di business strategy adottati. Miles e Snow (1978), per esempio, distinguono l'impresa esploratrice, l'impresa difensiva, l'impresa analitica e l'impresa reattiva. La prima consiste nell'innovare, assumere rischi, ricercare nuove opportunità e si adatta ad ambienti dinamici; l'impresa difensiva, invece, è l'opposto della precedente: essa riguarda la stabilità e lo snellimento, cerca di tenersi stretti i clienti attuali senza però innovare o cercare la crescita. L'impresa analitica cerca di mantenere un livello di attività stabile; alcuni prodotti vengono indirizzati ad ambienti stabili, nei quali è utilizzata una strategia d'efficienza per mantenere i clienti attuali, mentre altri verranno indirizzati verso ambienti nuovi. Infine l'impresa reattiva risponde alle minacce ambientali e alle opportunità. Il top management non possiede piani ben definiti e non ha fornito all'organizzazione una missione, quindi l'organizzazione intraprende qualsiasi azione che sembri rispondere alle necessità immediate.

L'ultimo fattore contingente è la **cultura**; essa può essere intesa sia come cultura nazionale sia come cultura organizzativa. La teoria della contingenza afferma che non ci siano delle organizzazioni uguali tra di loro, infatti ciò dipende anche dai diversi valori culturali che

possono influenzare le aziende stesse. Hofstede (1984) definisce la cultura come “*la programmazione della mente che distingue i membri di un gruppo o di una categoria di persone dagli altri*”. Questo atteggiamento mentale collettivo fa agire un intero gruppo in maniera uguale, ossia in una sorta di programma mentale alla base del pensiero, delle emozioni e delle azioni di un gruppo o una popolazione. Le cinque categorie definite come dimensioni sono la distanza al potere, l’individualismo, la mascolinità, l’avversione all’incertezza, l’orientamento al lungo termine e quello a breve termine. La distanza al potere si riferisce alla misura in cui i membri di una società accettano che il potere istituzionale od organizzativo non sia equamente distribuito e indica come queste disuguaglianze vengono gestite. La dimensione dell’individualismo riguarda la presunzione individuale, vale a dire la possibilità che gli individui si considerino come singoli o come facenti parte di un gruppo. Gli individui appartenenti a una cultura individualista tengono a dare più importanza all’interesse personale rispetto a quello collettivo. Gli individui appartenenti ad una cultura collettivista sono invece motivati da interessi di gruppo e danno una grande importanza al mantenimento dell’armonia interpersonale. La dimensione della mascolinità riguarda la preferenza per la realizzazione, per la capacità di prevalere e per il successo materiale, in contrasto con l’importanza data ai rapporti personali, alla modestia, considerati, invece, femminili. L’avversione all’incertezza può essere forte o debole. È elevata quando gli individui non si sentono a loro agio dal momento che il loro futuro viene ritenuto ambiguo. I valori indicati dalla dimensione dell’orientamento a breve termine sono il rispetto per le tradizioni, il senso del dovere verso gli obblighi sociali e la cura della propria immagine pubblica mentre i valori compresi nell’orientamento di lungo termine sono invece la perseveranza e la parsimonia. Per quanto riguarda la distanza dal potere l’Italia⁴⁴ è considerata nella media, essa è una cultura abbastanza individualista, è molto vicina alla dimensione della mascolinità ed ha forte timore dell’incertezza. Infine, l’Italia essendo una cultura legata alle sue tradizioni più che al futuro è legata alla perseveranza⁴⁵.

Un altro fattore da tenere in considerazione per comprendere l’eterogeneità delle variabili è costituito dalle differenze nelle istituzioni locali. Queste sono rappresentate da una serie di meccanismi e strutture di natura sociale, amministrativa e giuridica, che si distinguono da paese a paese. Fanno parte di queste le strutture il sistema bancario, il sistema giudiziario e legale, i meccanismi sanzionatori per far rispettare i contratti e i sindacati. Ciascuna di queste istituzioni appena indicate riescono ad incidere ed a orientare i comportamenti dei dipendenti. Ad esempio,

⁴⁴ HOFSTEDE G., 2001. *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

⁴⁵ <http://geert-hofstede.com/italy.html>

le aziende che operano in paesi con sindacati forti, incontrano delle difficoltà nell'introdurre sistemi di incentivazione basati sui risultati conseguiti; oltre a questo incidono fortemente anche i mercati finanziari.

3.4 I fattori che influenzano il legame tra performance strategia

La descrizione generale della prospettiva della contingenza e la spiegazione delle varie teorie sui fattori contingenti, ha permesso di filtrare e individuare nel dettaglio quali, tra di essi, siano i fattori che influenzano il legame performance e strategia; questo paragrafo ha la finalità di descrivere i fattori individuati e di motivare il fatto che essi possano influenzarne il collegamento. Solamente nel quarto capitolo dell'elaborato si confronterà quanto emerso nel questionario con i fattori che sono stati identificati in questo capitolo così da poter trarre delle conclusioni su quali elementi effettivamente siano presenti nelle aziende italiane che portano ad affermare l'assenza del legame tra performance e strategia in Italia e a capire perché si riscontrino tali aspetti.

In Italia, come emerso dall'analisi dei risultati del questionario di ricerca, emerge che c'è una grande diffusione dei sistemi multidimensionali di misurazione della performance, tuttavia solo una percentuale ridotta di aziende collega la performance alla strategia; evidenza che deriva dal fatto che le aziende operanti nel territorio italiano non adottano in maniera diffusa sistemi di pianificazione strategica e non comunicano e non condividono la strategia, gli elementi di essa e gli obiettivi strategici. Pertanto, la finalità del presente capitolo è individuare quali sono i fattori interni ed esterni all'azienda che influenzano l'esplicitazione e la comunicazione della strategia, l'utilizzo di un sistema formalizzato di pianificazione strategica e conseguenza il legame di questi con la performance. Le variabili e i fattori che, secondo l'analisi effettuata, vanno ad influenzare i suddetti aspetti sono relativi all'ambiente esterno, ed in particolare alla presenza di incertezza e mancanza di programmabilità nel contesto dinamico e operativo nel quale operano attualmente le aziende; inoltre tali aspetti sono condizionati dagli elementi della struttura organizzativa. Particolare importanza sembrano poi rivestire la corporate governance e la cultura manageriale delle aziende che va ad influenzare le condotte e le priorità dei vertici aziendali e la leadership, importante per la definizione e l'implementazione della strategia. Tra gli altri fattori ciò che va ad influenzare i sistemi di pianificazione, ma anche l'esecuzione della strategia sono il coinvolgimento e la condivisione degli obiettivi con il personale e l'allineamento strategico. Di seguito verranno analizzati i vari elementi individuati.

3.5 Focus su indicatori di tipo economico – finanziario ed elementi materiali

Una delle difficoltà di tradurre la strategia in azione si riscontra nell'utilizzo di misure economico - finanziarie. Le caratteristiche tipiche dei sistemi di produzione di massa erano la ricerca dell'efficienza nell'uso delle risorse, la tendenza alla riduzione dei costi attraverso le economie di scala sia nella produzione che nella distribuzione e la tendenza alla riduzione dei costi di transazione. Quello che deriva è una sempre maggiore diffusione delle strutture organizzative gerarchiche, a struttura divisionale, che assegnano responsabilità ai vari livelli dell'organizzazione. Questi strumenti oggi non sono più efficaci, in quanto sono tipici strumenti di governo di ambienti prevedibili in cui la complessità è data solamente da elementi quali la dimensione, la numerosità, l'interconnessione delle aree di risultato e su un orizzonte temporale di breve periodo. Il modello contabile tradizionale dà una maggiore importanza ad indicatori di tipo monetario, e non incorpora la valutazione di elementi intangibili. Il successo di un'azienda non può essere motivato o misurato attraverso il modello tradizionale. Spesso ancora oggi i vertici aziendali sono orientati all'ottenimento unicamente di buoni risultati in termini economici – monetari; proprio l'utilizzo di tali misure rende difficoltosa la traduzione della strategia in azione, mentre le organizzazioni che utilizzano tutte le misure e gli obiettivi derivano da una vision e da una strategia ben definite, e non finalizzate solo all'ottenimento di buoni risultati dal punto di vista economico – finanziario, per cui diventa semplice legare la strategia alla performance e monitorare le fasi della realizzazione della strategia stessa.

3.6 Corporate Governance e cultura manageriale

Con il termine Corporate Governance si intende l'insieme delle relazioni tra il management aziendale, il Consiglio di Amministrazione, gli shareholders e gli stakeholders. Questa espressione richiama sia la funzione di direzione e di indirizzo strategico dell'organizzazione che l'insieme degli organi che esercitano questa funzione. Con questa definizione si intende sia l'azione di governo sia il sistema di direzione e di controllo delle aziende. La Corporate Governance assume una notevole importanza in quanto costituisce una leva della competitività aziendale, ossia fa in modo che si possa raggiungere una massimizzazione dell'efficienza della gestione e quindi un miglioramento della performance. Infatti un modello di Governance⁴⁶ non

⁴⁶ BUSCO C., RICCABONI A., SAVIOTTI A., 2007. *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Arezzo, Knowità.

adeguato, complesso e non caratterizzato da trasparenza può creare comportamenti opportunistici di uno o più individui interni o esterni all'azienda, che potrebbe compromettere lo sviluppo o addirittura l'esistenza sul mercato dell'impresa stessa. Si può parlare di nozione di Corporate Governance ristretta e di nozione allargata. La prima riduce il problema del buon governo aziendale alla questione della composizione del Consiglio di amministrazione e considera gli interessi degli Stakeholder diversi dagli azionisti come un vincolo esterno, non rilevante in termini di Governance. La concezione allargata di tale concetto cerca di superare tale visione, estendendo l'attenzione a tutti gli stakeholder dell'impresa e considerando i vari elementi, interni ed esterni che ne condizionano il processo di governo. Oltre al Consiglio di Amministrazione, devono essere tenuti in considerazione anche tutti gli altri organi di governo quali l'assemblea degli azionisti, il collegio sindacale, i sistemi di controllo interno, i sistemi informativi, i sistemi di incentivazione, il comportamento di soggetti esterni, come le società di revisione e le caratteristiche dei mercati in cui l'azienda opera. Vi sono due modelli fondamentali di governance: l'*outsider system* e l'*insider system*. Il primo è caratteristico delle realtà economiche che hanno un elevato numero di grandi imprese quotate, con una proprietà altamente frazionata nei quali emerge la possibilità di un conflitto di interesse tra gli azionisti e il management. Gli insider systems si riscontrano in presenza di mercati finanziari poco sviluppati, con una proprietà concentrata e stabile del capitale ed importanti legami tra le imprese e le banche. Il controllo sull'attività dei manager in tali sistemi è affidato ad un organo composto dai rappresentanti dei principali portatori di interessi, selezionati in base alla loro esposizione al rischio ed alla criticità della risorsa conferita. Merita di essere considerato il contesto italiano in quanto non rientra in nessuno dei due sistemi, insieme ad altri paesi tra i quali Francia, Spagna, Belgio, Portogallo e Grecia. In esso non sono presenti intermediari finanziari di dimensioni e competenze come quelle del modello tedesco, ma non è presente nemmeno un mercato azionario caratterizzato da buoni livelli di liquidità, ampiezza ed efficienza. Il sistema italiano di Corporate Governance, ha le caratteristiche tipiche del capitalismo nazionale, di tipo familiare e caratterizzato da piccole – medie imprese operanti nel mercato. Il capitale di credito è la principale fonte di finanziamento. Nonostante le piccole – medie imprese con una forma societaria molto semplice, caratterizzata dalla figura dell'imprenditore, che rappresenta il principale conferente di capitale di rischio ma anche il manager, vi sono delle grandi imprese private con una forma di gruppo piramidale, avente una struttura societaria con molti livelli tra la holding e le società operative. La frequente presenza di un azionista forte, coinvolto direttamente nella gestione della società si traduce in una mancanza di controlli efficaci sulle operazioni del management. I principali conflitti di interesse

che si vengono a creare sono quindi tra gli azionisti rappresentanti il gruppo di controllo (spesso le grandi famiglie) e gli azionisti di minoranza, e gli azionisti – gruppi di controllo e i finanziatori a titolo di credito che possono vedere lesi i propri interessi dal momento che le politiche finanziarie perseguono solamente l'interesse dei soli azionisti di controllo.

La strategia e le politiche aziendali rappresentano, nell'ambito delle funzioni di governo, l'espressione più elevata in cui si manifesta il ruolo imprenditoriale e manageriale dell'alta direzione; il legame tra Governance e strategia è infatti essenziale al fine di soddisfare le aspettative degli stakeholder. La coincidenza o la separazione della proprietà dal management nelle aziende è sempre stata oggetto di analisi al fine di capire quale delle due soluzioni sia migliore anche in termini di condivisione e realizzazione della strategia. Per facilitare l'implementazione della strategia potrebbe risultare necessario che nelle organizzazioni vi sia una forte leadership, che permetta di aiutare i dipendenti a riconoscere e comprendere ciò che la strategia richiede motivandoli e guidandoli. Affinché quanto pianificato accada e affinché gli obiettivi strategici vengano tradotti in compiti specifici è necessario che i leader d'azienda spieghino come mettere in pratica ogni dettaglio della strategia, poiché l'esecuzione richiede una comprensione globale del business e una conoscenza profonda dell'azienda e delle sue persone. È opportuno, quindi, porre l'attenzione sulle circostanze e sulle situazioni in cui la leadership possa diminuire o venire a mancare; queste situazioni sono già di per sé difficili da identificare ma lo sono ancora di più quando la valutazione è compiuta da chi è direttamente coinvolto nella gestione come nelle imprese a conduzione familiare. Infatti, nelle aziende familiari il controllo ed il confronto sulle strategie può essere gestito anche dalla famiglia stessa, tuttavia ciò può costituire un rischio perché non vi è la giusta professionalità e il giusto distacco di un consulente esterno. Oltre a ciò, vanno ad influenzare il comportamento del vertice aziendale, nei confronti della pianificazione e della condivisione della strategia, anche la formazione e le competenze dei membri del vertice.

3.7 Incertezza e mancanza di programmabilità

La pianificazione strategica è influenzata dall'incertezza e dalla mancanza di programmabilità⁴⁷. La prima si riferisce a tutti quei fattori che considerati singolarmente o collettivamente rendono difficile o addirittura impossibile predire il futuro in una determinata azienda. Essa può derivare dai cambiamenti nelle condizioni ambientali, politiche oppure nelle

⁴⁷ MERCHANT K.A., 1998. *Modern Management Control System: Text and Cases*. Pearson.

azioni dei concorrenti, dei clienti e dei fornitori. Certamente le situazioni di crisi economica determinano una forte incertezza nelle imprese che sono costrette a porsi obiettivi con un orizzonte temporale di breve periodo che vengono quindi ad essere modificati continuamente; questo impedisce la realizzazione di una corretta pianificazione strategica da parte delle imprese. La programmabilità, invece, si riferisce al rapporto tra fini e mezzi necessari, con riferimento a compiti ben specifici; inoltre l'incertezza e la mancanza di programmabilità rendono difficoltosi i controlli delle azioni; infatti i manager dovrebbero costantemente attuare delle revisioni con una frequenza più intensiva.

Le strutture organizzative, le modalità di comunicazione e i processi decisionali interni sono influenzati dall'incertezza e dalla mancanza di programmabilità. Quando si vengono a creare tali situazioni, le aziende cercano di decentrare le loro attività operative, tentano di avere dei processi di pianificazione e di budgeting maggiormente partecipativi e di tipo bottom – up e ad assumere delle decisioni importanti solamente dopo intense consultazioni con i manager.

3.8 *Dimensione aziendale e struttura organizzativa*

Il contenuto strategico e la struttura di governo incidono direttamente sul processo di formalizzazione della strategia. Nelle imprese di piccole medie dimensioni, a differenza di quelle di grandi dimensioni, le decisioni strategiche vengono assunte in modo accentrato da colui che esercita la funzione imprenditoriale; da quest'ultimo derivano infatti la vision, la mission e i comportamenti strategici dell'azienda. In esse trovano spazio alcuni strumenti dello Strategic Management quali il piano strategico, ma molto semplice e non articolato. Ciò che emerge è spesso l'assenza di strumenti e pratiche di pianificazione in tali aziende; contrariamente, infatti, essa viene elaborata in situazioni di maggiore complessità organizzativa; alcune teorie⁴⁸, tuttavia, si sono soffermate sulle relazioni tra la formalizzazione della strategia e le performance aziendali. Nonostante il processo di pianificazione sia poco utilizzato tra le imprese di piccole dimensioni, alcuni pochi studi sono giunti alla conclusione che le piccole – medie imprese di successo possiedano un processo di pianificazione sistematico, facendo così configurare una correlazione positiva tra formalizzazione della strategia e la performance. La differenza tra le due tipologie di imprese nella formalizzazione

⁴⁸ PERRY S.C., 2001. *The relationship between written plans and failure of small business in the US*, The Journal of small Business Management, 39; SCHWENK C.R., SCHARDER C.B., 1993. *Effect Of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A meta Analysis*, Entrepreneurship Theory and Practice, 17.

della strategia è che in quelle di grandi dimensioni viene utilizzato il piano strategico per integrare gli obiettivi e le attività dei diversi business rispetto ad una prospettiva di corporate, iniziando quindi il processo di pianificazione a livello corporate e trasferendolo poi a livello dei singoli business, mentre nelle piccole imprese il sistema di pianificazione riguarda essenzialmente il livello business che spesso coincide con l'intera impresa. Si può comunque concludere affermando che la dimensione medio – piccola delle imprese comporta una scarsa formalizzazione della strategia e un'irrilevante adozione di sistemi di pianificazione.

Risulta poi necessario attuare un'accurata analisi della struttura organizzativa di un'impresa affinché venga determinata la divisione del lavoro per lo sviluppo della strategia e affinché non si creino un'asimmetria informativa e una scarsa comunicazione tra le varie unità; ciò comporterebbe una criticità nella realizzazione e nella comprensione della strategia stessa. Tutte le varie funzioni di un'organizzazione, finanza, produzione, marketing, vendite acquisti, ecc, presuppongono un patrimonio di knowlwdge, skills, linguaggi e culture; qualora queste funzioni non comunichino e non si coordinino tra di loro questo comporta una forte barriera all'attuazione della strategia.

Dopo aver elaborato una strategia, l'impresa deve individuare quale struttura organizzativa sia in grado di attuarla nel modo più efficiente. Le persone, infatti, agiscono con maggiore o minore motivazione, anche in base alla struttura organizzativa nella quale operano, il che spiega i forti legami tra strategie e strutture. Una determinata struttura organizzativa deve poter anticipare l'evoluzione del settore e dell'ambiente in cui opera l'impresa, deve essere adatta alle scelte strategiche dell'impresa, deve essere adatta alla cultura dell'organizzazione e alla personalità dei manager di vertice. Uno degli obiettivi principali della struttura organizzativa è fare in modo che ciascun gruppo di lavoro interagisca e si coordini con gli altri. Quanto più complessa risulta l'attività di un'impresa, tanto più forte è la spinta a introdurre livelli gerarchici; aumentando i livelli, si verifica però che gli individui di un'organizzazione abbiano sempre più difficoltà a trasformare la propria attività in risultato, dal momento che l'attività di ognuno è sottoposta all'autorità di altri e spesso quindi tendono semplicemente a diventare dei meri esecutori. Occorre quindi cercare delle forme di organizzazione che motivino i collaboratori. Una struttura organizzativa *accentrata* si ha quando le decisioni vengono prese a livello di vertice e ai collaboratori spettano delle attività di sola esecuzione; al contrario si definisce *decentrata* quando i vertici mantengono il controllo e l'autorità sulle grandi scelte ma, molte decisioni vengono delegate ai collaboratori. Le strutture organizzative moderne sono caratterizzate da un decentramento delle attività per permettere ai vertici di concentrarsi maggiormente sulle scelte strategiche, e per garantire il vantaggio di una maggiore motivazione dei collaboratori. Per

contro l'accentramento mantiene un maggiore equilibrio tra la responsabilità assegnata e l'autorità delegata; tale scelta consente di facilitare il coordinamento, rispondere repentinamente ai veloci cambiamenti dell'ambiente e rendere la pianificazione più semplice.

Le principali configurazioni di struttura organizzativa sono tre: struttura funzionale, struttura divisionale e struttura a matrice. La prima sembra influenzare il coordinamento tra le varie funzioni, impedendo la comunicazione tra di esse, in quanto ognuna opera come fosse un'azienda separata, senza alcun coordinamento tra le altre rendendo impossibile, quindi, perseguire degli obiettivi comuni. Inoltre, tale struttura presenta dei limiti nella formazione delle scelte strategiche e imprenditoriali; coloro che fanno capo alla direzione generale, quando l'organizzazione accresce nella complessità, trovano difficoltà ad impostare una strategia di diversificazione che possa adeguare la propria impresa alle condizioni economiche mutate. Nella struttura divisionale, invece, a differenza della struttura funzionale, la corporate focalizza l'attenzione sulle scelte di lungo periodo e sulle strategie, in quanto molte decisioni sono assegnate alla responsabilità dei general manager alle singole divisioni. La struttura a matrice, sembra superare le criticità delle precedenti. Il principale vantaggio riguarda la gestione e il superamento dei conflitti. Il basso contenuto di controllo gerarchico e la maggiore motivazione che deriva dall'autonomia sono aspetti che risultano utili per il coordinamento; i processi di pianificazione strategica, infatti, impongono la condivisione delle informazioni in tutta l'organizzazione e la struttura a matrice riesce a permettere ciò e a garantire che l'azienda si adatti facilmente ai cambiamenti.

3.9 Le strategie di diversificazione aziendale

La strategia di diversificazione aziendale conduce a definire in quali mercati e in quali settori un'azienda voglia inserirsi e come allocare le risorse. La caratteristica più importante delle aziende diversificate, che a noi interessa ai fini dell'analisi è il collegamento e l'alta interdipendenza che si viene a creare tra le varie sotto unità (Merchant 1998). I sistemi di pianificazione necessitano di una grande quantità di informazioni e comunicazioni interpersonali così che spingono i manager a comunicare tra loro rendendo più facile che i vari responsabili coordinino le loro attività e trovino delle importanti relazioni e sinergie. Un elemento di svantaggio che non facilita quindi l'esecuzione della strategia è rappresentato dall'asimmetria informativa tra i top manager e i responsabili delle singole sotto unità nelle aziende diversificate in mercati non collegati. L'organizzazione, accrescendo la sua complessità, rende difficoltoso che i responsabili dei vertici riescano a rimanere informati ed

aggiornati sugli accadimenti e sugli sviluppi in corso in tutte le varie unità aziendali. La conseguenza è che si venga a creare un decentramento organizzativo e decisionale. I vertici aziendali arrivano così a ridurre le loro richieste di informazioni abbassando il livello al quale vengono prese le decisioni nell'ambito dell'organizzazione.

3.10 *Condivisione della strategia e allineamento strategico*

Come abbiamo visto la strategia deve essere intesa come “l'individuazione di fini e obiettivi da conseguire attraverso l'adozione di adeguate linee d'azione e l'impiego delle risorse necessarie per ottenerle”⁴⁹. Nell'ambito aziendale, la strategia attiene alla definizione del top management di un insieme di operazioni, coordinate in un piano di intervento inerente l'utilizzazione delle risorse disponibili per il raggiungimento di un determinato obiettivo⁵⁰. Kaplan e Norton hanno ampiamente ribadito che tale strategia, una volta individuata, deve essere tradotta in termini operativi in modo tale che essa possa venire attuata. Per riuscire a compiere ciò tutta l'organizzazione articolata nelle varie funzioni e nelle varie unità operative deve essere allineata alla strategia. Tutti i dipendenti, infatti, devono essere in grado di comprendere la strategia e svolgere la loro attività quotidiana in funzione del successo della strategia individuata. Come è emerso da una ricerca svolta in America, con la finalità di verificare il grado di conoscenza dei collaboratori relativamente agli indirizzi strategici della propria azienda, svolta da Timothy Devinney⁵¹, sembra che il top management non dedichi sufficientemente tempo a comunicare la strategia dell'azienda e a ricercare la condivisione da parte dei dipendenti; tale aspetto come vedremo è presente anche nelle aziende italiane. Il contributo del top management agli indirizzi strategici si inserisce nelle interazioni e nelle relazioni per l'individuazione delle strategie, ma solo ad un indirizzo più elevato. La riflessione a cui si giunge è quindi che il vertice aziendale dovrebbe spostare progressivamente il focus dalla comunicazione delle linee strategiche alla creazione di contesti che facciano emergere interazioni tra il personale e il vertice, relazioni e decisioni con la realtà dell'ambiente in cui si opera⁵². È necessario, che tutti i dipendenti condividano un medesimo obiettivo, una vision comune e che prendano consapevolezza del loro ruolo all'interno del sistema di implementazione della strategia. Un'azienda allineata

⁴⁹ TERZANI S., 1998. *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam.

⁵⁰ CATTURU G., 2005. *In avvio allo studio della strategia, della tattica e della politica aziendale*, in *Appunti di Economia e di Governo Aziendale*, Quaderni Senesi di Economia aziendale e di Ragioneria, Serie didattica, n. 6, Siena.

⁵¹ DEVINNEY T., 2013. *All Talk, no action: why company strategy often falls on deaf ears*, The Conversation.

⁵² DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, Quinta Edizione, Milano, Apogeo, 2013.

stimola la motivazione dei dipendenti, l'innovazione e la capacità di affrontare i vari processi decisionali. Il destino delle organizzazioni e il loro successo, infatti, dipende dalle persone che le compongono. Investire nelle risorse umane è diventata in primis una scelta strategica fondamentale per ottenere successo. Vi è la concezione che le aziende ricerchino *“persone motivate, flessibili, disponibili al cambiamento continuo...persone che si sentono responsabili del proprio lavoro...capaci di lavorare in team, secondo la logica di integrazione e non di mera interazione...una logica che porta a ricercare il successo del gruppo come il proprio successo e a considerare gli obiettivi del gruppo come propri. Servono, in questa logica persone in possesso di competenze non solo specialistiche, inerenti con la specifica professionalità, ma anche di competenze trasversali, sociali, relazionali, collaborative, comunicative...in tutta l'azienda, a tutti i livelli gerarchici, non solo a livello di top e middle management”*⁵³. È opportuno parlare quindi di empowerment, in quanto si cerca sempre di più di trasferire a tutti gli operatori aziendali poteri decisionali sempre più ampi attraverso una maggiore autonomia organizzativa. L'allineamento strategico viene raggiunto inizialmente con la comunicazione da parte dei responsabili degli obiettivi strategici di alto livello dell'organizzazione in modo che siano comprensibili a tutti i dipendenti. Inoltre, si deve garantire che gli individui e i team abbiano obiettivi di secondo livello, a cui devono essere associati degli incentivi, come poi vedremo, e che se raggiunti possano contribuire a conseguire quelli di alto livello. L'allineamento strategico (Senge 1990) viene inoltre raggiunto collegando i singoli obiettivi dei dipendenti e il sistema degli incentivi agli obiettivi delle business unit e dell'intera organizzazione.

3.11 *Commitment*

Il commitment organizzativo è un'altra variabile chiave che costituisce uno dei prerequisiti per facilitare l'implementazione della strategia. Tale concetto è difficile da definire ma utilizzando una definizione di Scholl (1981) esso è considerato sia come un atteggiamento del lavoratore sia come una forza che lega un lavoratore all'organizzazione. Se il termine commitment venisse tradotto letteralmente assumerebbe il significato di comportamento individuale e/o di gruppo che può essere definito in termini di impegno, senso di responsabilità e senso del dovere; inoltre con questo termine si intende anche l'identificazione degli individui con l'organizzazione e l'identificazione con i suoi obiettivi, insieme al desiderio di rimanere a farne parte. L'enorme

⁵³ Contributo di Stefania Parini, in Ferrai F., Fortunati F., 2007. *Il processo di formazione continua in azienda. Modelli, strumenti ed esperienze di sviluppo del capitale intellettuale*, Franco Angeli.

sforzo dell'impresa di coinvolgere e impegnare il personale presuppone l'affermazione di un management responsabile. Ci sono quattro diversi approcci (Suliman 2000), *l'attitudinal approach*, focalizzato sull'atteggiamento, il *behavioural approach*, incentrato sul comportamento, il *normative approach*, incentrato sulla normativa e il *multidimensional approach*, l'approccio multidimensionale. Il primo considera il commitment come un atteggiamento del lavoratore e si manifesta nell'accettazione dei valori e degli obiettivi aziendali e nel desiderio di rimanere parte dell'organizzazione. L'approccio comportamentale, mette in rilievo che il lavoratore rimanga con tale organizzazione per gli investimenti fatti, tra i quali il tempo, i rapporti interpersonali ecc. Il normative approach viene visto come la congruenza tra gli obiettivi e i valori del lavoratore e gli scopi organizzativi che fanno sentire un lavoratore in obbligo nei confronti della sua organizzazione. Infine, l'approccio multidimensionale assume che il commitment organizzativo sia maggiormente complesso e rappresenti più di un attaccamento emozionale. Molte organizzazioni aziendali, prediligono l'utilizzo di processi bottom – up, per la definizione di obiettivi a livello manageriale nei processi di pianificazione. La scelta di far partecipare i dipendenti e i collaboratori nella definizione degli obiettivi comporta degli aspetti positivi. Il coinvolgimento aumenta l'impegno dei manager a raggiungere gli obiettivi, in quanto essi stessi comprendono maggiormente per quale motivo siano stati fissati determinati livelli ed hanno un maggior stimolo a raggiungerli. Un altro vantaggio è la condivisione delle informazioni; la definizione degli obiettivi comporta infatti, in quasi tutte le imprese un processo di condivisione delle informazioni sulle potenzialità proprie delle business unit e sulle risorse della corporate. Tuttavia, tutti i collaboratori e non solamente i manager devono essere coinvolti nei processi di pianificazione, in particolare nella determinazione degli obiettivi di performance. Il commitment, come detto sopra, risulta essere una fonte di motivazione per il personale e può incentivare il lavoratore ad operare e portare a termine gli obiettivi aziendali. Qualora il lavoratore non si senta parte dell'azienda e non sia motivato nell'ambiente in cui opera, rischia di lavorare in maniera distaccata e non sentire come propria la strategia che deve essere perseguita.

3.12 *Il cambiamento*

Considerando che i mutamenti dell'ambiente esterno generano opportunità ma anche rischi, se essi non vengono valutati repentinamente possono trasformarsi in minacce. Un'organizzazione dovrebbe avere una cultura che incoraggi l'adattamento all'ambiente esterno. Ciò nonostante, il pericolo per molte organizzazioni è il fatto che la cultura diventi più rigida. Molte organizzazioni che avevano riscontrato un notevole successo in ambienti stabili spesso si trovano in difficoltà quando l'ambiente comincia a mutare (Daft 2013). La strategia rappresenta quindi, per il vertice, uno strumento indispensabile per rispondere efficacemente ai mutamenti dell'ambiente esterno e a quelli che si producono all'interno delle stesse imprese. Le aziende possono avere un atteggiamento passivo ed aspettare il verificarsi di fenomeni evolutivi e adottare opportune modifiche nella gestione quando i fenomeni si sono già verificati, oppure possono dimostrare un loro sforzo costante per prevedere i fenomeni evoluti allo scopo di poter realizzare delle modifiche alla gestione; in alternativa esse possono promuovere azioni che influenzano tali fenomeni (Terzani 1999). Il primo atteggiamento è proprio delle imprese soprattutto di piccole dimensioni, la cui operatività spesse volte si realizza senza un disegno programmatico. Le aziende invece con un atteggiamento attivo e anticipatorio agiscono secondo orizzonti e prospettive di lungo periodo e in funzione di piani strategici. I cambiamenti ambientali che possono essere caratterizzati ad esempio da variazioni della domanda e della concorrenza influenzano le strategie; quest'ultime, attraverso costanti revisioni sulla loro fattibilità a seguito di variazioni del contesto esterno dovrebbero essere flessibili e in continua variazione a seconda delle esigenze. La flessibilità della pianificazione strategica è in relazione positiva con la performance aziendale, infatti essa consente alle aziende di rispondere rapidamente ai cambiamenti ambientali per sfruttare in modo rapido ed efficiente i diversi vantaggi e opportunità per l'ambiente (Dreyer e Gronhaug 2004; Levy e Powell 1998). Alcuni studi dimostrano, però, che il rapporto tra la flessibilità della pianificazione strategica e la performance non è moderato dal dinamismo ambientale, contrariamente agli studi precedenti di Hitt et al 1998); Hohnson et al 2003; Nadkarni e Narayanan 2007). Pertanto si afferma che la flessibilità del processo di pianificazione strategica è utile sia in un'ambiente stabile sia in un ambiente instabile. Il cambiamento può essere anche interno all'azienda; il vertice però deve comunicare la vision del cambiamento a tutti i livelli organizzativi. Ideare e realizzare piani di miglioramento con obiettivi strategici facilita l'individuazione di priorità negli interventi da realizzare, in modo tale da renderli parte delle attività organizzative. Il programma di cambiamento deve essere necessariamente calato e sviluppato all'interno dell'organizzazione. Il personale risulta più propenso al cambiamento organizzativo quando questo viene presentato

e comunicato all'interno dell'organizzazione come parte di un programma avente un orizzonte di medio – lungo periodo, perfettamente incluso nella strategia da perseguire. Questa integrazione che si crea, spinge i dipendenti a realizzazione le attività richieste e rendendo chiara ed esplicita l'attività da svolgere.

3.13 *Gli incentivi al personale*

È importante collegare il sistema degli incentivi agli obiettivi strategici così da comunicare in maniera efficace a tutto il personale l'importanza che il top management attribuisce agli obiettivi stessi. Una volta definiti gli obiettivi da perseguire per realizzare la strategia, è necessario che questi obiettivi di performance a livello di team e di individuo siano allineati con gli obiettivi organizzativi cosicché il gruppo e gli individui siano focalizzati su attività coerenti con gli obiettivi del business. Collegando questi al sistema di incentivazione viene a crearsi un ambiente in cui le persone sono motivate a perseguire i propri obiettivi ed eventualmente a modificare e riallineare i propri comportamenti. Una delle finalità principali della pianificazione consiste nel definire la performance e fissare degli obiettivi. I sistemi di incentivazione servono proprio a collegare le ricompense alla valutazione delle performance.

Gli incentivi⁵⁴ hanno lo scopo di favorire l'allineamento tra gli interessi dei dipendenti e gli obiettivi dell'organizzazione. Un primo vantaggio si può riscontrare dal punto di vista informativo; essi focalizzano l'attenzione dei dipendenti e li informano sull'importanza delle varie aree di risultato quali costi, qualità, servizio ai clienti e la crescita. Gli incentivi, infatti, orientano le attività dei collaboratori sulle aree di performance più importanti. Un altro vantaggio si ha in termini motivazionali; per poter svolgere il loro compito, alcuni dipendenti hanno bisogno di ricompense per mettere in atto degli sforzi aggiuntivi, essi fungono quindi da stimolo. Un ulteriore aspetto positivo che si ottiene con degli adeguati sistemi di incentivazione è il mantenimento del personale in modo da fidelizzare gli individui che contribuiscono al successo dell'azienda stessa. È molto importante sottolineare che come da una parte gli incentivi forniscono dei benefici in termini di motivazione, essi, se non progettati in maniera adeguata, rischiano di creare dei problemi, infatti devono risultare abbastanza significativi da controbilanciare le motivazioni che potrebbero spingere i dipendenti ad agire contro l'interesse dell'organizzazione.

⁵⁴ KERR S., 2004. *Executives Ask: How and Why Should Firms and Their Employees Set Goals*, Academy of Management Executive, 18.

In questo capitolo l'attenzione è stata rivolta a quei fattori che, secondo le considerazioni e le analisi svolte possono influenzare il legame tra performance e strategia in quanto condizionano l'esplicitazione e la comunicazione della strategia e l'utilizzo di un sistema formalizzato di pianificazione. Si è cercato pertanto di identificare inizialmente questi fattori e di provare a dare una spiegazione del perché essi incidano su questo legame in modo tale da provare poi ad individuare con maggiore chiarezza quali tra questi elementi vadano ad influenzare la situazione in Italia. Nel successivo capitolo, pertanto, attraverso i risultati del questionario di ricerca si è cercato di fare emergere le caratteristiche delle aziende italiane che potrebbero spiegare quanto riscontrato.

CAPITOLO IV

LE CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE ITALIANE

4.1 *I fattori che influenzano il legame tra performance e strategia nelle aziende italiane*

Nel precedente capitolo è stata svolta un'analisi dei fattori e degli elementi che influenzano il legame tra performance e strategia, partendo da un richiamo teorico dei fattori e delle teorie sulla contingenza. Tutta la precedente parte dell'elaborato è stata necessaria per effettuare una considerazione sulla situazione delle aziende italiane che sono state oggetto di analisi attraverso la somministrazione del questionario di ricerca realizzato dall'Università Bocconi in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova. Tale questionario è stato progettato e indirizzato alle aziende con la finalità di raccogliere dati necessari per individuare il grado di diffusione dei modelli di misurazione della performance e le loro caratteristiche, senza fare esplicito riferimento alla Balanced Scorecard.

Dall'analisi dei risultati della ricerca è emerso che in Italia manchi un collegamento tra strategia e performance a causa di criticità riscontrate nell'esplicitazione, nella comunicazione e nella condivisione della strategia e nello scarso utilizzo di un processo formalizzato di pianificazione strategica. Questo capitolo focalizza l'attenzione sui risultati del questionario che fanno emergere gli aspetti che spiegano e giustificano quanto appena affermato. Le imprese che sono in grado di tradurre la loro strategia in performance risultano più capaci di attuare la strategia in quanto sono in grado di comunicare obiettivi e finalità. È necessario che un'azienda descriva la vision e la direzione futura a tutta la realtà organizzativa, in modo tale che si possa parlare di visione condivisa. Le aziende italiane non sono in grado di tradurre le strategie in misure; i risultati fanno capire che la scelta delle azioni strategiche è in parte presente in tali aziende ma non basta se non vengono supportate da fondamentali strumenti di pianificazione strategica; pertanto si rischia di cadere in un processo poco sistematico ed efficace se alla definizione degli obiettivi e delle linee strategiche non si aggiunge l'esplicitazione di un sistema di driver legati da rispettivi nessi causali. Ripercorrendo le risposte che sono state raccolte attraverso il questionario di ricerca, si vedrà dove emergono questi elementi e con quale frequenza si presentano nelle imprese italiane.

Da un'analisi, congiuntamente ad una base teorica offerta dalla letteratura sulla Contingency Theory si è cercato di identificare quali potrebbero essere i fattori che influenzano l'esplicitazione e la comunicazione della strategia, l'utilizzo di sistemi di planning e di

conseguenza il collegamento tra performance e strategia nelle aziende italiane. Le cause, secondo l'analisi potrebbero essere ricercate nei seguenti fattori:

<i>❖ Cultura manageriale e controllo aziendale</i>
<i>❖ Modalità di definizione, comunicazione e condivisione di MISSION, VISION, VALORI e STRATEGIA AZIENDALE da parte del vertice</i>
<i>❖ Scarsa visione strategica del vertice aziendale</i>
<i>❖ Struttura organizzativa</i>
<i>❖ Allineamento strategico</i>
<i>❖ Commitment</i>
<i>❖ Ruolo della leadership</i>
<i>❖ Revisione della strategia</i>
<i>❖ Caratteristiche del sistema di incentivazione aziendale</i>
<i>❖ Destinatari del sistema di reporting/misurazione delle performance</i>

I prossimi paragrafi sono dedicati ciascuno ad uno degli aspetti e dei fattori che sono emersi dall'indagine, i quali portano a motivare l'assenza del legame tra performance e strategia. Dalla valutazione è emerso che sarebbe opportuno integrare il questionario già somministrato alle aziende di medio – grandi dimensioni con eventuali altre domande relative ad ogni fattore che è stato individuato come causa della mancanza di tale legame per aiutarci maggiormente a capire e individuare tali aspetti nelle aziende italiane (ALLEGATO 2).

Per ciascun fattore è stata elaborata una proposta di variazione del questionario per integrare e/o modificare le domande dell'attuale versione che è stata somministrata alle aziende del campione, in modo tale da ricercare, approfondire ed indagare maggiormente gli aspetti che sono stati individuati e supposti. Al termine di ciò sono state effettuate due interviste a due aziende del territorio padovano per cercare di mettere in pratica e di verificare l'efficacia e l'utilità dei quesiti che sono stati proposti in modo tale da comprendere se le cause considerate ed emerse dall'analisi spieghino effettivamente le criticità riscontrate nella comunicazione e condivisione della strategia e nell'utilizzo non formalizzato dei sistemi di pianificazione strategica. Attraverso l'intervista si sono potute ottenere informazioni rilevanti, aspetti utili, confronti e consigli per l'indagine che altrimenti non sarebbero stati colti con la mera compilazione del questionario di ricerca.

4.2 *Il livello di cultura manageriale nelle aziende italiane*

Un aspetto che merita di essere considerato per provare a spiegare le caratteristiche della strategia, della comunicazione e dei sistemi di pianificazione sono le caratteristiche manageriali delle aziende italiane; la struttura produttiva italiana è composta principalmente da imprese di piccole dimensioni, mentre le aziende di grandi dimensioni, con oltre 250 addetti, rappresentano solamente lo 0,1% delle aziende operanti in Italia⁵⁵. Volendo tracciare un profilo generale delle aziende operanti nel territorio nazionale, si può stimare che le aziende a conduzione familiare siano circa 784.000, pari ad oltre l'85% del totale delle aziende in Italia⁵⁶. Il 58 % delle 6.900 aziende di medio grandi dimensioni ha un controllo di tipo familiare. Da questi dati si evince appunto che anche le aziende di maggiori dimensioni si caratterizzano per un rilevante controllo da parte della famiglia. Il capitalismo familiare comporta il vantaggio della coincidenza tra proprietà e gestione e tra il proprietario e il manager che garantisce di essere quasi sempre in linea con gli interessi della proprietà, venendo a mancare così tutte le varie situazioni di conflitto e di interesse che si vengono a creare nelle aziende a proprietà diffusa. Tra gli svantaggi, bisogna sottolineare come il capitalismo familiare comporti la scarsità di risorse umane qualificate, con conseguenti scarse capacità gestionali. Spesso nel passaggio generazionale in queste tipologie di società si può incorrere in individui con scarsa attitudine imprenditoriale e in contrasto tra loro⁵⁷. L'analisi della struttura del Consiglio di Amministrazione delle aziende italiane condotta attraverso una ricerca nel 2007⁵⁸, ha evidenziato che la dimensione del Consiglio di Amministrazione è maggiore in aziende con la struttura proprietaria più aperta e viceversa; tuttavia emerge che si riscontri una presenza molto elevata di familiari nei Consigli di Amministrazione sia delle aziende interamente sotto il controllo della famiglia, sia in aziende con assetto proprietario più aperto. Un altro aspetto che viene indagato in questa ricerca è come venga considerato il management team comprendendo con tale termine l'insieme del CEO e dei responsabili di funzione. Nelle realtà dove emerge che vi siano top manager non facenti parte della famiglia, c'è una maggiore propensione a corsi in Business Administration ed executive, mentre i membri della famiglia risulterebbero più restii a ciò. Per completare un'analisi delle caratteristiche del top management è opportuno evidenziare che variano anche

⁵⁵ ISTAT 2015

⁵⁶ Dati AIDAF 2014

⁵⁷ Brunetti G., Corbetta G., 1999, *Ruolo e funzionamento dei consigli di amministrazione nelle imprese di medie e grandi dimensioni a proprietà familiare*, in Airoldi G., Forestieri, (a cura di), (1998), *Corporate governance. Analisi e prospettivi del caso italiano*, Etas, Milano.

⁵⁸ Ricerca svolta dalla Cattedra AldAF – Albeto Falk di Strategia delle aziende Familiari in collaborazione con AldAF e Spencer Stuart, società di consulenza americana e operante in Italia dal 1982.

le competenze richieste ai top manager a seconda che essi appartengano o meno alla famiglia di controllo. Le competenze e le qualità richieste ai manager familiari sono l'imprenditorialità, la fedeltà e la diligenza mentre nel caso di manager non familiari viene richiesta maggiore esperienza manageriale. Infine si può affermare che i manager non facenti parte della famiglia di controllo, secondo tale ricerca, non sono del tutto soddisfatti della collaborazione con l'azienda e del loro rapporto con la famiglia di controllo. Questo comporta quindi una scarsa motivazione in tali figure che potrebbe compromettere una buona realizzazione degli obiettivi aziendali individuati.

Ciò che deve essere quindi indagato ed approfondito nelle aziende italiane è se effettivamente vi sia una bassa cultura manageriale, infatti tali aziende potrebbero soffrire di una scarsa presenza di competenze manageriali. Sono di fondamentale importanza le competenze tecnico – manageriali classiche quali il marketing, il controllo di gestione e la finanza ma emergerebbe, in base al contesto in cui si sviluppano le aziende oggi, l'importanza di competenze manageriali strategiche quali l'autoefficacia personale attraverso una buona gestione dello stress, la capacità di sviluppare idee creative e inoltre competenze per sviluppare la motivazione nei collaboratori, motivandoli e responsabilizzandoli. Le competenze di attivazione motivazionale sono espresse anche attraverso lo sviluppo di skills e dei talenti dei collaboratori e attraverso il principio di delega e l'empowerment. Altre competenze manageriali necessarie sono quelle di tipo comunicativo, focalizzate nella relazione con gli altri, colleghi, dirigenti e collaboratori. Nei rapporti di interazione tra i manager è quindi importante porre attenzione all'importanza del colloquio, alla capacità di ascolto e di espressione a livello interpersonale e di gruppo. La centralità degli aspetti soggettivi, interpersonali e psicofisici nell'organizzazione è confermata dall'importanza attribuita soprattutto a dirigenti e imprenditori, alle competenze emotive e sociali del manager che deve diffondere una sorta di benessere, inteso come uno stato in cui colleghi e collaboratori trovano soddisfazione nell'operare e rispetto dei propri valori a seguito dell'inserimento in un ambiente coinvolgente e stimolante. Altre competenze manageriali ritenute importanti sono le competenze di gestione dei processi di cambiamento e di risoluzione dei problemi in un'ottica strategica, acquisendo abilità nel gestire gli imprevisti, gestendo processi di innovazione e cambiamento, nonché nell'abilità della presa di decisioni in linea con il contesto organizzativo e con il contesto esterno⁵⁹.

Questa premessa teorica è stata necessaria per inquadrare la realtà delle aziende italiane, descrivendo le caratteristiche e le competenze che vengono richieste ai manager. Le peculiarità

⁵⁹ Bentivogli C., Catani M., Marmo C., Morgagni D., 2013. *Le competenze invisibili. Formare le competenze che tutti cercano*, Milano, Franco Angeli.

che potrebbero emergere, costituirebbero un limite per il collegamento tra performance e strategia in quanto sarebbe importante che le aziende rispettassero dei requisiti di leadership, di formazione manageriale, di aggiornamento e di competenze necessarie per creare le basi di una corretta formulazione, pianificazione e implementazione della strategia e affinché creino un'organizzazione adatta alla realizzazione di ciò. È necessario indagare, quindi nelle aziende italiane del campione, se venga effettuata la formazione con questa finalità per gli imprenditori e per i manager. Ciò che deve essere ricercato nelle aziende del campione, per individuare la comunicazione e l'esplicitazione della strategia è la mancanza di tali aspetti. Altri elementi che devono essere indagati sono la consapevolezza del leadership team che deve verificare che i manager si concentrino nella realizzazione delle strategie, inoltre deve essere ricercata la capacità di scegliere e di focalizzarsi sugli aspetti che contano, identificando le priorità e le risorse adeguate per realizzarle e devono essere attuati dei programmi di comunicazione per sviluppare la comprensione della strategia in tutta l'organizzazione ed educare quest'ultima all'attuazione della strategia. Per fare in modo che vengano realizzati tutti questi aspetti necessari è importante chiarire le caratteristiche del management nelle aziende intervistate in modo tale da mettere in luce eventuali limiti che spiegano da cosa è dovuta la mancanza del legame oggetto dell'elaborato.

Prima di approfondire l'aspetto relativo alla formazione e alle competenze del management si è ritenuto opportuno capire maggiormente la composizione e la provenienza degli altri componenti del vertice⁶⁰.

4.3 Il genere manageriale

Secondo l'analisi condotta, un altro aspetto da ricercare nelle aziende è la presenza femminile nel top management delle aziende italiane, in quanto porterebbe a dei benefici alle organizzazioni. È stato dimostrato che il potenziale di leadership è presente sia negli uomini sia nelle donne, in quasi tutti i paesi del mondo, secondo una ricerca condotta nel 2013⁶¹, nonostante più del 60% dei ruoli di leadership siano occupati da uomini. Una significativa partecipazione di donne nei Consigli di Amministrazione comporterebbe numerosi benefici dal punto di vista delle discussioni o delle decisioni strategiche, dell'aumento della performance aziendale e dal punto di vista dell'impronta caratteriale e del loro contributo che potrebbero

⁶⁰ Profumo G., 2013. *Gli assetti di governo delle imprese minori. Prospettive teoriche ed analisi empiriche in Europa*, Milano, Franco Angeli.

⁶¹ CEB SHL Talent Report 2013.

dare in azienda. Alcuni studi⁶² hanno infatti evidenziato che con la presenza femminile nel board management viene ad accrescersi la creatività, l'innovazione, la capacità decisionale e di conseguenza la performance delle aziende. L'impatto positivo che riveste la presenza femminile al vertice, tuttavia, non è limitato solo alla performance del team manageriale ma si estende anche agli alti livelli dell'organizzazione. La figura femminile risulta importante nelle relazioni di mentoring, di sostegno e di motivazione in quanto ha una sensibilità maggiore rispetto alla figura maschile. Le donne sembrano essere più sensibili anche rispetto alle opportunità di crescita dei propri collaboratori, incoraggiandoli ad esprimere il loro potenziale così da motivarli nelle azioni necessarie per il raggiungimento di determinate performance. Ecco perché questo aspetto, per effettuare un'analisi completa del management delle aziende italiane intervistate nel campione, andrebbe indagato.

Dopo aver descritto le informazioni che devono essere ricercate nelle aziende italiane verranno riportate le domande possono essere utili ad approfondire questi aspetti. Inizialmente è stato ritenuto opportuno chiedere alle aziende il loro anno di costituzione in quanto questo dato serve per capire se si tratti di aziende insediate nel settore di riferimento da molto tempo o se siano delle start up o comunque aziende nate di recente per individuare se si possano fare delle considerazioni generali riguardanti la relazione tra la composizione dei consigli di amministrazione e i vari stadi di vita delle aziende.

⁶² Ricerca effettuata dall' Università di St. Gallen in Svizzera.

a.1 Si tratta di un'azienda a controllo familiare (più di una generazione familiare coinvolta in azienda a vario titolo? se la risposta è SI proseguire con le domande successive, se la risposta è NO passare direttamente alla domanda a.3.6):

SI NO

a.2 Se sì, il CEO è un membro della famiglia: SI NO

a.3 STRUTTURA CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

a.3.1 Se l'azienda è a controllo familiare, indicare:

a) N. di componenti del Cda	
b) N. di membri della famiglia nel Cda	
c) N. membri esterni alla famiglia	
d) Età media dei membri del Cda	
e) N. donne nel Cda	

a.3.2 Indicare i criteri di scelta degli attuali membri del Cda e il numero di membri per ciascun criterio:

a) Indicati dalla famiglia	<input type="checkbox"/> (numero.....)
b) Selezionati con l'aiuto di Head hunting, società di selezione del personale o simili	<input type="checkbox"/> (numero.....)
c) Altro (specificare.....)	<input type="checkbox"/> (numero.....)

a.3.3 Il top management (CEO, DG, CFO) è costituito:

- Per la maggioranza da membri della famiglia
 Per la maggioranza da membri non appartenenti alla famiglia ma indicati da questa
 Per la maggioranza da membri non appartenenti alla famiglia

a.3.4 Il CFO è membro della famiglia di controllo? SI NO

a.3.5 Il CFO possiede (dopo aver risposto a questa domanda passare direttamente alla domanda numero A.4):

- a) Autonomia e Delega: Alta Media Bassa
b) Propensione al rischio: Alta Media Bassa

a.3.6 Se l'azienda NON è a controllo familiare, indicare:

a) N. di componenti del Cda	
b) Età media dei membri del Cda	
c) N. donne nel Cda	

a.3.7 Indicare i criteri di scelta degli attuali membri del Cda e il numero di membri per ciascun criterio:

a) Selezionati con l'aiuto di Head hunting, società di selezione del personale o simili	<input type="checkbox"/> (numero.....)
b) Altro (specificare.....)	<input type="checkbox"/> (numero.....)

a.3.8 L'azienda può definire che la figura del CFO possieda:

a) Autonomia e Delega: Alta Media Bassa

b) Propensione al rischio: Alta Media Bassa

a.4 Formazione del top management (CEO, DG, CFO):

Laurea in discipline economiche (% di individui.....)

Master in Business Administration (% di individui.....)

Frequenza corsi executive (% di individui.....)

Altro (specificare.....)

a.5 Con quale frequenza i membri del top management partecipano a corsi di formazione manageriale?

Frequentemente (indicare ogni quanto tempo.....) Mai (specificare il motivo.....)

a.6 Se SI, a che corsi partecipa il top management?

Corsi di leadership e motivazione dei collaboratori;

Gestione finanziaria

Marketing

Problem Solving

Strategia e pianificazione

Altro, Specificare.....

Le domande sopra riportate cercano di capire se tali aziende del campione di indagine siano aziende a controllo familiare e quanti membri della famiglia vi siano all'interno del Consiglio di amministrazione aziendale. Gli altri quesiti attengono alla selezione e alla formazione dei membri dei consigli e sono finalizzati alla comprensione di tutti gli aspetti descritti nel paragrafo.

4.4 *La struttura organizzativa: eccessiva formalizzazione e definizione dei ruoli*

I risultati del questionario di indagine mettono in rilievo che nelle aziende italiane intervistate la struttura organizzativa maggiormente diffusa sia quella funzionale.



Figura 20 - Organizzazione delle attività – (Fonte: Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., 2016).

Riprendendo quanto esposto nel terzo capitolo relativamente alle strutture organizzative aziendali, si ricorda che gli svantaggi che vengono a crearsi nell'uso di questa struttura sono quindi dovuti all'eccessivo tempo di risposta di fronte ai cambiamenti ambientali, per cui tale struttura può determinare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia. La struttura funzionale comporta una difficoltà di coordinamento tra le unità organizzative; un altro problema che caratterizza l'utilizzo di tale struttura è rappresentato dalla presenza di forti limiti nella formazione delle scelte di tipo strategico o imprenditoriale. Quando le operazioni aziendali risultano essere maggiormente complesse, i dirigenti facenti parte della direzione generale di una struttura funzionale hanno difficoltà nell'impostare una strategia che risulti adeguata alle variate condizioni economiche di riferimento. Ne deriva che i vari responsabili delle funzioni sono ancorati alle strategie passate e non riescono ad elaborarne di nuove. Un'altra criticità che si presenta nelle aziende italiane è la difficoltà a misurare la redditività di ogni area di business, in quanto risulta difficile determinare il contributo dato da un prodotto o da una linea di prodotti al profitto complessivo dell'impresa.

Dal momento che le aziende italiane risultano contraddistinguere la propria offerta attraverso la diversificazione (44,17% di prodotto e 41,67% di livello di servizio) sarebbe necessario

creare una struttura in modo tale da coordinare gli sforzi delle organizzazioni connesse tra di loro. Sembrerebbe non evincersi un grande coordinamento tra le aziende italiane che comporterebbe l'effetto di una scarsa sinergia tra le varie unità di business. Tali interazioni colmerebbero i problemi di coordinamento e il gap informativo tra le varie unità, problematiche che, invece, sembrano emergere nelle aziende italiane tanto da contribuire anche con tale aspetto ad affermare che non vi sia una chiara comunicazione e condivisione della strategia così da impedire che essa venga implementata con efficacia e che si possa instaurare un collegamento con la performance. Bloisi (2007) sottolinea l'importanza della struttura come mezzo per facilitare il lavoro dei dipendenti verso obiettivi comuni; l'organizzazione dovrà fare in modo che i dipendenti si identifichino con i pensieri organizzativi e dovrà essere impostata come un mix tra comando e controllo, infatti troppa libertà ai lavoratori ostacola l'organizzazione nel perseguimento della sua mission. La struttura promuove i valori culturali creando integrazione e coordinamento così da rafforzare la relazione tra individui e compiti. Secondo Jones (2007) con una buona struttura emergono norme e regole che contribuiscono ad un miglioramento della comunicazione che migliora le prestazioni del team.

Per approfondire questi aspetti sulla struttura organizzativa, è stata proposta un'integrazione al questionario per meglio definire la struttura delle aziende intervistate. La domanda sulla struttura organizzativa dell'azienda era già stata inserita ed è stato questo il punto di partenza della considerazione svolta sulla struttura che secondo l'analisi compiuta porta ad affermare che possa essere un elemento che impedisce una corretta implementazione della strategia nelle aziende.

Si è appunto pensato di indagare se le aziende abbiano un organigramma aziendale ben definito per capire i livelli gerarchici delle varie organizzazioni. Inoltre è opportuno richiedere il grado di autonomia delle varie unità di business per meglio comprendere se esse eventualmente condividano risorse tra di loro, clienti, servizi, processi, aspetto che comporterebbe un maggior coordinamento e una maggiore integrazione.

a.8 Esiste un organigramma aziendale ben definito? SI NO

a.9 Indicare il grado di autonomia delle diverse unità: Alta Media Bassa

a.10 Le varie unità di business condividono:

- Processi
- Personale
- Clienti
- Ricerca e Sviluppo
- Nulla
- Altro (specificare.....)

a.11 I compiti del personale vengono individuati:

- In modo formale
- In modo informale
- In autonomia
- Non saprei

4.5 *La comunicazione, la condivisione e l'implementazione della strategia*

La strategia all'interno delle aziende italiane di medie e grandi dimensioni è definita in modo chiaro ed esplicito, in maniera completa, solo nel 46% dei casi; mission, valori strategici e vision sono definiti e condivisi allo stesso modo con una percentuale di frequenza ancora minore (rispettivamente 33%, 18,1%, 40,2%).

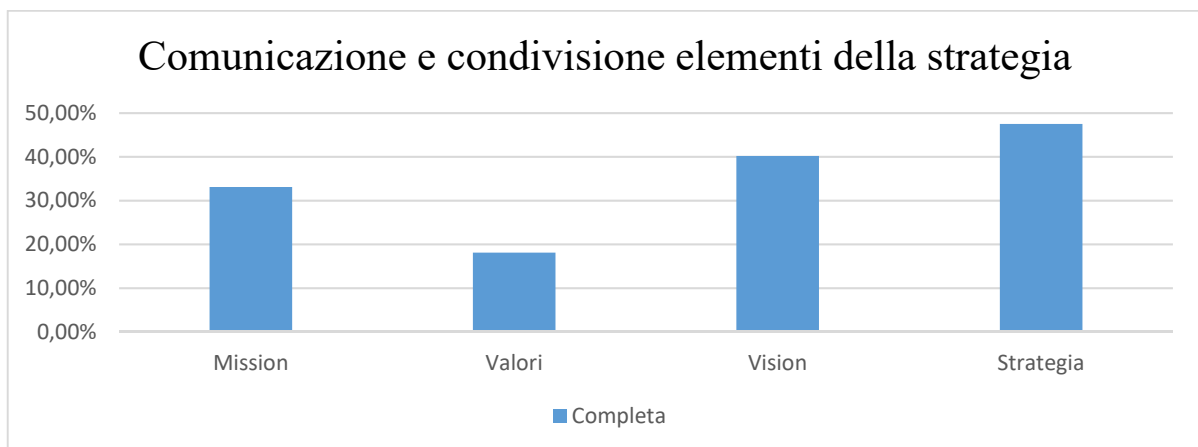


Figura 21 Comunicazione e condivisione elementi della strategia - Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., (2016), *Strategia, azioni, misure. Modelli di successo di performance management per le imprese italiane*, Milano, Egea.

Infatti, la condivisione di tali elementi avviene per di più in maniera parziale. Questi dati devono essere analizzati congiuntamente ed emerge che la mission e i valori aziendali vengono tradotti in vision solamente per il 40,2 % dei casi. Un'altra differenza riguarda il numero di imprese che individuano temi strategici (68%) e coloro che le traducono in specifiche iniziative definite solo

dal 57,9% delle aziende. Questi elementi significano appunto che vi è una difficoltà da parte delle aziende di tradurre la strategia in strumenti utili per la sua esecuzione.

La leadership aziendale deve essere positiva per ispirare i dipendenti e ottenere attraverso le loro azioni la realizzazione degli obiettivi propri dell'organizzazione a cui si appartiene. Il vertice deve esercitare il suo potere ma non deve essere autoritativo. Il compito del leader non deve essere quello di esecutore migliore ma deve essere colui che riesce ad incentivare, stimolare ed ottenere dai propri collaboratori l'esecuzione migliore (Zigarmi 2006).

La comunicazione della strategia e degli obiettivi dell'organizzazione devono essere trasmessi, come sopra detto, a cascata dall'intera organizzazione alle varie unità e infine agli impiegati. Questo per creare un allineamento tra gli obiettivi dell'organizzazione e gli obiettivi di ogni dipendente e/o collaboratore. È quindi necessario comprendere se nelle aziende indagate vi sia una comunicazione degli obiettivi strategici ai dipendenti e tra i dipendenti; ciò garantirebbe una fedeltà organizzativa in modo tale che vi sia un progressivo allineamento dell'organizzazione alla visione aziendale (Nanus 1996). Kotter (1996) afferma che vi sia una grande importanza di creare e unire i dipendenti per ottenere alleanze che supportino il radicamento dell'organizzazione; il fatto che non ci sia un coinvolgimento di dipendenti potrebbe portare ad un declino organizzativo e ad una deviazione della visione centrale. I dipendenti che ripongono un grande sforzo sentono quindi un urgente senso di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione (Kotter e Rathgeber 2005). All'interno di un'organizzazione vi è infatti una forte necessità di riuscire ad ottenere un forte lavoro di squadra e di cooperazione tra tutti i livelli, le divisioni e i reparti (Davenport e Prusak 1998). L'approfondimento in tale ambito è quindi realizzato cercando di capire se nelle aziende intervistate i dipendenti siano motivati ad applicare la vision aziendale ai loro compiti e alle loro azioni. Una maggiore consapevolezza della vision e degli obiettivi e quindi una maggiore comunicazione di essi comportano un maggiore impegno (Senge 1990).

Da dati sopra riportati viene, invece, esplicitato che manchi una condivisione degli elementi della strategia da parte del personale coinvolto nell'organizzazione. Quindi la strategia non sembra venire espressa al meglio nelle aziende italiane. Il processo di elaborazione della strategia deve avere inizio dal vertice dell'azienda per poi procedere attraverso la gerarchia passando dal livello centrale, al livello di business, al livello funzionale per poi arrivare a quello operativo. Questo, in base ai risultati che sono stati raccolti non avviene in tali aziende. Un insieme di strategie poco sinergico compromette di conseguenza la strategia finale ed è difficile poi che ciò si possa trasformare in ottime performance. Ciò che risulterebbe necessaria è una comunicazione efficace della vision, degli obiettivi e delle componenti principali della strategia

a livello di corporate, di manager e ai collaboratori lungo tutta la gerarchia aziendale. Se l'organizzazione non riesce a tradurre la sua visione e la sua strategia in termini che siano comprensibili e in base ai quali si possa condurre un'azione risulta difficile che una strategia possa realizzarsi. In mancanza di un consenso e di chiarezza, il personale persegue azioni operative diverse in base alla propria interpretazione della vision e della strategia.

La sezione C del questionario relativa alla strategia ha cercato di fare chiarezza su come le aziende definiscano e implementino la strategia chiedendo se esse esplicitino e comunichino tutti gli elementi (mission, valori, vision) e se coloro che fanno parte dell'organizzazione li condividano. In aggiunta a ciò, sarebbe utile capire come effettivamente tali aziende, se comunicano tali elementi, con che modalità lo effettuino.

C.1.a Se mission, vision, valori e strategia vengono comunicati, attraverso quali mezzi avviene questa comunicazione?

- Colloqui tra il vertice e i collaboratori
- Riunioni
- Sito aziendale
- E – mail
- Intranet
- bacheca
- Premiazioni / Celebrazioni
- Altro (specificare).....

La comunicazione ai dipendenti della vision e della strategia aziendale deve essere considerata come una campagna di marketing interno (Kaplan e Norton 1996). I mezzi sono pertanto gli stessi delle campagne di marketing che creano consapevolezza e modificano il comportamento. Le iniziative chieste nella domanda sulle modalità di comunicazione di questa strategia devono essere utilizzate e aggiornate periodicamente per essere efficaci. Questi strumenti individuati devono avere la finalità di far capire quali sono gli obiettivi della strategia di comunicazione adottata, e in particolare chi sono i destinatari dei target individuati e i vari messaggi.

La pianificazione, la determinazione degli obiettivi, l'allocazione delle risorse, le iniziative strategiche e la determinazione del sistema di budget sono fondamentali per tradurre in azione gli obiettivi strategici individuati. In ambito della formulazione della strategia aziendale, è opportuno ricercare da che cosa venga spinta e gli elementi che sono tenuti in considerazione per la sua formulazione.

C.2 La formulazione della strategia aziendale viene spinta da:

a) Una conoscenza approfondita dell'ambiente esterno:	<input type="checkbox"/> Molto niente <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Per niente <input type="checkbox"/> Non saprei
b) Una conoscenza delle capacità interne dell'azienda:	<input type="checkbox"/> Molto niente <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Per niente <input type="checkbox"/> Non saprei
c) Sul miglioramento della performance attuale dell'azienda	<input type="checkbox"/> Molto niente <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Per niente <input type="checkbox"/> Non saprei
d) Sulla spinta dei cambiamenti ambientali che si sono verificati	<input type="checkbox"/> Molto niente <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Per niente <input type="checkbox"/> Non saprei

Una corretta formulazione della strategia deve tenere conto di una buona conoscenza dell'ambiente esterno, quindi di tutti gli elementi esterni ad essa che possono influenzarla. L'analisi dell'ambiente con l'obiettivo di formulare una strategia si concentra su quegli aspetti che possono essere a stretto contatto con l'organizzazione, quindi l'ambiente esterno generico per individuare minacce ed opportunità. L'aspetto importante dell'ambiente per un'impresa è rappresentato dal settore in cui opera, in quanto influenza le alternative strategiche a disposizione dell'impresa stessa. L'obiettivo della strategia competitiva di un'azienda deve essere quello di trovare una posizione dove ci si possa difendere dalla concorrenza. Per avere successo un'impresa deve essere differente dai concorrenti e questo non si ottiene solamente da delle condizioni favorevoli del settore ma è necessario che entrino in gioco delle capacità o delle risorse che un'azienda ha e che consentano loro di essere più redditizie dei concorrenti. La linea teorica definita Resource-based view (Wernerfelt, 1984; Barney, 2002; Grant, 2005) afferma che le organizzazioni sono diverse tra loro proprio per le risorse e per le competenze che possiedono; lo sfruttamento di queste comporta un vantaggio competitivo sostenibile. Alle aziende viene chiesto inoltre se esse nella loro formulazione della strategia tengano in considerazione e siano spinte da un miglioramento della performance attuale e se siano spinte da eventuali cambiamenti ambientali che si sono verificati.

È stato ritenuto importante, ai fini dell'analisi introdurre un quesito relativo alla comprensione dell'utilizzo di un processo di pianificazione strategica all'interno delle aziende. La pianificazione facilita il processo di apprendimento interno ed esterno ed aiuta a potenziare le risorse aziendali, promuovendo la conoscenza e l'interpretazione di variabili esterne critiche per la comprensione del contesto in cui l'impresa si muove. L'adozione di procedure formalizzate, migliorando lo scambio di informazioni e il dialogo in un'impresa creano un contesto ottimale in cui assumere decisioni strategiche. Formalizzare la strategia risulta utile proprio in situazioni di turbolenza (Peel e Bridge, 1998). La letteratura si è concentrata sulla

relazione tra la formalizzazione della strategia e le performance aziendali. Le imprese profittevoli possiedono un processo di pianificazione, cosicché si viene a configurare una relazione positiva tra la formalizzazione della strategia e la performance (Perry 2001; Schwenk e Scharder, 1993), ecco perché ho ritenuto utile ricercare questo aspetto.

C2a La formulazione della strategia avviene attraverso un processo formale di pianificazione strategica?

- SI NO

Un'ulteriore integrazione che è stata pensata per ottimizzare la finalità del questionario è la ricerca del grado di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi aziendali. I manager dovrebbero stabilire degli obiettivi senz'altro ambiziosi e motivanti una volta identificati questi devono essere razionalizzate le iniziative strategiche; spesso infatti il gap esistente tra gli obiettivi e la performance attuale consente di stabilire delle priorità sulle azioni da eseguire e sugli investimenti da attuare. Una volta identificate le iniziative sarà necessario stabilire delle correlazioni con i processi annuali di allocazione delle risorse e di determinazione del budget.

C2b Grado di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi aziendali:

- Essi vengono imposti dal vertice aziendale
 Sono frutto di una consultazione dei dirigenti delle varie funzioni ma rimane al vertice aziendale il potere di fissare tali obiettivi
 Derivano da un processo di consultazione e partecipazione attiva dei dirigenti delle varie funzioni

Il quesito è stato impostato chiedendo alle aziende se la definizione degli obiettivi aziendali avviene esclusivamente dal vertice aziendale o se sono frutto di una consultazione dei dirigenti delle varie funzioni, per individuare il grado di consultazione e di partecipazione delle varie funzioni.

Sempre all'interno della formulazione della strategia, è stata integrata la domanda sull'agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova in modo tale da comprendere come le aziende mettono in atto questo cambiamento che viene dato per scontato, ossia se viene messo in atto da punti di forza e di debolezza dell'azienda o se da un'analisi dell'ambiente esterno.

C2f Qual è il punto di partenza dell'aziende per mettere in atto questo cambiamento?

- Check list con punti di forza e di debolezza dell'azienda
 Environmental Analysis
 Altro (specificare.....)

Rimanendo sempre nella Sezione C relativa alla strategia la proposta di integrazione del questionario ha riguardato il sistema di budgeting. Una difficoltà nel mettere in atto una strategia è rappresentata dalla leadership, tuttavia all'interno dell'azienda ci sono altri aspetti che inibiscono l'attuazione della strategia. Il budget è necessario come sistema di controllo e di pianificazione, in quanto definisce le risorse che verranno assegnate alle operazioni dell'unità di business (Kaplan e Norton 2001). Durante l'anno la performance operativa viene rivista in rapporto al budget economico e vengono individuate le azioni correttive. Il budget economico, tuttavia non ha nessuna rilevanza in rapporto alla strategia aziendale. La soluzione sarebbe collegare la strategia al budgeting, individuando obiettivi finali, iniziative strategiche e formulando delle previsioni (Kaplan e Norton, 2001). Riuscendo a monitorare la performance in rapporto alla strategia si riesce quindi ad elaborare nuove intuizioni strategiche, a formulare nuove direttive strategiche e a modificare il budget economico. Quasi tutte le organizzazioni utilizzano il budget come sistema di management per stabilire obiettivi, allocare e risorse e verificare la performance. I loro processi di budgeting e revisione della performance si svolgono in modo indipendente dal processo di pianificazione strategica. Tuttavia i limiti di una gestione in base al budget economico sono evidenti, infatti un processo tradizionale di budgeting promuove la centralizzazione delle decisioni e della responsabilità e rende il controllo finanziario un'operazione annuale. Quello che accade è che la pianificazione strategica debba essere correlata al budget. Deve venirsi a realizzare una traduzione della strategia in obiettivi e misure, per ogni misura devono essere fissati degli obiettivi ambiziosi, successivamente devono essere individuate delle iniziative strategiche e acquisite le risorse consentendo il raggiungimento degli obiettivi; infine utilizzare l'uso delle risorse economico – finanziarie per le iniziative strategiche e incorporare ciò nel budget annuale.

Le domande del questionario relative al budget hanno avuto come oggetto l'individuazione dei soggetti che sono coinvolti nei processi di elaborazione dei budget ed inoltre è importante verificare se le aziende percepiscano i limiti del sistema di budget; esso deve infatti essere redatto con molta accuratezza in quanto è basato anche da stime, inoltre esso dimostra la difficoltà a formulare previsioni attendibili in condizioni di forte instabilità ambientale ed economica. Sarebbe importante adattarlo alle mutevoli situazioni in cui l'azienda si viene a creare.

C4 L'azienda ha un sistema di budget? SI NO

C4a Quali attori sono coinvolti nei processi di elaborazione del budget?

- Amministratore Delegato
- Responsabile di divisione/business
- Responsabile di Funzione
- Altri (specificare.....)

C4b Quali sono gli elementi di insoddisfazione del sistema di budget utilizzato?

- Eccessivi conflitti interni/scarsa condivisione
- Incompletezza dei dati in quanto basati su stime
- Supporti informatici inadeguati
- Report non basati su aspetti maggiormente critici
- Altro (specificare)

L'ultima domanda inserita all'interno del questionario nella sezione relativa alla strategia riguarda la pianificazione delle attività operative. Ciò che permette di collegare la strategia alle attività operative è il miglioramento dei processi principali che sono direttamente collegati agli obiettivi individuati nella prospettiva economico – finanziaria e nella prospettiva dei clienti. Questi strumenti per migliorare i processi sono stati proposti negli anni '70 e i più utilizzati sono il Total Quality Management, il Six Sigma, il Just in Time e il Lean Management. Il primo è un approccio manageriale focalizzato sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione allo scopo di ottenere un successo di lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente e dei benefici a vantaggio dei lavoratori e della società. Il Six Sigma è un approccio molto rigoroso alla gestione delle organizzazioni che ha lo scopo di perseguire l'eccellenza e che si basa sulle logiche del Total Quality Management e del miglioramento continuo. Il Just in time è una filosofia di gestione delle scorte che utilizza metodi tesi a migliorare il processo produttivo, cercando di ottimizzare non solo la produzione quanto le fasi a monte, cioè cerca di alleggerire al massimo le scorte di materie prime e di semilavorati necessari alla produzione. Alla base di questa politica vi sono dei dipendenti che devono essere flessibili e multi – tasking, in quanto vengono addestrati per diverse fasi del sistema produttivo; inoltre si basa su un miglioramento del rapporto con i fornitori. Infine il Lean Management è un approccio manageriale basato su principi e metodi dell'organizzazione snella. La produzione snella è un insieme di principi, metodi e tecniche per la gestione dei processi operativi che ha la finalità di ottenere un aumento del valore percepito dal cliente finale e a ridurre gli sprechi. La domanda pertanto è stata formulata come segue.

C5 Sono stati introdotti in azienda degli strumenti specifici per pianificare le attività operative in modo tale che siano collegate con la strategia?

NO SI

C5a Se sì, quali tra i seguenti strumenti?

Total Quality Management

Six Sigma

Just in Time

Lean Management

4.6 *La Revisione della strategia*

Può accadere che sia necessario modificare la strategia che era stata definita in partenza a causa di pressioni che si creano nelle imprese nell'orizzonte temporale di medio – lungo termine. Quindi risulta necessario rivedere la strategia e riprogettare la pianificazione strategica con delle riunioni ad hoc che devono avere cadenza costante. In fase di revisione della strategia è importante verificare, appunto, con che frequenza avvengano tali analisi per definire la strategia e chi sono i soggetti coinvolti. Per quanto riguarda il primo aspetto, dai risultati del questionario è emerso che circa tre quarti delle aziende intervistate attuano delle riunioni per la revisione della strategia. Considerando ovviamente le caratteristiche specifiche di ogni settore, ci si può aspettare che la strategia sia da rivedere almeno una volta all'anno attraverso un processo che coinvolge dirigenti, responsabili di processo e altri; le aziende intervistate sembrano essere in linea con tale cadenza temporale in quanto tre quarti di esse indicano delle riunioni ad hoc con una frequenza media di un anno; le restanti aziende invece prevalentemente con una cadenza di due anni. Questo termine sicuramente dovrebbe abbassarsi e sarebbe preferibile, per contro, che le revisioni avvenissero più frequentemente a distanza di sei mesi l'una dall'altra.

Un altro fattore da considerare è l'enfasi di tipo top – down o di tipo bottom up (Lorange 1980) nella fase di formulazione della strategia ed in particolare durante la sua revisione; è importante che vi sia un equilibrio tra le due modalità appena citate. Top – down significa un intervento dell'alta direzione per guidare e indirizzare il processo di pianificazione e formulazione della strategia, necessaria per attuare un cambiamento nella direzione strategica, intervenendo sullo schema di allocazione delle risorse. Deve esserci, infatti, una focalizzazione di tipo integrativo a livello di alta direzione. Un altro aspetto relativo all'equilibrio tra l'enfasi top – down e bottom up si riferisce all'impatto che l'alta direzione potrebbe ottenere sulla pianificazione strategica a livello di divisione, attraverso il coinvolgimento nella definizione di ipotesi e discussione e revisione di tali proposte. Una forte enfasi di tipo bottom – up comporta, invece, una forte pressione sul management di ciascuna area d'affari in modo tale che proponga un'opportunità

di crescita. L'importanza di quest'ultimo approccio bottom – up consente alla direzione di ricevere importanti contributi riguardanti le potenzialità di ciascun'area d'affari, mentre quello di tipo top – down comporta una forte integrazione tra queste aree. In altre parole, si può definire che un approccio di tipo bottom – up rafforzi le capacità per una crescita interna, mentre l'altro, appunto, rafforzi l'integrazione tra le aree d'affari.

Il bilanciamento tra questi due approcci, come si anticipava all'inizio del paragrafo è importante anche in sede di revisione della strategia. Nel caso in cui prevalesse un'enfasi di tipo top – down l'alta direzione avrà un atteggiamento più direttivo, al contrario, al prevalere dell'altro approccio corrisponderà una propensione maggiore all'ascolto, allo stimolo e al dibattito e alla propensione, da parte del vertice, di accogliere suggerimenti e proposte anche dal basso. Ciò che risulta necessario è a questo punto verificare che approccio viene prevalentemente utilizzato nelle aziende italiane del campione e se esse, in sede di revisione della strategia, riescano a bilanciarli.

Le domande sotto riportate sono quelle che sono state ritenute opportune da aggiungere per integrare il questionario in modo da capire se un problema che determina la mancanza di un legame tra performance e strategia possa essere che queste riunioni non sono efficaci per il fatto che ci si concentri in esse prevalentemente su aspetti operativi e non strategici e quindi destinati alla verifica della performance economico – finanziaria. Affinché queste riunioni di verifica della strategia siano efficaci dovrebbero essere separate nel tempo e distinte dalle riunioni di revisione operativa; inoltre mentre per queste ultime è appropriata una cadenza mensile, a quelle strategiche si addice una cadenza trimestrale. Una riunione trimestrale, infatti, lascia più tempo per la riflessione sulle tendenze del mercato, sui driver della strategia e sulle correlazioni con i risultati. Tale riunione dedicata alla strategia dovrebbe concentrarsi sui problemi, non sulla performance dei dipartimenti operativi, con l'intento di perfezionare la definizione e la sua attuazione. Le revisioni sono necessarie per capire la validità della strategia e la correttezza della sua applicazione. La successiva domanda riguarda la conoscenza dei soggetti che effettivamente partecipano e prendono parte attivamente a queste riunioni, verificando se il coinvolgimento nel processo di revisione della strategia sia di tipo top – down o di tipo bottom – up.

C2h In queste riunioni per la revisione della strategia quali tematiche vengono affrontate prevalentemente?

- Verifiche sui risultati di performance
- Analisi delle statistiche finanziarie e operative mensili e/o trimestrali
- Analisi di aspetti relativi alla concorrenza, al mercato e alla tecnologia per capire se essi siano ancora in linea con il piano strategico
- Verificare se le risorse impiegate risultino adeguate alla realizzazione del piano strategico

C2j Chi partecipa a queste riunioni?

- CDA
- Responsabili di divisione/business
- Responsabili di funzione
- Dipendenti

C2k Modalità di coinvolgimento nel processo di revisione della strategia:

- Prevalentemente dal vertice ai livelli più bassi della gerarchia
- Prevalentemente dai livelli più bassi della gerarchia al vertice

4.7 *Il top management come destinatario delle informazioni*

Analizzando i risultati del questionario emerge che i principali destinatari del contenuto informativo dell'azienda risultano essere l'amministratore delegato e il direttore generale per le aree economico – finanziarie, l'area dei clienti e dei mercati e l'area di crescita ed apprendimento, mentre risultano sufficientemente coinvolti anche i responsabili di funzione nell'area dei processi interni. Ciò si evince nel grafico sotto riportato, che vuole mettere in risalto l'elevata percentuale di aziende che destinano le informazioni prettamente ad Amministratore Delegato e Direttore Generale.

	Area economico - finanziaria	Area clienti - mercati	Area processi interni	Area sviluppo e apprendimento
AD e DG	99,0%	90,5%	78,2%	55,1%
Responsabile divisione/BU	59,7%	62,9%	47,3%	37,1%

Figura 22 - Destinatari contenuti informativi - Cugini A., Dossi A., Ghezzi L., Derchi G.B., (2016), Strategia, azioni, misure. Modelli di successo di performance management per le imprese italiane, Milano, Egea.

Tra le varie caratteristiche e i vari aspetti necessari per garantire un collegamento tra performance e strategia emerge appunto l'importanza del trasferimento a cascata su tutta l'organizzazione gerarchica. Le misure identificate nelle diverse prospettive derivano dalla mission e dalla strategia aziendale a livello corporate o a livello della Business Unit e la

possibilità di riuscire a monitorarle a livello di funzione o di team avviene solamente se vi è una comunicazione efficace degli obiettivi (Niven 2008). L'attuazione della strategia comincia proprio con l'informazione e il coinvolgimento degli individui ai quali devono essere illustrate la vision e la mission aziendale, derivando quindi da esse gli obiettivi a cui singolarmente o a gruppi sono assegnati i dipendenti ai vari livelli. Per fare ciò è opportuno dare ai dipendenti il *potere e le informazioni per prendere decisioni e partecipare* attivamente all'organizzazione. Si crea così una *learning organization*⁶³ che porta ad ottenere performance superiori. Si può parlare così di empowerment; i dipendenti ricevono infatti informazioni sugli obiettivi e sui risultati dell'azienda e attraverso le conoscenze e le competenze che possiedono contribuiscono agli obiettivi dell'azienda; infine essi vengono ricompensati in base ai risultati dell'azienda. Sicuramente le aziende italiane cercano e si sforzano di allineare i comportamenti di tutte le unità organizzative alla strategia, ma dai risultati emerge che esse non riescono ancora ad attuarlo con efficacia. Le aziende, limitandosi ad avere come destinatari il vertice aziendale, non tengono in considerazione i vari livelli aziendali e non comunicano a tutti obiettivi e la strategia cosicché gli individui non riescono a sentirsi partecipi di essa e non sono incoraggiati a tradurre in azioni ciò che viene loro comunicato; essi rischiano di risultare quindi dei meri esecutori di ordini e direttive impartite dal top management.

Quello che è necessario ricercare nelle aziende italiane del campione è quindi se vi sia un ampio coinvolgimento dei dipendenti e dei collaboratori attraverso la comunicazione dei risultati e del contenuto informativo aziendale, attraverso la valorizzazione del personale meritevole, realizzando sessioni di problem – solving, attività di team – building e attraverso la gamification sul luogo di lavoro.

Per approfondire l'atteggiamento e le caratteristiche delle aziende italiane relativamente a questo aspetto è stato ipotizzato di integrare i quesiti nella sezione D relativa al sistema di reporting introducendo un quesito sulle principali cause di insoddisfazione dell'attuale sistema di reporting in modo tale da indagare se le aziende si rendano conto o meno di esse.

D1a Quali sono le principali cause di insoddisfazione dell'attuale sistema di reporting?

- Nessuna
- Report non tempestivi
- Parametri non efficaci nel misurare gli aspetti più importanti
- Scarsa chiarezza dei report
- Altro (specificare).....

⁶³ Sbrana M., Torre T., *Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization*, Franco Angeli, 1996.

Inoltre, per gestire le informazioni ed ottenere una maggiore comunicazione a tutti i livelli sarebbe opportuno che nelle aziende ci fosse un Sistema Informativo Integrato (ERP). La finalità delle domande è appunto indagare se in tali aziende vi sia questo sistema o capire i motivi che hanno portato a non introdurlo ed eventualmente individuare i vantaggi percepiti dalle aziende stesse.

C16 L'azienda dispone di un Sistema Informativo Integrato (ERP), tipo SAP? SI NO

C16a Se non è stato adottato un sistema ERP, quali sono stati i motivi di tale scelta?

- Non c'è bisogno
- Altri software adeguati
- Costo eccessivo
- Mancanza di competenze tecniche per il loro utilizzo
- Non conoscenza dei sistemi ERP
- Altro (specificare).....

C16b Se è stato introdotto il sistema ERP, l'introduzione di questo ha comportato:

- Un miglioramento del sistema informativo tra le varie funzioni
- Un maggior controllo dei processi di business
- Una visione completa di tutte le informazioni aziendali in qualsiasi momento per prendere decisioni appropriate
- Nessun miglioramento e un costo elevato

4.8 *I sistemi di incentivazione del personale legati al raggiungimento dei risultati*

Come è già stato osservato nel terzo capitolo, un altro elemento fondamentale affinché si realizzi il legame tra performance e strategia è la determinazione degli incentivi manageriali. I sistemi di incentivazione correlano le ricompense alla valutazione della performance. Le ricompense possono essere di tipo monetario, tuttavia queste non sono le uniche che un'azienda ha a disposizione. Oltre ad aumenti di stipendio, bonus, stock option, viaggi premio, le aziende possono decidere di premiare i propri collaboratori concedendo una maggiore autonomia e un maggior potere, concedendo loro la possibilità di partecipare al processo decisionale, effettuando promozioni, aggiungendo incarichi alla loro principale funzione e facendoli partecipare a programmi di executive development⁶⁴. Le finalità degli incentivi sono diverse; certamente hanno uno scopo informativo in quanto attirano l'attenzione dei dipendenti e li informano sulle aree di performance più importanti, aiutandoli ad orientare le proprie attività. Un secondo beneficio si riscontra dal punto di vista motivazionale in quanto alcuni dipendenti

⁶⁴ MERCHANT K. A., 1988. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, Upper Saddle River, Prentice Hall, p. 427.

hanno bisogno di incentivi per mettere in atto lo sforzo necessario per svolgere il proprio compito⁶⁵. Un ulteriore beneficio consiste nel mantenimento e nell'attrazione del personale, migliorando così il reclutamento e il mantenimento dei dipendenti. È importante che gli incentivi siano legati alle performance aziendali. La progettazione degli schemi di incentivazione presentano dei problemi. Sarebbe necessario adeguare le ricompense alle preferenze individuali dei collaboratori in modo da rendere gli incentivi abbastanza significativi per ognuno, tanto da controbilanciare le motivazioni che potrebbero indurre i dipendenti a operare contro l'interesse aziendale. Le aziende devono pertanto evitare di implementare un sistema incentivante che possa incoraggiare comportamenti non in linea con i risultati sperati; i sistemi incentivanti possono portare delle conseguenze negative in termini di distruzione di lavoro massimizzando la retribuzione nel breve termine a discapito dell'attività dell'impresa nel lungo periodo. La questione fondamentale è il fatto che gli incentivi devono essere collegati alle prestazioni riferite al conseguimento di degli obiettivi e per essere più efficaci dovrebbero essere attribuiti individualmente. Tali sistemi di incentivazione dovrebbero essere applicati strettamente in situazioni dove esiste l'opportunità di prevedere gli eventi ambientali esterni e dove si possano attuare delle risposte manageriali discrezionali. Come afferma Peter Lorange (1978), i sistemi di incentivazione sembrano non prestare attenzione al fatto che il successo strategico dipenda o meno da fattori variabili fuori dal controllo dei dirigenti, ma anzi, essi sembrano venire progettati senza un legame specifico con le prestazioni dei dirigenti per il conseguimento delle strategie.

Nel questionario somministrato al campione di aziende italiane è emerso che le imprese collegano gli incentivi al raggiungimento degli obiettivi e che vengono concessi a tutti i livelli organizzativi. Il fatto di attribuire degli incentivi a tutti i livelli permette di ottenere una migliore comunicazione e una migliore circolazione delle informazioni sulla strategia per orientare al meglio le azioni dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati (Kaplan, Norton 1996). Inoltre le aziende italiane utilizzano incentivi basati per di più su risultati economici e ciò dimostra che le aziende facciano concentrare le attività del personale al raggiungimento di obiettivi economici. Per approfondire l'aspetto del sistema di incentivazione e comprendere se esso venga implementato nella maniera corretta e idonea per ottenere dei benefici, secondo le considerazioni svolte, è opportuno sottoporre le aziende a degli ulteriori quesiti. È importante capire con che frequenza vengano erogati gli incentivi in modo tale da

⁶⁵ BONNER S.E., SPRINKLE G.B., The effects of monetary incentives on Effort and task performance: Theories, Evidence and Framework for Research, Accounting, Organizations and Society, 27, n.4/5, pp. 303-345

capire se essi siano somministrati a seguito del raggiungimento di obiettivi di breve o di lungo termine o addirittura se vengano concessi ogni anno a seguito della chiusura dei dati di bilancio. Oltre ai parametri presi a riferimento per l'incentivazione, indicati nel questionario già somministrato, si potrebbe cercare di capire se vengono valutate anche le aree relative al clima aziendale e all'etica/valori.

Alle aziende deve essere richiesto se esse ritengano il loro sistema di incentivi adeguato o non adeguato rispetto alle esigenze aziendali e esso sia in linea con quello adottato dai competitors. Qualora le aziende non lo ritenessero adeguato, lo step successivo sarebbe capire su quali aspetti si concentrerebbero per migliorarlo tra parametri, incentivi, destinatari, frequenza o processo. Un altro quesito riguarda un approfondimento sul sistema di verifica degli incentivi. La cosa che viene trascurata nell'attuale questionario è l'obiettivo che si pongono le aziende, nel momento in cui creano un sistema di incentivazione personale; esso potrebbe essere implementato per aumentare il fatturato, per aumentare l'efficienza, per il miglioramento dei processi interni, per motivare il personale, per favorire il cambiamento, per comunicare i valori aziendali, ecc. Oltre a ciò sarebbe utile capire quali bisogni dei collaboratori devono essere soddisfatti con i vari sistemi di incentivazione adottati. Con queste integrazioni si cerca pertanto di avere una conferma sull'importanza data dalle imprese sul sistema di incentivazione e si vuole comprendere se tali sistemi aiutino a raggiungere i vari obiettivi aziendali in linea con la strategia. La proposta di integrazione del questionario nella sezione relativa al sistema di incentivazione è rappresentata dalle domande sotto riportate.

E1a Frequenza di erogazione degli incentivi:

Annuale Semestrale Trimestrale Bimestrale Mensile

E1b Come considerate il vostro sistema di incentivi rispetto alle esigenze attuali:

Completamente adeguato Abbastanza adeguato Adeguato solo in parte Non adeguato

E1c Se non ritenete il vostro sistema di incentivazione non completamente adeguato cosa cambiereste:

Parametri Entità dei premi Destinatari Frequenza Processo di erogazione dei premi

E1d Quali sono gli obiettivi per i quali viene introdotto un sistema di incentivazione?

Aumentare il fatturato Lancio di nuovi prodotti Aumentare efficienza Migliorare processi interni Trattenere il personale Motivare il personale Promuovere la competitività Promuovere la cooperazione Condividere aziendali Favorire il cambiamento Altro (specificare.....)

E1e Gli incentivi vengono corrisposti in relazione alla performance:

Individuale Di gruppo Aziendale Un mix (indicare quale.....)
 Altro(specificare.....)

CAPITOLO V

LE RAGIONI PER LE QUALI LE AZIENDE NON PIANIFICANO: I CASI CECCATO MOTORS SRL E SAGA PLASTIC SPA

Dopo aver individuato i fattori che spiegano la mancanza di una comunicazione adeguata ed efficace della strategia ed un utilizzo formalizzato della pianificazione strategica nelle aziende italiane, in ciascun paragrafo relativo ad ogni fattore, sono state riportate le possibili integrazioni e modifiche al questionario. È stata chiesta un'intervista a due aziende del territorio padovano in quanto con le interviste in profondità oltre ad avere un feedback rispetto al questionario si riescono a cogliere ulteriori aspetti. È stata ripensata una nuova versione di quest'ultimo, che era stato somministrato alle aziende del campione, con la finalità principale di individuare la diffusione dei sistemi di misurazione della performance nel nostro paese, il loro utilizzo e i benefici per il management. L'analisi dei risultati ha permesso di uniformare le aziende intervistate al campione di aziende, in quanto sono state riscontrate le stesse caratteristiche e peculiarità. La lettura dei dati del questionario di ricerca ha permesso di capire che alcuni aspetti emersi dovevano essere maggiormente approfonditi; per cui si è giunti alla formulazione di un questionario integrato da alcune domande relative alla cultura manageriale delle aziende italiane, in particolare i quesiti hanno la finalità di indagare il controllo delle aziende italiane, composizione e formazione del consiglio di amministrazione, selezione dei membri e continuo aggiornamento di essi. È stata poi rivolta l'attenzione al vantaggio competitivo delle aziende per capire su cosa esse lo basino. Per quanto riguarda la strategia, le domande si sono concentrate sul chiarire le modalità di comunicazione di mission, vision, valori e strategia ed inoltre si è entrati nel dettaglio a chiedere alle aziende se esse formulino la strategia attraverso un processo formale di pianificazione strategica.

Per comprendere meglio se un motivo della mancanza di comunicazione e condivisione della strategia e dello scarso utilizzo di sistemi di pianificazione strategica possa essere un basso grado di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi aziendali si è rivelato utile richiedere se gli obiettivi siano imposti dal vertice, se siano frutto di una consultazione dei dirigenti delle varie funzioni ma rimane al vertice il potere di fissare tali obiettivi, o se essi derivino semplicemente da un processo di consultazione e partecipazione attiva dei dirigenti delle varie funzioni. Sempre rimanendo nella sezione relativa alla strategia, è utile capire con che frequenza avvengano le riunioni per la revisione della strategia e quali tematiche vengano

prevalentemente affrontate in esse. Spostando poi l'attenzione al sistema di budget sono state inserite nel questionario delle domande sugli elementi di soddisfazione di tali sistemi. Per capire il grado di comunicazione e i sistemi informativi aziendali, viene posto un quesito sull'utilizzo di sistemi informativi integrati per verificare se le aziende li utilizzino e come essi vengano visti. Infine le ultime modifiche hanno riguardato la penultima sezione relativa al sistema di incentivazione, per giungere ad una migliore comprensione della frequenza e dell'erogazione degli incentivi, il livello di soddisfazione del sistema adottato e gli obiettivi per i quali viene introdotto, in modo tale da capire se esso sia utilizzato nell'ottica di motivare il personale al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

5.1 *Saga Plastic Spa*

Saga Spa è stata fondata nel 1978 per iniziativa di quattro soci ancora attivi nella società, che condividendo la loro esperienza nel settore hanno deciso di intraprendere l'attività di realizzazione di stampi per l'iniezione di componenti termoplastici. Il nome Saga è l'acronimo dei nomi dei quattro soci fondatori ancora operativi in azienda: Silvano Lunardi, Aronne Meneghetti, Gabriele Calore e Augusto Pinton. Ad oggi ad affiancare i fondatori vi sono altre otto persone che rappresentano la seconda generazione in azienda, affiancata da tecnici di elevato valore. Nel corso degli anni l'azienda ha implementato la propria struttura, creando il reparto stampaggio e integrandolo insieme agli altri processi aziendali, raggiungendo quindi la possibilità di fornire un servizio completo al cliente. Saga risponde alle esigenze dei clienti attuali e potenziali garantendo loro il raggiungimento del successo, nei settori della componentistica per automotive, di componenti elettrici, per elettronica e per elettrodomestici. Saga ingegnerizza le idee analizzando tutte le fasi: dalla progettazione allo stampo, visto in simulazione, fino allo studio del processo produttivo comprensivo della realizzazione di eventuali automazioni. Dal 2012 al 2015 il fatturato è cresciuto da 12 a 20 milioni, spinto da ingenti investimenti in tecnologia, professionalità e innovazione di processo; dal 2015 al 2016 il fatturato è cresciuto ulteriormente e si attesta ad un valore di € 21.200.000 con un numero di dipendenti in forze pari a 104.

L'Ing. Carraro Diego, Direttore Generale della suddetta azienda, ci ha permesso di conoscere l'azienda nel dettaglio. Innanzitutto l'azienda è a controllo familiare ed al suo interno sono attive quattro famiglie con due generazioni ciascuna. Il Consiglio di Amministrazione è composto da 12 membri (solo 2 donne) di cui 8 sono membri della famiglia e 4 sono esterni ad essa, anche se indicati direttamente dalla famiglia. Il top management è costituito per la

maggioranza da membri delle famiglie. Prevalentemente i componenti del Cda non hanno un background formativo in ambito economico, solo due di questi hanno conseguito la laurea ma non in discipline economiche. I corsi ai quali partecipa il top management hanno una frequenza annuale e si concentrano esclusivamente su aspetti di leadership e di problem solving. La struttura organizzativa dell'azienda è di tipo funzionale con un organigramma e dei compiti assegnati al personale in modo formale, attraverso un mansionario ben definito. L'azienda opera come terzista e negli ultimi cinque anni la sua offerta è stata caratterizzata prevalentemente da una differenziazione di quest'ultima attraverso il livello di servizio. All'innovazione viene attribuita una rilevanza strategica quasi massima ed infatti è un'azienda fortemente innovativa, l'unico vincolo all'innovazione è rappresentato dagli ingenti costi. Sul totale dell'organico tuttavia, i dipendenti in ricerca e sviluppo hanno un'incidenza media inferiore al 5%; la stessa considerazione può essere effettuata sull'incidenza media dei costi di ricerca e sviluppo sul fatturato (1-4%).

Addentrando nella sezione della strategia possono essere effettuate le seguenti considerazioni. L'azienda definisce, condivide e comunica in modo esplicito gli elementi della strategia attraverso la bacheca aziendale e attraverso eventi di celebrazione e premiazione, mentre comunica solo in parte la vision aziendale. Per di più nella formulazione della strategia si tengono in considerazione aspetti relativi all'ambiente esterno e relativi al miglioramento della performance aziendale ma non ci si focalizza invece sulle capacità interne dell'azienda. Questa strategia non viene sviluppata o ridefinita con analisi specifiche e questo rispecchia ed è in linea con i risultati che sono emersi dal campione di aziende della ricerca; non vengono utilizzate nemmeno metodologie specifiche per introdurre l'innovazione nella strategia. Il Direttore Generale dell'azienda mi ha riferito di non conoscere questi strumenti o queste metodologie e ciò sicuramente deriva dalla sua formazione non in ambito economico.

Per quanto riguarda l'esecuzione della strategia è emerso che non viene utilizzata una mappa strategica che esplicita le relazioni causa – effetto tra le variabili e non vengono individuati temi strategici a cui l'azienda deve tendere, non viene utilizzato un sistema di Balanced Scorecard per verificare il raggiungimento dei target, né si considerano le iniziative strategiche separatamente rispetto all'attività ordinaria. In azienda non sono mai stati introdotti strumenti specifici per pianificare le attività operative in modo tale che esse siano collegate alla strategia.

I sistemi di budget sono stati introdotti nell'azienda anche se ritenuti incompleti in quanto basati su stime e gli attori coinvolti sono prevalentemente l'Amministratore Delegato e il responsabile di divisione. Un aspetto importante emerso è il fatto che le revisioni della strategia aziendale avvengono con una frequenza di 5 anni, mentre dovrebbero avvenire con frequenza trimestrale.

Nella maggior parte delle revisioni periodiche dell'azienda vengono invece valutate le statistiche finanziarie ed operative del mese discutendo i risultati di breve termine, mentre sarebbe necessario valutare se la performance sia in linea con il piano operativo di breve termine.

Per quanto riguarda il sistema di reporting e misurazione delle performance i destinatari delle misure afferenti all'area economico finanziaria sono l'amministratore delegato e i responsabili di funzione con frequenza mensile, la stessa cosa emerge per l'area clienti/mercato e per l'area dell'efficacia ed efficienza dei processi interni; l'unica differenza nella frequenza di ricezione delle informazioni riguarda l'area di crescita, sviluppo e apprendimento, nella quale amministratore delegato e Responsabile di funzione ricevono le informazioni semestralmente. Il grado di discrezionalità del management risulta essere più elevato nell'ambito della misurazione dei risultati afferenti all'area clienti/mercati, mentre appare più basso nella scelta di indicatori riguardanti la crescita dello sviluppo e dell'apprendimento.

Nell'azienda l'integrazione tra misure economico – finanziarie e misure non monetarie ha migliorato prevalentemente la comunicazione dei risultati all'interno dell'unità di business e tra le divisioni e la corporate, mentre non sono state migliorate la capacità di ridisegno del processo di pianificazione del business, né la definizione degli obiettivi di business; inoltre questo ha portato ad un aumento dei tempi di redazione e comunicazione dei report e di comunicazione e comprensione dei risultati. Questo sistema di misurazione delle performance è stato cambiato significativamente nel 2014 in concomitanza della certificazione ISO TS (certificazione specifica per l'industria del settore automobilistico, necessaria per garantire la qualità del prodotto in tutta la filiera) ed anche il futuro cambiamento avverrà in concomitanza della scadenza di questa.

Ciò su cui è importante soffermarsi riguarda il sistema di incentivazione formalizzato adottato dall'azienda. Solo il personale dipendente, esclusi i dirigenti, viene incentivato in maniera formalizzata annualmente. I sindacati hanno richiesto ed ottenuto che l'8% dell'utile netto vada distribuito tra i dipendenti per cui l'incidenza % della retribuzione variabile sulla retribuzione complessiva è del 2,5%. I sindacati all'interno dell'azienda hanno esplicitamente imposto che gli incentivi siano in maniera esclusiva incentivi di tipo economico e prevalentemente incrementi salariali. Si riscontra infatti che gli incentivi vengono quindi corrisposti solo in relazione alla performance aziendale e non secondo le prestazioni di un gruppo o del singolo e questo non è un aspetto positivo in quanto non è di certo motivante a livello individuale. Questo sistema viene utilizzato dall'azienda solo per aumentare l'efficienza e per motivare il personale ma non garantisce di promuovere la competitività e la cooperazione di gruppo.

Saga Spa risulta un'azienda di medie dimensioni, caratterizzata da un controllo familiare, una sovrapposizione tra ruoli imprenditoriali, manageriali e ruoli familiari e questo porta ad affermare che anche in essa vi sia una bassa cultura manageriale; l'azienda è caratterizzata in senso individuale e accentra nelle figure dei proprietari imprenditori una pluralità di funzioni tecniche e di ruoli che risultano difficili da separare. Dalle parole dell'Ing. Carraro emerge che l'organizzazione aziendale presenta un elevato grado di dipendenza dall'imprenditore e ciò sembra restringere le possibilità di sviluppo ed aumentare la vulnerabilità dell'impresa. Gli imprenditori tendono a non delegare e se lo fanno mantengono una sorta di supervisione diretta che limita l'efficacia di questa delega. A ciò si può aggiungere che vi sia un'esplicitazione e condivisione di tutti gli aspetti della strategia che avviene solo in parte. Anch'essa si aggiunge a tutte le aziende che non utilizzano una mappa strategica come strumento per l'implementazione della strategia e conferma che prevalentemente le aziende non eseguono delle riunioni per la revisione della strategia con frequenza periodica costante. Tutti gli aspetti emersi, compreso quello relativo al sistema di incentivazione, sembrerebbero confermare l'individuazione, svolta a livello teorico ed emersa nel questionario di ricerca originariamente somministrato alle aziende, dei fattori che causano una scarsa diffusione di sistemi di planning formalizzati e una non esplicitazione e comunicazione chiara degli obiettivi strategici.

5.2 *Ceccato Motors Srl*

Un'altra azienda intervistata per cogliere i risultati dell'integrazione delle domande del questionario è stata Ceccato Motors Srl, una società concessionaria di auto e moto multimarca, dealer ufficiale BMW e MINI per Padova e provincia con sede a Padova e facente parte di un gruppo di società. L'azienda è nata nel 2003 e insieme ad altre società è controllata da una capogruppo. La controllante Cemafim Srl, società prevalentemente immobiliare e finanziaria, detiene il 100% di un'altra società a responsabilità limitata ossia la Mac 3 Srl società di carattere finanziario, che offre consulenza aziendale e di marketing alle società al di sotto di essa. Questa a sua volta controlla la suddetta Ceccato Motors ed un'altra società, Ferri Auto Srl. Ceccato Motors è detenuta per un 80% da Mac 3 Srl mentre per un 20% da un socio esterno. L'azienda, così detenuta dalle due proprietà, ha due sedi, la principale a Padova e una filiale a Castelfranco Veneto da oltre due anni proprio per espandere la sua rete di attività per cercare di raggiungere una sempre maggiore crescita professionale dei collaboratori e un'implementazione dei processi in modo tale da garantire una soddisfazione sempre maggiore del cliente, aderendo ai valori dei marchi che vengono venduti. Dalla sua nascita l'azienda è controllata dalla famiglia

Ceccato e il Consiglio di amministrazione è costituito prevalentemente da membri della famiglia, con un'età media di 40 anni. Il top management è costituito in prevalenza da membri che non hanno una laurea in discipline economiche e nemmeno hanno frequentato dei Master in Business Administration. Tuttavia due dei membri del top management partecipano a corsi di formazione manageriale prevalentemente sulla gestione finanziaria con una frequenza di 2/3 mesi imposti ed organizzati dalla casa madre dei prodotti che vengono venduti dall'azienda. Nell'ultimo triennio sono state attuate iniziative di certificazione ambientale. L'azienda è in continua crescita con un fatturato che si attesta a circa 80 milioni di euro con 55 dipendenti. L'intervista è stata realizzata con il Dott. Ceccato Alessandro, chief executive officer, manager responsabile della gestione generale delle attività finanziarie di un'azienda e il principale responsabile della gestione dei rischi finanziari della società. Anche per questa azienda come per Saga Spa il fattore più importante che ha caratterizzato l'offerta negli ultimi cinque anni è stata la differenziazione tramite il livello di servizio. Le principali innovazioni sono a livello organizzativo e il principale ostacolo sono senz'altro gli ingenti costi.

Per quanto riguarda i quesiti relativi alla strategia si può osservare che l'azienda definisca in modo esplicito e condivida mission e strategia aziendale, mentre valori e vision aziendali sono comunicati e condivisi in parte. Emerge per altro che non vengano effettuate delle analisi specifiche per sviluppare e ridefinire la strategia e nemmeno vengono utilizzate delle metodologie specifiche. Le revisioni della strategia attraverso riunioni ad hoc sono realizzate con cadenza annuale e non trimestrale come sarebbe preferibile, ed inoltre queste non vengono tenute distinte dalle riunioni di revisione operativa; infatti, in esse vengono affrontate periodicamente tematiche relative alle verifiche sui risultati di performance, analisi delle statistiche finanziarie e analisi di aspetti relativi alla concorrenza. L'elemento di insoddisfazione del sistema di budget riguarda anche in questa azienda l'incompletezza dei dati in quanto basati su stime.

Passando ad analizzare il sistema di misurazione delle performance vediamo che i destinatari principali di tutte le aree considerate, ossia quella economico – finanziaria, cliente/mercato, l'area dei processi interni e dello sviluppo e apprendimento sono l'amministratore delegato e il direttore generale con frequenza per le prime due mensile mentre per le restanti trimestrale. Ciascuna funzione ha un basso grado di autonomia nella definizione del proprio sistema di reporting in quanto fanno capo alla corporate. Tra le misure elaborate in modo continuativo per l'area economico finanziaria vi sono quelle che si sono riscontrate come prevalenti nel campione di ricerca e sono i ricavi netti, il margine operativo lordo, il reddito operativo e il reddito netto, per l'area dei clienti e mercati viene misurato l'incremento delle vendite, la quota

di mercato, gli indicatori di qualità, per quanto riguarda i processi interni l'azienda misura il tempo di ciclo e gli indicatori di produttività. Vengono poi considerati gli investimenti in formazione del personale (area sviluppo e innovazione) e la quantità di rifiuti speciali e pericolosi e i volumi degli imballaggi (area sostenibilità ambientale). Il sistema di misurazione delle performance è stato modificato per l'ultima volta nel 2010 ed è stato proposto dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Generale. Infine analizzando un altro fattore ritenuto responsabile della mancanza di collegamento tra performance e strategia è il sistema di incentivazione. In questo caso aziendale i livelli organizzativi formalmente incentivati sono i responsabili della funzione delle vendite, mentre non percepiscono incentivi gli altri dipendenti. Quello che l'azienda vorrebbe modificare sono i parametri del sistema di incentivazione, in quanto il top management sta pensando di incentivare il personale non solo in base alla performance individuale, come avviene attualmente, ma anche alla performance aziendale, ed inoltre in relazione ad indicatori di qualità aziendali, di apprendimento e di livello di servizio. Gli incentivi sono di natura economica e sono erogati attraverso incrementi salariali; nei progetti aziendali si era pensato di poter offrire come incentivo dei buoni pasto ma la proposta è stata sospesa in quanto non ritenuta attualmente una prerogativa aziendale.

Le aziende si sono dimostrate disponibili non solo a rispondere nel dettaglio alle domande del questionario ma hanno voluto confrontarsi con i risultati emersi dal campione di ricerca in modo tale da provare a dare una spiegazione dell'assenza di tale legame. Pur essendo aziende diverse, anche per il settore in cui operano, per il mercato di riferimento, e per i canali distributivi sono emersi degli aspetti comuni.

Entrambe le società sono a controllo familiare, nel consiglio di amministrazione è quasi nulla o addirittura nulla la presenza femminile e nessuna delle due ha dei membri del top management prevalentemente con una formazione di tipo economico.

Sembrano estranei a tutte e due gli aspetti relativi alla strategia e alla comunicazione di essa; risultano infatti ancora fortemente legate a risultati di carattere economico - finanziario sia per quanto riguarda la misurazione delle performance sia per la definizione dei sistemi di incentivazione del personale. Risulta evidente che esse non attuino un processo di pianificazione strategica. Secondo entrambe le aziende manca nelle loro realtà aziendali una vera e propria consapevolezza del fatto che le persone siano la chiave del successo della performance aziendale. Per le aziende intervistate sarebbe necessario motivare maggiormente le persone per fare in modo che si mantenga un vantaggio competitivo e affinché si realizzi facilmente la strategia. Il Direttore Generale di Saga Plastic afferma che il loro top management tende a non comunicare i vincoli strategici al personale e ciò non permette di capire con facilità

cosa non si è raggiunto e i motivi dell'insuccesso. Emerge che in entrambe le aziende non vengano comunicati gli aspetti relativi all'agenda del cambiamento, non vi è un'esplicita comunicazione della mission e dei valori aziendali che non infondono ai dipendenti delle finalità da perseguire.

Per creare nei subordinati un senso di urgenza e di motivazione a compiere le proprie azioni dovrebbero essere corrisposte delle ricompense determinate soggettivamente sulla base della percezione che i manager di vertice hanno dell'impegno e della serietà con cui lavora ciascun dipendente. Secondo entrambe le aziende questi aspetti vengono a mancare o comunque non vengono realizzati totalmente. Come detto sopra essi riconoscono che manchi una cultura manageriale del vertice aziendale e una maggior delega e autonomia alle varie funzioni. Un altro fattore che va ad incidere sulla mancanza di un sistema di pianificazione formalizzato per entrambe le aziende è l'aspetto culturale di eccessiva avversione all'incertezza che tende a privilegiare tutto ciò che possa dare sicurezza e risultati nel breve periodo, una cultura che mira alla collettività e all'individualismo invece che alla collaborazione tra dipendenti e con i superiori. Oltre a ciò essi ritengono che ad esempio per quanto riguarda i sistemi di incentivazione, anche le istituzioni locali, intendendo con ciò i sindacati, svolgano un ruolo decisivo e limitante per le scelte aziendali in questo caso, infatti impongono determinate condotte e determinati comportamenti alle aziende.

Oltre agli aspetti sopra riepilogati, dalle interviste che sono state effettuate con le due aziende è emerso che la strategia potrebbe non venire definita, condivisa e comunicata in modo esplicito a causa della mancanza di esperienza nella gestione strategica che è dovuta alla scarsità di manager e dirigenti con esperienza nello Strategic Management. Non si tende ad avere degli atteggiamenti nettamente distinti con i dipendenti a seconda che l'azienda ottenga successo o non ottenga successo, pertanto questo potrebbe essere fuorviante e disorientante per il personale. Il fatto che queste due aziende siano troppo coinvolte nei loro problemi interni fa presumibilmente emergere che i relativi top management non dedichino del tempo alla gestione strategica e addirittura, non pianificando, risulta che i vertici siano più inclini a risolvere i problemi piuttosto che a prevenirli. Entrambe hanno poi riferito che spesso la pianificazione strategica viene confusa con quella operativa ed esse tengono a concentrarsi prevalentemente su obiettivi finanziari.

CONCLUSIONI

Le aziende che operano nell'attuale contesto competitivo hanno la necessità di giungere rapidamente a prendere delle decisioni corrette e di tramutarle in azioni consapevoli nel più breve tempo possibile. La correttezza delle decisioni aziendali si misura con la coerenza e la strumentalità di esse al soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative di tutti gli stakeholder, ossia imprenditori, soci, azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e tutti gli altri collaboratori. A partire da questa analisi le aziende devono riuscire a stabilire degli obiettivi di lungo periodo per poi individuare i comportamenti organizzativi da attuare. Conformemente a ciò risulterebbe sempre maggiore l'esigenza di definire e strutturare un adeguato sistema di pianificazione e controllo strategico per la determinazione e la costante revisione degli obiettivi di tutta l'azienda e per l'individuazione delle direzioni da intraprendere, necessarie per il loro raggiungimento. Dopo aver chiarito l'importanza dei concetti di strategia, pianificazione strategica, performance, è stata chiarita la necessità e la rilevanza del loro legame nelle aziende. Sempre nel primo capitolo dell'elaborato è stato affrontato l'argomento della difficoltà di realizzazione e quindi di traduzione in azioni concrete della strategia. Una volta formulata, la strategia interagisce con vari aspetti di carattere interno o esterno all'azienda e spesso differisce da quella che verrà poi effettivamente implementata. La ricerca delle cause che impediscono e comunque influenzano il legame tra performance e strategia, nell'elaborato, è stata circoscritta alle aziende operanti nel territorio italiano; questo perché è stato riscontrato che in Italia vi sia un numero di ricerche insufficienti e non recenti per conoscere non solo la diffusione dei sistemi di misurazione della performance ma soprattutto il loro collegamento con la strategia. Difficilmente le strategie formulate dalle aziende vengono poi effettivamente perseguite, per cui è stato necessario indagare non solo la qualità della strategia ma anche la sua esecuzione e tutti i fattori che incidono su di essa. I primi aspetti sono emersi dall'analisi e dallo studio del questionario di ricerca somministrato ad un campione di aziende operanti in Italia. I dati rilevati hanno suscitato l'interesse e la curiosità di approfondire e di voler indagare perché, nonostante in Italia vi sia una notevole diffusione dei sistemi di misurazione della performance di carattere multidimensionale, le aziende non colleghino la performance alla strategia.

L'analisi, unitamente all'integrazione del questionario con alcuni quesiti specifici relativi a fattori emersi, ha permesso di giungere a definire alcune peculiarità riscontrate in queste realtà aziendali che derivano dal livello di cultura aziendale e manageriale tipico delle aziende italiane, inoltre derivano da una scarsa diffusione dei sistemi di pianificazione ed inoltre dalla

manca di un'esplicitazione e comunicazione chiara e trasparente della strategia e di tutti gli altri elementi di essa.

Il processo di creazione ed esecuzione della strategia delle aziende italiane non inizia con lo sviluppo vero e proprio della visione strategica che non viene individuata ed esplicitata dall'alta direzione in modo da indicare in maniera esplicita la direzione da intraprendere, i cambiamenti da attuare e le prospettive future. Le aziende non sembrano considerare approfonditamente i cambiamenti in atto nel mercato o i nuovi clienti e/o mercati ai quali potersi rivolgere in futuro; esse non riescono a formulare una vision che esprima le aspirazioni del management, non delineano un percorso strategico ben definito e non si riesce a cogliere una completa condivisione di essa da parte dei membri dell'organizzazione. Essa non specifica dove si stia dirigendo l'impresa e non è chiaramente orientata al futuro, rischia pertanto di essere ampia e generica e poco stimolante a suscitare motivazione nel personale. Molte imprese dichiarano di avere dei valori che rappresentano i principi, le caratteristiche e le norme di condotta cui il personale deve attenersi nello svolgimento delle attività e nella realizzazione della vision e questo è uno degli aspetti che viene esplicitato e condiviso maggiormente.

Un ulteriore elemento emerso è il fatto che gli obiettivi spesso non pongono sfide al personale e non spingono le aspettative dell'impresa così da non stimolare la creatività o un miglioramento del rendimento finanziario; spesso gli incentivi di retribuzione non sono adeguati in quanto non vengono corrisposti in base alle prestazioni individuali ma sono erogati in relazione alla performance aziendale ed essi sono solamente di carattere monetario ed in particolare sono incrementi salariali. Alle aziende operanti nel contesto italiano manca una traduzione degli obiettivi individuati dal top management, relativi all'intera organizzazione, in obiettivi riguardanti le singole business unit e le singole aree funzionali. Risulterebbe auspicabile, invece, una coesione tra gli obiettivi e le strategie di varie parti dell'organizzazione. Infatti se il top management non definisce gli obiettivi attraverso dei target di performance, i dipendenti non disporranno di strumenti sufficienti per collegare i propri target a quelli stabiliti dal vertice relativi all'intera organizzazione. Un ulteriore elemento da tenere in considerazione è che le strategie elaborate a livello operativo, a livello funzionale, a livello di business e di corporate dovrebbero essere distinte ma interagire e combinarsi tra di loro. I manager dei livelli intermedi e inferiori non possono formulare scelte strategiche sinergiche se non hanno ben delineata la direzione dell'azienda nel lungo periodo e non conoscono la strategia centrale e la strategia di business. Il fatto che non emerga chiaramente da parte di tutte le aziende una comunicazione della vision, degli obiettivi e degli elementi della strategia a livello corporate a manager e collaboratori e che non vi sia, di conseguenza, una supervisione dei livelli inferiori

sulla realizzazione della strategia dei livelli superiori, comporta un indebolimento della strategia, una lesione della performance e la mancanza di collegamento di quest'ultime.

È emerso chiaramente che le aziende italiane hanno delle difficoltà nell'implementare un sistema di pianificazione strategica. Il grado di coinvolgimento del CEO è di fondamentale importanza affinché tutta l'alta direzione sia pienamente coinvolta. La mancanza di una dichiarazione esplicita delle intenzioni e delle aspirazioni del CEO portano ad avere un'implementazione delle strategie aziendali dal basso verso l'alto che non porta a nulla se non ad una situazione di eccessiva conservazione e confusione. Un altro elemento che impedisce un sistema adeguato di pianificazione è l'eccessivo focus su aspetti economico – finanziari e l'incapacità di individuare opportunità orientate al futuro dopo un'attenta analisi dei fattori ambientali. Manca una valutazione delle varie aree le une in relazione alle altre in quanto vengono viste come entità separate. Nell'attività di controllo le aziende non tendono ad adottare una prospettiva strategica, ovvero che si focalizzi sulla previsione di un determinato fenomeno ambientale e sulla capacità di individuare una risposta strategica ma si concentrano sulle previsioni operative. Le aziende ritengono che mentre la pianificazione risulta maggiormente praticabile in un contesto più stabile, oggi essendoci un ambiente caratterizzato da volatilità e complessità esso non risulta più uno strumento così efficace a causa dei continui cambiamenti. Il sistema di pianificazione, invece, anche in un ambiente in continua evoluzione è quanto mai necessario ma richiede una costante e continua revisione ed aggiornamento, cosa che le aziende italiane non sembrano riuscire a mettere in atto. Il sistema di pianificazione non viene utilizzato per rafforzare il cambiamento strategico.

Oltre a questi due aspetti emerge che la cultura delle aziende italiane è caratterizzata da una bassa propensione all'incertezza e risulta restia al cambiamento, cosicché qualsiasi modifica della strategia potrebbe dover far fronte ad una resistenza passiva; Imparare ad adattarsi ai cambiamenti ambientali ed interni permette di implementare la strategia (De Geus, 1988) e anche comprendere e constatare gli errori passati può essere un chiaro fattore di apprendimento; per fare ciò sarebbe auspicabile che il top management comunicasse anche i vincoli strategici e gli insuccessi aziendali.

Essendo anche le aziende di medio – grandi dimensioni prevalentemente a controllo familiare (58% delle aziende con un fatturato complessivo maggiore a 50 milioni di euro⁶⁶) ciò potrebbe comportare nelle aziende la presenza di risorse umane non altamente qualificate, con conseguenti scarse capacità gestionali. Spesso ad una composizione del Consiglio di

⁶⁶ Aidaf 2014

Amministrazione costituita da membri facenti parte della famiglia corrisponde una formazione e una maggiore propensione a corsi in Business Administration ed executive, mentre i membri della famiglia risulterebbero più restii a ciò. Anche le competenze richieste variano a seconda che essi appartengano o meno alla famiglia di controllo. Le competenze e le qualità richieste ai manager familiari sono l'imprenditorialità, la fedeltà e la diligenza mentre nel caso di manager non familiari viene richiesta una maggiore competenza manageriale che comprende oltre alle competenze classiche quali il marketing, il controllo di gestione, la finanza anche competenze manageriali relative all'autoefficacia personale.

Un ulteriore aspetto individuato nelle aziende che impedisce di modificare e mettere in atto la strategia è il fatto che i principali destinatari del contenuto informativo dell'azienda risultano essere l'amministratore delegato e il direttore generale, mentre risulterebbe necessario dare ai dipendenti le informazioni necessarie per prendere decisioni e partecipare attivamente all'organizzazione. Manca pertanto la creazione di una learning organization che porta ad ottenere delle performance superiori. Non si può affermare che nelle aziende italiane si parli di empowerment, in quanto non tutti i dipendenti ricevono informazioni sugli obiettivi e sui risultati dell'azienda e non è permesso loro, attraverso le conoscenze e le competenze possedute, contribuire agli obiettivi dell'azienda.

Infine un altro aspetto che comporta delle criticità nell'implementazione del processo di pianificazione strategica è la definizione del sistema di incentivazione manageriale delle aziende. Gli incentivi, in qualsiasi forma erogati, dovrebbero rispecchiare il tipo di compito strategico, quindi se un successo è dovuto ad effetti ambientali fuori dal controllo di un individuo, egli non dovrebbe ricevere alcuna ricompensa. I sistemi di incentivazione vengono applicati, invece, a tutta l'impresa in modo generico senza riferimento all'impegno o alle prestazioni del singolo e senza fare attenzione al fatto di renderli abbastanza significativi in modo tale da evitare che essi possano spingere i dipendenti ad operare contro l'interesse aziendale; il fatto di non utilizzare tali sistemi come necessari per rinforzare l'orientamento strategico di un'azienda può portare il personale ad agire nella direzione opposta alla strategia, diventando così un vero e proprio ostacolo all'implementazione di una direzione strategica pianificata.

BIBLIOGRAFIA

ABDEL-KADER M., LUTHER R., 2008. *The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis*. The British Accounting Review, 40, pp. 2-27.

AGBEJULE A., BURROWES A., 2007. *Perceived environmental uncertainty, supply chain purchasing strategy, and use of MAS information: An empirical study of Finnish firms*. Managerial Auditing Journal, 22(9), pp. 913-927.

AMIGONI F., 1979. *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione e di impiego*. Milano, Giuffrè Editore.

AMIGONI F., VITALI M., 2003. *Misure multiple di performance*. Milano, Egea.

ANAND M., SAHAY B.S., SAHA S., 2005. *Balanced Scorecard in Indian companies*. Vikalpa, The journal for decision makers.

ANDERSON S. W., YOUNG S. M., 1999. *The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems*. Accounting, Organizations and Society 24(7), pp. 525-559.

ATKINSON A.A., WATERHOUSE J.H., WELLS R.B., 1997. *A stakeholder approach to strategic performance measurement*. Sloan Management Review, 38 (3).

AX C., BJORNENAK T., 2005, *Bundling and diffusion of management accounting innovations. The case of the Balanced Scorecard in Sweden*, Management Accounting Research.

BARNEY J. N., 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, New York, Prentice Hall.

BENTIVOGLI C., CATANI M., MARMO C., MORGAGNI D., 2013. *Le competenze invisibili. Formare le competenze che tutti cercano*. Milano, Franco Angeli.

BHIDE A., 1994. *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*. Harvard Business Review, 150-161.

BISBE J., GIMBERT X., MALAGUENO R., 2010. *Strategic performance measurement systems, strategic formulation and organizational performance*. Barcellona. ESADE Business School Press, pp. 1-27.

BLOISI W., 2007. *Management and Organizational Behaviour*. 2nd European Edition, London, McGraw Hill Education.

BLYTHE J., ZIMMERMAN A., 2004. *Strategic planning for global markets*. Marketing Review, 4(4), 369-384.

BONNER S.E., SPRINKLE G.B., *The effects of monetary incentives on Effort and task performance: Theories, Evidence and Framework for Research*. Accounting, Organizations and Society, 27, n.4/5, pp. 303-345

BOULIANNE, E., 2007. *Revisiting fit between AIS design and performance with the analyzer strategic type*. International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 8, pp. 1-16.

BOZZOLAN S., 2007. *I modelli multidimensionali in Economia Aziendale: modelli, misure e casi*. Milano, McGraw-Hill.

BRAAM G., NIJSSEN E., 2004. *Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience*. Long Range Planning.

Brunetti G., Corbetta G., 1999, *Ruolo e funzionamento dei consigli di amministrazione nelle imprese di medie e grandi dimensioni a proprietà familiare*, in Airoldi G., Forestieri, (a cura di), (1998), *Corporate governance. Analisi e prospettivi del caso italiano*, Etas, Milano.

BRUSA L., 2007. *Attuare e controllare la strategia aziendale. Mappa strategica e Balanced Scorecard*. Milano, Giuffrè Editore.

BRUSA L., 2011. *Mappa strategica e Business Plan*. Milano, Giuffrè Editore.

BRUSA L., 2012. *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*. 2° Edizione, Milano, Giuffrè Editore.

Bubbio A., Solbiati M., 2004. *Il grado di diffusione della Balanced Scorecars nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*. Liuc Papers n. 159, Serie Economia Aziendale.

BURNS T., STALKER G.M., 1962. *The management of Innovation*. Londra, Tavistock Publications.

BUSCO C., RICCABONI A., SAVIOTTI A., 2007. *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Arezzo, Knowità.

CATTURU G., 2005. *In avvio allo studio della strategia, della tattica e della politica aziendale*, in *Appunti di Economia e di Governo Aziendale, Quaderni Senesi di Economia aziendale e di Ragioneria*, Serie didattica, n. 6, Siena.

CHANDLER A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mit Press.

CHARAN R., COLVIN G., 1999. *Why CEO's Fail* [online], Fortune, Giugno 1999. Disponibile su: <<http://www.ebacs.net/pdf/ceo/1.pdf>> [data di accesso: 01/02/2017]

CHENHALL R. H., 2003. *Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting, Organizations and Society, 28(2), pp. 127-168.

CHENHALL R. H., MORRIS D., 1986. *Impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems*. The Accounting Review. pp. 16-35.

CHENHALL R.H., LANGFIELD – SMITH K., 1998. *The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach*. Accounting, Organizations and Society, 23(3), pp. 243-264.

CHENHALL, R.H., 2003. *Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting, Organizations and Society, 28.

CHONG V. K., RUNDUS M. J., 2004. *Total quality management, market competition and organizational performance*. The British Accounting Review, 36, pp. 155-172.

CHRISTENSEN C. M., 1997. *The Innovator's Dilemma* [online], Boston, Harvard Business Scholl Press. Disponibile su: <https://finbuzzactu.files.wordpress.com/2015/08/the-innovator-dilemma.pdf> [data di accesso: 21/12/2016]

COLLINS J., PORRAS J., 1996. *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review, 74(5), 65-77. Disponibile su: http://www.vision4dynamics.com/f/Building_Your_Company%E2%80%99s_Vision.pdf [data di accesso 07/01/2017]

COLLINS J., PORRAS J., 1996. *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review, 74(5), pp. 65-77.

DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, Quinta Edizione, Milano, Apogeo, 2013.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK L., 1998. *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.

DAVID F. R., 1997. *Strategic Management*, New Jersey, Prentice Hall.

DE GEUS A. P., 1988. *Planning as learning*. Harvard Business Review, 66(2), pp. 70-74.

DEPPERU D., GNAN L., 2006. *The role of the competitive context in the business strategy-formulation process*. International Studies of Management & Organization, 36(3), pp. 110-130.

DEVINNEY T., 2013. All Talk, no action: why company strategy often falls on deaf ears, The Conversation.

DONALDSON L., 2001. *The Contingency Theory of Organizations, Foundations for Organizational Science*. SAGE Publications.

DOSSI A., 2001. *Profili di misurazione e controllo*, Milano, Egea.

DREYER B., GRØNHAUG K., 2004. *Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage*. Journal of Business Research, 57, pp. 484-494.

EDVINSSON L., 1997. *Developing intellectual capital at Skandia*. Long Range Planning, 30.

EDVINSSON L., Malone M.S, 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Findings Its Hidden Brainpower*. March, Harper Business.

EPSTEIN M. J., ROY M., 2004. *How does your board rate? Now you can use a Balanced Scorecard to measure and improve corporate board performance*. Strategic Finance.

EPSTEIN M.J., MANZONI F., 1997. *Traslating Strategy into Action. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord*, Management Accounting.

FALSHAW J. R., GLAISTER K. W., TATOGLU E., 2006. *Evidence on formal strategic planning and company performance*. Management Decision, 44(1), pp: 9-30.

FOCHI M., MARCHISIO R., 2003. *Dal reporting tradizionale al modello Balanced Scorecard*. Amministrazione & Finanza, 18(23).

FRIEDRICKSON J. W., MITCHELL T. R., 1984. *Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment*. Academy of Management Journal, 27, pp. 299-332.

GORDON L. A., NARAYANAN V. K., 1984. *Management accounting systems, perceived environment uncertainty and organization structure: an empirical investigation*. Accounting Organizations and Society, 9(1), pp. 33-47.

HARRINGTON R. J., LEMAK D. J., REED R., KENDALL K. W., 2004. *A question of fit: The links among environment, strategy formation and performance*. Journal of Business & Management, 10(1), pp. 15-38.

HENDRICKS K., HORA M., MENOR L., WIEDMAN C., 2012. *Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis*. Canadian Journal of Administrative Science, 29(2) 124-138.

HENDRICKS, K. B., SINGHAL V. R., 2001. *Firm characteristics, total quality management, and firm performance*. Journal of Operations Management, 19, pp. 269-285.

HENRI, J. F., 2006. *Organizational culture and performance measurement systems*. Accounting, Organizations and Society, 31, pp. 77-103.

HITT M. A., IRELAND R. D., 1985. *Strategy, Contextual Factors, and Performance [online]*. *Human Relations*, 38(8), pp. 793-812. Disponibile su: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872678503800807>> [data di accesso: 09/11/2016]

HITT M., KEATS B., DEMARIE S., 1998. *Navigating in the new competitive landscape: Bulding strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*. Academy of Management Executive, 12(4), pp. 22-43.

HOFSTEDE G. H., 1984. *The cultural relativity of the quality of life concept*. Academy of Management Review, 9, pp. 389-398.

HOHNSON J. L., LEE R. P., SAINI A., GROHMANN B., 2003. *Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model*. Journal of the Academy of Marketing, 31(1), pp. 74-89.

HOQUE Z., & JAMES W., 2000. *Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance*. Journal of Management Accounting Research, 12, pp. 1-17.

HORNGREN C.T., SUNDEM G. L., Stratton W. O., 2007. *Programmazione e controllo*. Pearson.

JERMIAS, J. AND GANI, L. (2004). *Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach*. Management Accounting Research, 15, pp. 179-200.

JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R., 2005. *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*. 7th Edition, London, Prentice-Hall.

JONES R. G., 2007. *Organisational Theory, Design and Change*. 5th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

KALAGNANAM S. S., LINDSAY S. M., 1999. *The use of organic models of control in JIT firms: Generalising Woodward's findings to modern manufacturing practise*. Accounting, Organizations and Society 24(1), pp. 1-30.

KAPLAN R.S., 2001. *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. Nonprofit Management & Leadership, 11(3), pp. 353 – 370.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 1992. *The Balanced Scorecard-measures that drive performance*, Harvard Business Review, 70(1), pp. 71-79.

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

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2000. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review, 78(5), pp 167-176.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2001. *Commentary – Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, Accounting Horizons, 15(1), pp. 87-104.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2001. *Commentary – Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II*, Accounting Horizons, 15(2), pp. 147-160.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2001. *The strategy-focused organization*, *Strategy & Leadership*, 29 (3).

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2004. *Measuring the strategic readiness of intangible assets*, Harvard Business Review, 82 (2), pp. 52-63.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2001. *The Strategy – Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2004. *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2005. *Creating the Office of Strategy Management*, Working Paper 05-071.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2005. *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*. Harvard Business Review, 83 (7), 172-180.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2008. *Integrating Strategy Planning and Operational Execution: a Six-Stage System*. Balanced Scorecard report, 19(3), pp.1-16.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2008. *The Execution Premium, Linking Strategy to operations for Competitive Advantage*. Boston, Harvard Business Press.

KERR S., 2004. *Executives Ask: How and Why Should Firms and Their Employees Set Goals*. Academy of Management Executive, (18).

KETCHEN, D. J., & SHOOK, C. L., 1996. *The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique*. Strategic Management Journal, 17, pp. 441-460

KIECHEL W., *Corporate Strategy under Fire*. Fortune, Dicembre 1982, 38.

KOTTER J., 1996. *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press.

KUKALIS, S., 1991. *Determinants of strategic planning systems in large organizations: A contingency approach*. Journal of Management Studies, 28 (2), 143-160.

LAWRENCE P, LORSCH J., 1967. *Organizations and Environment*. Cambridge, Harvard Business Press.

LEE C. L., YANG H. J., 2010. *Organization structure, competition and performance measurement system and their joint effects on performance*. Management Accounting Research.

LEVY M., POWELL P., 1998. *SME Flexibility and the Role of Information Systems*. Small Business Economics, 11, pp. 183-196.

LIBBY T., WATERHOUSE J. H., 1996. *Predicting change in management accounting systems*. Journal of Management Accounting Research, vol. 8, pp. 137-150.

LORANGE P., 1978. *Corporate Planning: an executive viewpoint*. Cambridge, Alfred P, Sloan Scholl of Management, M.I.T.

MACY G., ARUNACHALAM V., 1995. *Management accounting systems and contingency theory: In search of effective system* [online]. Advances in Management Accounting (4): 63-86. Disponibile online su: http://www.academicjournals.org/article/article1380711715_Islam%20and%20Hu.pdf [data di accesso: 07/02/2017]

MALINA, M.A., SELTO F. H., 2001. *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard*. Journal of Management Accounting Research, 13(1), pp. 47-90.

MALMI T., 2001. *Balanced Scorecard in Finnish companies: A reasearch note*. Journal of Management Accounting Research.

MARC M., PELJHAN D., PONIKVAR N., SOBOTA A., TEKAVCIC M., 2010. *Performance Measurement in Large Slovenian Companies: An assessment of progress*. International Journal of Management & Information Systems, 14.5.

MARTINEZ-LORENTE, A.R., SANCHEZ-RODRIGUEZ C., DEWHURST F. W., 2004. *The effect of information technologies on TQM: An initial analysis*. International Journal of Production Economics, 89(1), pp. 77-93.

MATTHEWS C. H., SCOTT S. G., 1995. *Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment*. Journal of Small Business Management, October, pp. 34-52.

MAUBORGNE R., KIM W. C, 2005. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review.

MERCHANT K. A., 1998. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Prentice Hall, Upper Saddle River, p. 427.

MERCHANT K.A., WIM A., VAN DER STEDE, 2012. *Management Control System. Performance Measurement, evaluation and incentives*. 3rd Edition, United Kingdom, Pearson Education Limited.

MILES R. W., SNOW C. C., 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York, McGraw Hill.

MILLER C.C., CARDINAL L. B., 1994. Strategic Planning and Firm Performance: A synthesis of More than two decades of Research. Academy of Management Journal, 37, pp. 1649-1645.

MORISAWA T., KUROSAKI H., 2003. *Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management System*. Nomura Research Institute Papers.

NADKARNI S. HERMANN P., 2010. *CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of Indian business process outsourcing industry*. Academy of Management Journal. 53(5), pp. 1050-1073.

NIVEN P.R., 2006. *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results* [online]. 2nd Edition. New York, John Wiley & Sons. Disponibile su: http://www.vra.com/vralibrary/ebooks/Balanced_Scorecard_Step_by_Step.pdf [data di accesso:]

NIVEN R.P., 2002. *Balanced Scorecard Step-by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York, Wiley.

OLIVOTTO L., 2000. *Valore e sistemi di controllo, Strumenti per la gestione della complessità*. Milano, McGraw-Hill.

PANDLEY M., 2005. *Balanced Scorecard: Myth and Reality*, Vikalpa, 30(1), pp. 51-66.

PARINI S., IN FERRAI F., FORTUNATI F., 2007. *Il processo di formazione continua in azienda. Modelli, strumenti ed esperienze di sviluppo del capitale intellettuale*, Milano, Franco Angeli.

PEARCE J., FREEMAN E., ROBINSON R., 1987. *The tenuous link between formal strategic planning and financial performance*. Academy of Management Review, 12(4), pp. 658-675.

PERROW C.A., 1967. *A Framework for the comparative Analysis of Organization*. American Sociological Review, pp.194-208.

PERRY S. C., 2001. *The relationship between written plans and the failure of small business in the US*. Journal of Small Business Management, 36(4), pp. 201-208.

PORTER M.E., 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* [online]. New York, Free Press. Disponibile su: <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business%20Books/Michael%20Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf> [data di accesso: 10/11/2016]

PROFUMO G., 2013. *Gli assetti di governo delle imprese minori. Prospettive teoriche ed analisi empiriche in Europa*, Milano, Franco Angeli.

PUGH D.S., HICKSON J., HININGS C. R., MACDONALD K. M., Turner C., *The context of organization structure*, Administrative Science Quarterly, 14, pp. 91-114

SBRANA M., TORRE T., 1996. *Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization*, Milano, Franco Angeli.

SCHEIN E.H., 1990. *Organizational Culture*, Massachusetts Institute of Technology. Sloan School Of Management, American Psychologist, 45.

SCHOLL R.W., 1981. *Differentiating commitment from expectancy as a motivational force*, Academy Of Management Review, 6.

SCHWENK C.R., SHRADER C. B., 1993. *Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis*. Entrepreneurship Theory and Practice, 17 (3), pp. 53-64.

SENGE P. M., 1990. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. Random House Business.

SILK, S., 1998. *Automating the Balanced Scorecard*. Management Accounting.

SIMONS R. L., 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. Accounting, Organizations and Society (15). Pp. 127-143.

SIMONS R., 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. 1st Edition, Pearson Education.

SIMONS R.L., 1987. *Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis*. Accounting, Organizations and Society (12), pp. 357-374.

SPECKERBACH G., BISCHOF J., PFEIFFER T., 2003. *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German – speaking Countries*. Management Accounting Research, 14(4), pp. 361-387.

SULIMAN, A.M. & ISLES, P.A., 2000. *Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment – performance relationship: A new look*. Journal of Managerial Psychology, (15).

SVEIBY K.E., 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Asset*, San Francisco, Berrett – Kohler.

TERZANI S., 1999. *Lineamenti di pianificazione e controllo*. Dip. Scienze aziendali Università degli studi di Firenze, Padova, CEDAM.

TIESSEN P., WATERHOUSE J. H., 1983. *Towards a descriptive theory of management accounting*. Accounting, Organizations and Society, 8(2-3), pp. 251-267.

WATERHOUSE AND TIESSEN P., 1978. *A contingency framework for management accounting systems research*. Accounting, Organizations and Society, 3(1), pp. 65-76.

WERNERFELT B., 1995. *The resource-based view of the firm: Ten years after*. Strategic Management Journal, 16, pp. 171-174.

WOODWARD J., 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, Oxford, 1965

YAZDIFAR H., ASKARANY, D., 2010. *A comparative investigation into the diffusion of management accounting innovations in the UK, Australia and New Zeland*. Research Executive Summaries, 5(9), pp. 1-11.

ZIGARMI D, 2006. *Essere leader*, Milano, Sperling & Kupfer

ALLEGATO 1

Sezione A: Dati Anagrafici e Contesto Aziendale

DATI RELATIVI ALL'AZIENDA

Ragione sociale e forma giuridica:

Sede legale:Sito web:

Settore in cui opera (quelli più significativi):

Se appartenente ad un gruppo, specificare la posizione dell'Azienda Italiana (capogruppo, consociata, divisione, società operativa, etc.):

a) Da qui in poi ci si riferisce all'Azienda Italiana:

Struttura organizzativa dell'Azienda:

<input type="checkbox"/> Funzionale	<input type="checkbox"/> Divisionale per tipologia di clientela
<input type="checkbox"/> Divisionale per prodotto	<input type="checkbox"/> Per processi
<input type="checkbox"/> Divisionale per area geografica	<input type="checkbox"/> Matriciale
<input type="checkbox"/> Altro (specificare)	

Nell'ultimo triennio sono state attuate iniziative di:

<input type="checkbox"/> b) Business Process Reengineering	<input type="checkbox"/> g) Simultaneous Engineering
<input type="checkbox"/> c) Certificazione Ambientale	<input type="checkbox"/> h) Target Costing
<input type="checkbox"/> d) Cost Management	<input type="checkbox"/> i) Total Quality Management
<input type="checkbox"/> e) Empowerment	<input type="checkbox"/> l) Value Based Management
<input type="checkbox"/> f) Just in Time	<input type="checkbox"/> Altro (specificare):

	Anno t0	Anno t1	Anno t2
Fatturato			
N. dipendenti			

DATI RELATIVI AL COMPILATORE DEL QUESTIONARIO

Cognome e nome N. di telefono:

E-mail: Posizione organizzativa:

Oggetto della compilazione di questo questionario è:

- l'azienda Italiana nel suo complesso
- una sua divisione/business unit? (indicare il nome):

Per quale ragione è stata scelta questa divisione/business unit?

- Ha il maggior fatturato;
- Presenta una più elevata criticità competitiva
- Che sta sviluppando un progetto di revisione dei sistemi di reporting/misurazione della performance
- Era l'unica disponibile
- Altro:

Sezione B: Caratteristiche del contesto competitivo

B1 Qual è il grado di diversità esistente tra le diverse linee di prodotto rispetto ai fattori elencati? (1: omogeneità massima; 5: differenziazione totale):

	1	2	3	4	5
Tecnologie di base contenute nel prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologie di processo produttivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materie prime impiegate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipologie di clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipologie di mercati/settori di sbocco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canali distributivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situazione competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livello di redditività delle vendite (ROS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasso di innovazione dell'offerta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2 Rispetto alle caratteristiche del settore nel quale opera l'azienda, qual è il più importante fattore che ha caratterizzato la vostra offerta negli ultimi 5 anni?:

<input type="checkbox"/> Vantaggio di costo	<input type="checkbox"/> Differenziazione dell'offerta tramite livello di servizio
<input type="checkbox"/> Differenziazione di prodotto	<input type="checkbox"/> Ampliamento dell'offerta tramite servizi aggiuntivi
Altro (indicare)	

B3 Qual è il grado di coinvolgimento dei clienti nei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi?

1 (molto)	2 (abbastanza)	3 (poco)	4 (per niente)	5 (non saprei)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B4 Qual è il grado di coinvolgimento dei fornitori nei processi aziendali?

1 (molto)	2 (abbastanza)	3 (poco)	4 (per niente)	5 (non saprei)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B5 Si possono indicare anche valori di massima e/o lasciare in bianco le caselle per le quali non si dispone delle informazioni:

a)	N. di prodotti a listino (o commercializzati)					
b)	Peso % sul fatturato dei prodotti introdotti sul mercato negli ultimi tre anni	<5 <input type="checkbox"/>	5-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>	>20 <input type="checkbox"/>
c)	Time to market medio: n.mesi dalla ideazione del prodotto al lancio sul mercato	<6 <input type="checkbox"/>	6-12 <input type="checkbox"/>	13-18 <input type="checkbox"/>	19-24 <input type="checkbox"/>	>24 <input type="checkbox"/>
d)	Permanenza media (in mesi) dei prodotti a catalogo.	<12 <input type="checkbox"/>	12-24 <input type="checkbox"/>	25-36 <input type="checkbox"/>	37-48 <input type="checkbox"/>	> 48 <input type="checkbox"/>
e)	Incidenza media % dipendenti impiegati nell'attività di R&S sul totale organico	<5 <input type="checkbox"/>	5 - 7 <input type="checkbox"/>	8-10 <input type="checkbox"/>	11-13 <input type="checkbox"/>	> 13 <input type="checkbox"/>
f)	Incidenza media % dei Costi di Ricerca e Sviluppo sul Fatturato	< 1 <input type="checkbox"/>	1 -4 <input type="checkbox"/>	5 - 8 <input type="checkbox"/>	9 - 12 <input type="checkbox"/>	> 12 <input type="checkbox"/>

Sezione C: La Strategia

C1 Definizione della strategia		SI	NO	In parte
a)	La mission dell'azienda - che definisce la ragione dell'esistenza dell'azienda e lo scopo fondamentale perseguito dalla stessa - è definita in modo esplicito e condivisa da tutti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	I valori, che stabiliscono la condotta e le norme di comportamento cui l'azienda e i suoi collaboratori si rifanno, sono definiti in modo esplicito e condivisi da tutti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	la vision dell'azienda che stabilisce gli obiettivi della stessa nel medio e lungo termine è definita in modo esplicito e condivisa da tutti (3-5 anni)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	La strategia aziendale che individua gli elementi di differenziazione con cui l'azienda vuole creare valore nel tempo per i suoi clienti target è definita in modo esplicito e condivisa da tutti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2 Sviluppo della strategia:

C2a Vengono effettuate analisi specifiche per sviluppare/ridefinire la strategia? SI NO

Se SI, quali?

- analisi PESTEL: riguardante i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali che possono influenzare il business dell'azienda?
 - Analisi delle 5 forze di Porter?
 - Analisi SWOT (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce)?
 - Altro (specificare):
-

C2b Vengono utilizzate delle metodologie specifiche per introdurre innovazione nella strategia? SI NO

Se SI, quali?

Blue Ocean Strategy; Experience Co-Creation; Disruptive Innovation; Altro (specificare)

C2c Viene definita un'agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova e definisce le iniziative messe in atto per attuare la nuova strategia? SI NO in parte

C2d Vengono organizzate delle riunioni ad hoc per la revisione della strategia? SI NO

Con quale cadenza viene riverificata la strategia aziendale abitualmente? (1,3,5 anni,etc):

C3 Execution Premium

	SI	NO	In parte
a) Viene utilizzata una "mappa strategica" per rappresentare la strategia come un processo di creazione di valore che si ottiene tramite relazioni causa-effetto nelle quattro prospettive (finanziaria, cliente, processi, apprendimento e crescita)?			
b) Vengono individuati i temi strategici, come insieme di macro obiettivi cui l'azienda deve tendere?			
c) Vengono specificati gli obiettivi target da raggiungere per i temi strategici e i KPI per misurarli?			
d) Viene utilizzato un sistema di Balanced Scorecard come sistema di controllo del raggiungimento dei target?			

e)	Gli indicatori principali sono normalmente utilizzati per guidare il processo decisionale?			
f)	Vengono individuate le iniziative strategiche che rappresentano progetti e programmi che devono permettere il			
g)	Le iniziative strategiche sono gestite separatamente rispetto all'attività ordinaria?			

Sezione D: Il Sistema di Misurazione delle Performance

D1 Nel vostro sistema di reporting/misurazione delle performance, quali sono le aree di misurazione, i destinatari delle misurazioni e la frequenza con la quale ricevono le informazioni?

Area economico-finanziaria

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Area cliente/mercato

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Area efficacia/efficienza dei processi interni

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Area crescita/sviluppo/apprendimento

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Altre aree (specificare):

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Altre aree (specificare):

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

D2 Quali misure vengono elaborate in modo continuativo e formalizzato? (si forniscano, se del caso, adeguate specificazioni)

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	AREA CLIENTE/MERCATO	AREA PROCESSI INTERNI
<input type="checkbox"/> Ricavi Netti <input type="checkbox"/> Margine di Contribuzione <input type="checkbox"/> Margine Operativo Lordo <input type="checkbox"/> Reddito Operativo <input type="checkbox"/> Reddito Netto <input type="checkbox"/> Reddito Residuale <input type="checkbox"/> ROI <input type="checkbox"/> ROE <input type="checkbox"/> EVA <input type="checkbox"/> EPS <input type="checkbox"/> Cash Flow <input type="checkbox"/> CCN <input type="checkbox"/> Altro:	<input type="checkbox"/> Incremento Vendite <input type="checkbox"/> Quota di mercato <input type="checkbox"/> Indici di copertura / penetrazione del mercato <input type="checkbox"/> Tasso di acquisizione nuovi clienti <input type="checkbox"/> Tasso di ritenzione clienti Customer satisfaction <input type="checkbox"/> Trade partner satisfaction <input type="checkbox"/> Indicatori di livello di servizio <input type="checkbox"/> Indicatori di qualità <input type="checkbox"/> Capacità di price control <input type="checkbox"/> Altro:	<input type="checkbox"/> Costo totale dei processi <input type="checkbox"/> Indicatori di qualità dei processi interni <input type="checkbox"/> Tempo di ciclo <input type="checkbox"/> Indicatori di produttività <input type="checkbox"/> Indicatori di flessibilità <input type="checkbox"/> Soddisfazione dei clienti interni <input type="checkbox"/> Altro:

AREA	AREA SOCIAL AND ENVIRONMENTAL	AREA
<input type="checkbox"/> % Costi R&S su fatturato <input type="checkbox"/> % vendite da nuovi prodotti, brevetti, licenze <input type="checkbox"/> Time to market <input type="checkbox"/> Grado di innovatività del portafoglio progetti di sviluppo <input type="checkbox"/> Investimenti in formazione del personale <input type="checkbox"/> Indici di apprendimento del personale <input type="checkbox"/> Employee satisfaction <input type="checkbox"/> Indici di produttività del personale <input type="checkbox"/> Altro:	<input type="checkbox"/> Investimenti di formazione su temi di etica <input type="checkbox"/> N. di fornitori con certificazione di sostenibilità (ISO 14001 etc) <input type="checkbox"/> Risorse dedicate ad iniziative filantropiche <input type="checkbox"/> Q.tà di rifiuti speciali/pericolosi <input type="checkbox"/> Volumi degli imballaggi <input type="checkbox"/> Multe per non conformità agli standard ambientali e di sicurezza <input type="checkbox"/> Premi ricevuti per best practices ambientali e di sicurezza <input type="checkbox"/> Ricavi da vendita di rifiuti riciclabili <input type="checkbox"/> Altro:.....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

D3 Qual è il grado di autonomia delle diverse divisioni/business unit nella definizione del proprio sistema di Reporting?

	1 (elevato)	2 (discreto)	3 (basso)	4 (nullo)	5 (non so)
Indicatori Area economico-finanziaria					
Indicatori Area Cliente-Mercato					
Indicatori Area Efficienza e Efficacia Processi interni					
Indicatori Area Crescita, Sviluppo, Apprendimento					

D4 Con riferimento alla vostra esperienza degli ultimi anni riguardante l'utilizzo congiunto di misure economico-finanziarie e non, esprima un giudizio sulle seguenti affermazioni

L'integrazione tra misure economico-finanziarie e misure non monetarie ha migliorato:	1 (molto)	2 (abbastanza)	3 (poco)	4 (per nulla)	5 (non so)
1. le modalità di comunicazione dei risultati all'interno della divisione/business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. le modalità di comunicazione dei risultati tra divisioni/business e la corporate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. le modalità di comunicazione dei risultati di prestazione tra divisioni/business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. i rapporti con i clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. i rapporti con i fornitori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. il controllo del capitale circolante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. il controllo dei costi di produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. il controllo dei costi dei finanziamenti (capitale proprio e di terzi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. la flessibilità nella capacità di introduzione di nuovi prodotti sul mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. la flessibilità nella capacità di modificare volumi, qualità, consegna dei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. la capacità di affrontare situazioni critiche relative al prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. la capacità di affrontare situazioni critiche relative al processo produttivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. la facilità di introduzione/implementazione di nuovi modelli di gestione (es.Total Quality Management, EFQM, certificazione ambientale, Value based mgnt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. l'attività di team interfunzionali a livello di middle management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. l'attività di team interfunzionali a livello operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. le capacità di valutazione delle prestazioni attuali del business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. le capacità di previsione dei risultati futuri del business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. La capacità di ridisegno del processo di pianificazione del business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La definizione degli obiettivi di business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. La definizione di obiettivi e di responsabilità manageriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. La condivisione degli obiettivi di business tra i diversi responsabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. la riduzione dei tempi di definizione e approvazione di nuove iniziative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'integrazione delle misure genera:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Aumento dei tempi di redazione e comunicazione dei report	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Difficoltà di comunicazione e comprensione dei risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Conflittualità all'interno della divisione/business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Conflittualità fra divisione/business e corporate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Conflittualità fra divisioni/business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Varietà e difformità di valutazione delle prestazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Distanza cognitiva tra i responsabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Utilizzo improprio delle informazioni disponibili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D5. In quale anno è stato introdotto – o in quale anno è stato cambiato significativamente - il Vostro sistema di reporting/misurazione della performance?

D6. Chi ha richiesto/proposto il cambiamento?

- Amministratore Delegato; Direttore Generale; Responsabili di Divisione/Business; Responsabili di Funzione;
- Responsabile Funzione AFC; Altri (specificare)

D7. Sono previsti o si stanno attuando dei progetti di cambiamento del sistema di misurazione della performance? SI NO

Se SI, ci può brevemente accennare di cosa si tratta?

.....

.....

.....

D8. Vengono definiti formalmente dei livelli di performance obiettivo (target)? SI NO
 SE SI: solo sulle misure financial; solo su misure non financial; su misure financial e non financial

- D9.** Come vengono definiti i target?
- Tramite benchmarking con competitors
 - Tramite benchmarking con unità interne
 - Tramite tassi di miglioramento sulle performance passate
 - Tramite negoziazione
 - Altro (specificare)

Sezione E: Il Sistema di Incentivazione

E1 Nella vostra realtà Italiana considerata nel suo complesso esiste un sistema di incentivazione formalizzato legato al raggiungimento dei risultati di Budget/Reporting?

- No
- Sì. In tal caso, quali sono i livelli organizzativi attualmente incentivati in maniera formalizzata?

<input type="checkbox"/> Amministratore Delegato	<input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business
<input type="checkbox"/> Direttore Generale	<input type="checkbox"/> Responsabili di funzione
<input type="checkbox"/> Tutti i livelli organizzativi	<input type="checkbox"/>

Di seguito si fa riferimento alla valutazione delle performance dei responsabili di divisione/business(nel caso di struttura organizzativa funzionale si considerino il responsabile commerciale e il responsabile di produzione)

E2 Qual è la natura degli incentivi previsti dal vostro sistema?

<i>INCENTIVI ECONOMICI</i>	<i>INCENTIVI SOCIALI</i>	<i>ALTRI INCENTIVI</i>
<input type="checkbox"/> Incrementi salariali	<input type="checkbox"/> Opportunità di promozione	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Incrementi nella quota di retribuzione variabile	<input type="checkbox"/> Concessione di maggiore autonomia decisionale	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Benefici accessori	<input type="checkbox"/> Incremento delle responsabilità	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Altri:	<input type="checkbox"/> Altri:	<input type="checkbox"/>
.....
.....
.....

E3 Qual è l'incidenza % della retribuzione variabile (incentivi) sulla retribuzione complessiva?

E4 La valutazione della performance individuale si basa su:

<input type="checkbox"/> rilevazioni oggettive di fatti, fenomeni, comportamenti	<input type="checkbox"/> valutazioni soggettive
<input type="checkbox"/> algoritmi o formule di varia natura	<input type="checkbox"/> altro (specificare).....

E5 Gli incentivi si basano:

- Solo sui risultati aziendali
- Solo sui risultati di divisione/business
- Su entrambi: in tal caso, qual è l'incidenza % sulla retribuzione complessiva annua:
 - degli incentivi aziendali?%
 - degli incentivi di divisione/business? %

E6 Gli incentivi fanno riferimento:

- Solo a risultati economici
- Solo a risultati non di natura economica
- Ad entrambi, e l'incidenza % di quelli di natura economica è del%

E7 Quali sono i risultati presi a riferimento per l'incentivazione?

RISULTATI ECONOMICI			RISULTATI NON ECONOMICI		
	Aziendale	di Business		Aziendale	di Business
Fatturato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tasso di Incremento Fatturato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Margine di contribuzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quota di Mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Margine Operativo Lordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Customer Satisfaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reddito Netto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di livello di servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reddito Residuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di Qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ROI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di apprendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di Sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cash Flow	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di Produttività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capitale Circolante Netto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di Flessibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro:			Altro:		
.....				
.....				
.....				

Sezione F: Il Ruolo del Controller

F1 Chi provvede all'elaborazione delle misure fisico-tecniche?

<input type="checkbox"/> Controller	<input type="checkbox"/> Product manager
<input type="checkbox"/> Responsabile della qualità	Altro (specificare)

F2 Chi propone il loro aggiornamento o sostituzione?

<input type="checkbox"/> Controller	<input type="checkbox"/> Product manager
<input type="checkbox"/> Responsabile della qualità	Altro (specificare)

Spazio per eventuali annotazioni conclusive

Qualsiasi documento o informazione che possa essere utile per comprendere le caratteristiche del Vostro sistema di misurazione delle performance sarebbe di grande aiuto.

A norma del Dlgs 196/2003 viene garantita la più completa riservatezza dei dati ricevuti

ALLEGATO 2

Sezione A: Dati Anagrafici e Contesto Aziendale

DATI RELATIVI ALL'AZIENDA

Ragione sociale e forma giuridica:

.....
Sede legale:Sito web:

Settore in cui opera (quelli più significativi):
.....

Se appartenente ad un gruppo, specificare la posizione dell'Azienda Italiana (capogruppo, consociata, divisione, società operativa, etc.):
.....

Anno di costituzione dell'azienda:

a) Da qui in poi ci si riferisce all'Azienda Italiana:

a.1 Si tratta di un'azienda a controllo familiare (più di una generazione familiare coinvolta in azienda a vario titolo? se la risposta è SI proseguire con le domande successive, se la risposta è NO passare direttamente alla domanda a.3.5):

SI NO

a.2 Se sì, il CEO è un membro della famiglia: SI NO

a.3 STRUTTURA CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

a.3.1 Se l'azienda è a controllo familiare, indicare:

a. N. di componenti del Cda	
b. N. di membri della famiglia nel Cda	
c. Età media dei membri del Cda	
d. N. donne nel Cda	

a.3.2 Indicare i criteri di scelta degli attuali membri del Cda e il numero di membri per ciascun criterio:

a. Indicati dalla famiglia	<input type="checkbox"/> (numero.....)
b. Selezionati con l'aiuto di Head hunting, società di selezione del personale o simili	<input type="checkbox"/> (numero.....)
c. Altro (specificare.....)	<input type="checkbox"/> (numero.....)

a.3.3 Il top management (CEO, DG, CFO) è costituito:

Per la maggioranza da membri della famiglia

Per la maggioranza da membri non appartenenti alla famiglia ma indicati da questa

Per la maggioranza da membri non appartenenti alla famiglia

a.3.4 Il CFO è membro della famiglia di controllo (dopo aver risposto a questa domanda passare direttamente alla domanda numero A.4)? SI NO

a.3.5 Se l'azienda NON è a controllo familiare, indicare:

a. N. di componenti del Cda	
b. Età media dei membri del Cda	
c. N. donne nel Cda	

a.3.6 Indicare i criteri di scelta degli attuali membri del Cda e il numero di membri per ciascun criterio:

a. Selezionati con l'aiuto di Head hunting, società di selezione del personale o simili	<input type="checkbox"/> (numero.....)
b. Altro (specificare.....)	<input type="checkbox"/> (numero.....)

a.4 Formazione del top management (CEO, DG, CFO):

- Laurea in discipline economiche (% di individui.....)
- Master in Business Administration (% di individui.....)
- Frequenza corsi executive (% di individui.....)
- Altro (specificare.....)

a.5 Con quale frequenza i membri del top management partecipano a corsi di formazione manageriale?

- Frequentemente (indicare ogni quanto tempo.....) Mai (specificare il motivo.....)
- Non so

a.6 A quali corsi partecipa il top management?

- Corsi di leadership e motivazione dei collaboratori;
- Gestione finanziaria
- Marketing
- Problem Solving
- Strategia e pianificazione
- Altro, Specificare.....

a.7 Struttura organizzativa dell'Azienda:

<input type="checkbox"/> Funzionale	<input type="checkbox"/> Divisionale per tipologia di clientela
<input type="checkbox"/> Divisionale per prodotto	<input type="checkbox"/> Per processi
<input type="checkbox"/> Divisionale per area geografica	<input type="checkbox"/> Matriciale
<input type="checkbox"/> Altro (specificare)	

a.8 Esiste un organigramma aziendale ben definito? SI NO

a.9 Come definirebbe il grado di decentramento/delega che il vertice aziendale assegna alle divisioni/funzioni aziendali?

- Alto Medio Basso

a.10 Ci sono significative interrelazioni e/o scambi fra le unità organizzative? SI NO

a.11 I compiti del personale vengono individuati:

- In modo formale
- In modo informale
- In autonomia
- Non saprei

a.12 Nell' ultimo triennio sono state attuate iniziative di:

<input type="checkbox"/> b) Business Process Reengineering	<input type="checkbox"/> g) Simultaneous Engineering
<input type="checkbox"/> c) Certificazione Ambientale	<input type="checkbox"/> h) Target Costing
<input type="checkbox"/> d) Cost Management	<input type="checkbox"/> i) Total Quality Management
<input type="checkbox"/> e) Empowerment	<input type="checkbox"/> l) Value Based Management
<input type="checkbox"/> f) Just in Time	<input type="checkbox"/> Altro (specificare):

	Anno t0	Anno t1	Anno t2
Fatturato			
N. dipendenti			

A.2 DATI RELATIVI AL COMPILATORE DEL QUESTIONARIO

Cognome e nome.....N. di telefono:

E-mail:Posizione organizzativa:

Oggetto della compilazione di questo questionario è:

- l'azienda Italiana nel suo complesso
- una sua divisione/business unit? (indicare il nome).....

Per quale ragione è stata scelta questa divisione/business unit?

- Ha il maggior fatturato;
- Presenta una più elevata criticità competitiva
- Che sta sviluppando un progetto di revisione dei sistemi di reporting/misurazione della performance
- Era l'unica disponibile
- Altro:

Sezione B: Caratteristiche del contesto competitivo

B1 Qual è il grado di diversità esistente tra le diverse linee di prodotto rispetto ai fattori elencati? (1: omogeneità massima; 5: differenziazione totale):

	1	2	3	4	5
Tecnologie di base contenute nel prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologie di processo produttivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materie prime impiegate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipologie di clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipologie di mercati/settori di sbocco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canali distributivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situazione competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livello di redditività delle vendite (ROS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasso di innovazione dell'offerta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2 Rispetto alle caratteristiche del settore nel quale opera l'azienda, qual è il più importante fattore che ha caratterizzato la vostra offerta negli ultimi 5 anni?:

<input type="checkbox"/> Vantaggio di costo	<input type="checkbox"/> Differenziazione dell'offerta tramite livello di servizio
<input type="checkbox"/> Differenziazione di prodotto	<input type="checkbox"/> Ampliamento dell'offerta tramite servizi aggiuntivi
Altro (indicare)	

B3 Su cosa si basa principalmente il vantaggio competitivo dell'azienda?

- Selezione dei fornitori
- Partnership con altre imprese (fornitori, concorrenti ecc.)
- Competenze/professionalità interne
- Uso di tecnologie avanzate
- Investimenti in ricerca e sviluppo
- Orientamento all'efficienza produttiva
- Motivazione del personale (strumenti di incentivazione, formazione, coinvolgimento, ecc.)
- Capacità di personalizzazione dell'offerta e soddisfazione dei clienti
- Capacità di mantenere lunghe relazioni con i clienti
- Capacità di innovazione dei prodotti e/o dei processi produttivi
- Altro (specificare).....

B4 Qual è il grado di coinvolgimento dei clienti nei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi?

1 (molto)	2 (abbastanza)	3 (poco)	4 (per niente)	5 (non saprei)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B5 Qual è il grado di coinvolgimento dei fornitori nei processi aziendali?

1 (molto)	2 (abbastanza)	3 (poco)	4 (per niente)	5 (non saprei)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B6 Che livello di rilevanza strategica viene attribuito all'innovazione? (1=minima; 10=massima)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B7 Quali delle seguenti tipologie di innovazione sono state introdotte negli ultimi 3 anni?

di prodotto di processo organizzative Nessuna Altro (specificare)

B8 Quali sono i vincoli e gli ostacoli all'innovazione nella vostra azienda?

Non si presentano ostacoli Mancanza di proposte innovative
 Ingenti costi Eccessiva burocrazia
 Scarse competenze del personale Altro (specificare)
 Vincoli finanziari

B9 Si possono indicare anche valori di massima e/o lasciare in bianco le caselle per le quali non si dispone delle informazioni:

a)	N. di prodotti a listino (o commercializzati)					
b)	Peso % sul fatturato dei prodotti introdotti sul mercato negli ultimi tre anni	<5 <input type="checkbox"/>	5-10 <input type="checkbox"/>	11-15 <input type="checkbox"/>	16-20 <input type="checkbox"/>	>20 <input type="checkbox"/>
c)	Time to market medio: n. mesi dalla ideazione del prodotto al lancio sul mercato	<6 <input type="checkbox"/>	6-12 <input type="checkbox"/>	13-18 <input type="checkbox"/>	19-24 <input type="checkbox"/>	>24 <input type="checkbox"/>
d)	Permanenza media (in mesi) dei prodotti a catalogo.	<12 <input type="checkbox"/>	12-24 <input type="checkbox"/>	25-36 <input type="checkbox"/>	37-48 <input type="checkbox"/>	> 48 <input type="checkbox"/>
e)	Incidenza media % dipendenti impiegati nell'attività di R&S sul totale organico	<5 <input type="checkbox"/>	5 - 7 <input type="checkbox"/>	8-10 <input type="checkbox"/>	11-13 <input type="checkbox"/>	> 13 <input type="checkbox"/>
f)	Incidenza media % dei Costi di Ricerca e Sviluppo sul Fatturato	< 1 <input type="checkbox"/>	1 -4 <input type="checkbox"/>	5 - 8 <input type="checkbox"/>	9 - 12 <input type="checkbox"/>	> 12 <input type="checkbox"/>

Sezione C: La Strategia

C1 Definizione della strategia		SI	NO	In parte
a)	La mission dell'azienda - che definisce la ragione dell'esistenza dell'azienda e lo scopo fondamentale perseguito dalla stessa – è definita in modo esplicito e condivisa da tutti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	I valori, che stabiliscono la condotta e le norme di comportamento cui l'azienda e i suoi collaboratori si rifanno, sono definiti in modo esplicito e condivisi da tutti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	la vision dell'azienda che stabilisce gli obiettivi della stessa nel medio e lungo termine è definita in modo esplicito e condivisa da tutti (3-5 anni)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	La strategia aziendale che individua gli elementi di differenziazione con cui l'azienda vuole creare valore nel tempo per i suoi clienti target è definita in modo esplicito e condivisa da tutti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.1.a Se mission, vision, valori e strategia vengono comunicati, attraverso quali mezzi avviene questa comunicazione?

- Colloqui tra il vertice e i collaboratori
- Riunioni
- Sito aziendale
- E – mail
- Intranet
- Bacheca
- Premiazioni / Celebrazioni
- Altro (specificare).....

C.2 Nella formulazione della strategia aziendale vengono tenuti in considerazione i seguenti fattori:

a. Una conoscenza approfondita dell'ambiente esterno:	<input type="checkbox"/> Molto saprei	<input type="checkbox"/> Abbastanza	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Per niente	<input type="checkbox"/> Non
b. Una conoscenza delle capacità interne dell'azienda:	<input type="checkbox"/> Molto saprei	<input type="checkbox"/> Abbastanza	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Per niente	<input type="checkbox"/> Non
c. Sul miglioramento della performance attuale dell'azienda	<input type="checkbox"/> Molto saprei	<input type="checkbox"/> Abbastanza	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Per niente	<input type="checkbox"/> Non
d. Sulla spinta dei cambiamenti ambientali che si sono verificati	<input type="checkbox"/> Molto saprei	<input type="checkbox"/> Abbastanza	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Per niente	<input type="checkbox"/> Non

C2a La formulazione della strategia avviene attraverso un processo formale di pianificazione strategica?
 SI NO

C2b Grado di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi aziendali:

- Essi vengono imposti dal vertice aziendale
- Sono frutto di una consultazione dei dirigenti delle varie funzioni ma rimane al vertice aziendale il potere di fissare tali obiettivi
- Derivano da un processo di consultazione e partecipazione attiva dei dirigenti delle varie funzioni

C2c Sviluppo della strategia:

Vengono effettuate analisi specifiche per sviluppare/ridefinire la strategia? SI NO

Se SI, quali?

- analisi PESTEL: riguardante i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali che possono influenzare il business dell'azienda?
- Analisi delle 5 forze di Porter?
- Analisi SWOT (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce)?
- Altro (specificare):
.....

C2d Vengono utilizzate delle metodologie specifiche per introdurre innovazione nella strategia? SI NO

Se SI, quali?

- Blue Ocean Strategy; Experience Co-Creation; Disruptive Innovation; Altro, (specificare)

C2e Viene definita un'agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova e definisce le iniziative messe in atto per attuare la nuova strategia? SI NO in parte

C2f Qual è il punto di partenza dell'aziende per mettere in atto questo cambiamento?

- Check list con punti di forza e di debolezza dell'azienda
- Environmental Analysis
- Altro (specificare.....)

C2g Vengono organizzate delle riunioni ad hoc per la revisione della strategia? SI NO

Con quale cadenza viene riverificata la strategia aziendale abitualmente? (1,3,5 anni,etc):
.....

C2h In queste riunioni per la revisione della strategia quali tematiche vengono affrontate prevalentemente?

- Verifiche sui risultati di performance
- Analisi delle statistiche finanziarie e operative mensili e/o trimestrali
- Analisi di aspetti relativi alla concorrenza, al mercato e alla tecnologia per capire se essi siano ancora in linea con il piano strategico
- Verificare se le risorse impiegate risultino adeguate alla realizzazione del piano strategico
- Altro (specificare.....)

C2j Chi partecipa a queste riunioni?

- CDA Responsabili di divisione/business Responsabili di funzione Dipendenti

C3 Execution Premium

		SI	NO	In parte
a)	Viene utilizzata una "mappa strategica" per rappresentare la strategia come un processo di creazione di valore che si ottiene tramite relazioni causa-effetto nelle quattro prospettive (finanziaria, cliente, processi, apprendimento e crescita)?			
b)	Vengono individuati i temi strategici, come insieme di macro obiettivi cui l'azienda deve tendere?			
c)	Vengono specificati gli obiettivi target da raggiungere per i temi strategici e i KPI per misurarli?			
d)	Viene utilizzato un sistema di Balanced Scorecard come sistema di controllo del raggiungimento dei target?			
e)	Gli indicatori principali sono normalmente utilizzati per guidare il processo decisionale?			
f)	Vengono individuate le iniziative strategiche che rappresentano progetti e programmi che devono permettere il cambiamento all'azienda?			
g)	Le iniziative strategiche sono gestite separatamente rispetto all'attività ordinaria?			

C4 L'azienda ha un sistema di budget? SI NO

C4a Quali attori sono coinvolti nei processi di elaborazione del budget?

- Amministratore Delegato
- Responsabile di divisione/business
- Responsabile di Funzione
- Altri (specificare.....)

C4b Quali sono gli elementi di insoddisfazione del sistema di budget utilizzato?

- Eccessivi conflitti interni/scarsa condivisione
- Incompletezza dei dati in quanto basati su stime
- Supporti informatici inadeguati
- Report non basati su aspetti maggiormente critici
- Altro (specificare)

C5 Sono stati introdotti in azienda degli strumenti specifici per pianificare le attività operative in modo tale che siano collegate con la strategia?

- NO SI IN PARTE

C5a Se si, quali tra i seguenti strumenti?

- Total Quality Management
- Six Sigma
- Just in Time

Sezione D: Il Sistema di Misurazione delle Performance

D1 Nel vostro sistema di reporting/misurazione delle performance, quali sono le aree di misurazione, i destinatari delle misurazioni e la frequenza con la quale ricevono le informazioni?

Area economico-finanziaria

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Area cliente/mercato

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Area efficacia/efficienza dei processi interni

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Area crescita/sviluppo/apprendimento

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Altre aree (specificare):

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

Altre aree (specificare):

Chi sono i destinatari di queste misurazioni? (si possono indicare più destinatari) e con quale frequenza ricevono queste informazioni?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amministratore Delegato | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Direttore Generale | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Responsabili di Funzione | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |
| <input type="checkbox"/> Altri (specificare) | <input type="checkbox"/> mensile; <input type="checkbox"/> trimestrale; <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

D1a Quali sono le principali cause di insoddisfazione dell'attuale sistema di reporting?

- Nessuna
- Report non tempestivi
- Parametri non efficaci nel misurare gli aspetti più importanti
- Scarsa chiarezza dei report
- Altro (specificare).....

D2 L'azienda dispone di un Sistema Informativo Integrato (ERP), tipo SAP? SI NO

D2a Se non è stato adottato un sistema ERP, quali sono stati i motivi di tale scelta?

- Non c'è bisogno
- Altri software adeguati
- Costo eccessivo
- Mancanza di competenze tecniche per il loro utilizzo
- Non conoscenza dei sistemi ERP
- Altro (specificare).....

D2b Se è stato introdotto il sistema ERP, l'introduzione di questo ha comportato:

- Un miglioramento del sistema informativo tra le varie funzioni
- Un maggior controllo dei processi di business
- Una visione completa di tutte le informazioni aziendali in qualsiasi momento per prendere decisioni appropriate
- Nessun miglioramento e un costo elevato
- Altro (specificare.....)

D3 Quali misure vengono elaborate in modo continuativo e formalizzato? (si forniscano, se del caso, adeguate specificazioni)

AREA ECONOMICO FINANZIARIA		AREA CLIENTE/MERCATO	AREA PROCESSI INTERNI
<input type="checkbox"/> Ricavi Netti <input type="checkbox"/> Margine di Contribuzione <input type="checkbox"/> Margine Operativo Lordo <input type="checkbox"/> Reddito Operativo <input type="checkbox"/> Reddito Netto <input type="checkbox"/> Reddito Residuale <input type="checkbox"/> ROI <input type="checkbox"/> ROE <input type="checkbox"/> EVA	<input type="checkbox"/> EPS <input type="checkbox"/> Cash Flow <input type="checkbox"/> CCN <input type="checkbox"/> Altro:	<input type="checkbox"/> Incremento Vendite <input type="checkbox"/> Quota di mercato <input type="checkbox"/> Indici di copertura / penetrazione del mercato <input type="checkbox"/> Tasso di acquisizione nuovi clienti <input type="checkbox"/> Tasso di ritenzione clienti Customer satisfaction <input type="checkbox"/> Trade partner satisfaction <input type="checkbox"/> Indicatori di livello di servizio <input type="checkbox"/> Indicatori di qualità <input type="checkbox"/> Capacità di price control <input type="checkbox"/> Altro:	<input type="checkbox"/> Costo totale dei processi <input type="checkbox"/> Indicatori di qualità dei processi interni <input type="checkbox"/> Tempo di ciclo <input type="checkbox"/> Indicatori di produttività <input type="checkbox"/> Indicatori di flessibilità <input type="checkbox"/> Soddisfazione dei clienti interni <input type="checkbox"/> Altro:

AREA SVILUPPO E INNOVAZIONE	AREA SOCIAL AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY	AREA
<input type="checkbox"/> % Costi R&S su fatturato	<input type="checkbox"/> Investimenti di formazione su temi di etica	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> % vendite da nuovi prodotti, brevetti, licenze	<input type="checkbox"/> N. di fornitori con certificazione di sostenibilità (ISO 14001 etc)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Time to market	<input type="checkbox"/> Risorse dedicate ad iniziative filantropiche	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Grado di innovatività del portafoglio progetti di sviluppo	<input type="checkbox"/> Q.tà di rifiuti speciali/pericolosi	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Investimenti in formazione del personale	<input type="checkbox"/> Volumi degli imballaggi	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Indici di apprendimento del personale	<input type="checkbox"/> Multe per non conformità agli standard ambientali e di sicurezza	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Employee satisfaction	<input type="checkbox"/> Premi ricevuti per best practices ambientali e di sicurezza	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Indici di produttività del personale	<input type="checkbox"/> Ricavi da vendita di rifiuti riciclabili	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Altro:	<input type="checkbox"/> Altro:.....	<input type="checkbox"/>

D4 Qual è il grado di autonomia delle diverse divisioni/business unit nella definizione del proprio sistema di Reporting?

	1 (elevato)	2 (discreto)	3 (basso)	4 (nullo)	5 (non so)
Indicatori Area economico-finanziaria					
Indicatori Area Cliente-Mercato					
Indicatori Area Efficienza e Efficacia Processi interni					
Indicatori Area Crescita, Sviluppo, Apprendimento					

D5 Con riferimento alla vostra esperienza degli ultimi anni riguardante l'utilizzo congiunto di misure economico-finanziarie e non, esprima un giudizio sulle seguenti affermazioni

L'integrazione tra misure economico-finanziarie e misure non monetarie ha migliorato:	1 <i>(molto)</i>	2 <i>(abbastanz)</i>	3 <i>(poco)</i>	4 <i>(per)</i>	5 <i>(non so)</i>
1. le modalità di comunicazione dei risultati all' <u>interno</u> della divisione/business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. le modalità di comunicazione dei risultati <u>tra divisioni/business e la corporate</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. le modalità di comunicazione dei risultati di prestazione <u>tra divisioni/business</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. i rapporti con i clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. i rapporti con i fornitori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. il controllo del capitale circolante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. il controllo dei costi di produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. il controllo dei costi dei finanziamenti (capitale proprio e di terzi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. la flessibilità nella capacità di introduzione di nuovi prodotti sul mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. la flessibilità nella capacità di modificare volumi, qualità, consegna dei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. la capacità di affrontare situazioni critiche relative al prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. la capacità di affrontare situazioni critiche relative al processo produttivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. la facilità di introduzione/implementazione di nuovi modelli di gestione (es.Total,Quality Management, EFQM, certificazione ambientale, Value based mgnt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. l'attività di team interfunzionali a livello di middle management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. l'attività di team interfunzionali a livello operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. le capacità di valutazione delle prestazioni attuali del business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. le capacità di previsione dei risultati futuri del business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. La capacità di ridisegno del processo di pianificazione del business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La definizione degli obiettivi di business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. La definizione di obiettivi e di responsabilità manageriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. La condivisione degli obiettivi di business tra i diversi responsabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. la riduzione dei tempi di definizione e approvazione di nuove iniziative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'integrazione delle misure genera:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Aumento dei tempi di redazione e comunicazione dei report	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Difficoltà di comunicazione e comprensione dei risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Conflittualità all'interno della divisione/business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Conflittualità fra divisione/business e corporate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Conflittualità fra divisioni/business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Varietà e difformità di valutazione delle prestazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Distanza cognitiva tra i responsabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Utilizzo improprio delle informazioni disponibili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D6. In quale anno è stato introdotto – o in quale anno è stato cambiato significativamente - il Vostro sistema di reporting/misurazione della performance?

D7 Chi ha richiesto/proposto il cambiamento?

Amministratore Delegato; Direttore Generale; Responsabili di Divisione/Business; Responsabili di Funzione;

Responsabile Funzione AFC; Altri (specificare)

.....

D8 Sono previsti o si stanno attuando dei progetti di cambiamento del sistema di misurazione della performance? SI NO

Se SI, ci può brevemente accennare di cosa si tratta?

.....
.....
.....
.....

D9 Vengono definiti formalmente dei livelli di performance obiettivo (target)? SI NO

SE SI: solo sulle misure financial; solo su misure non financial; su misure financial e non financial

D9. Come vengono definiti i target?

Tramite benchmarking con competitors

Tramite benchmarking con unità interne

Tramite tassi di miglioramento sulle performance passate

Tramite negoziazione

Altro (specificare)

Sezione E: Il Sistema di Incentivazione

E1 Nella vostra realtà Italiana considerata nel suo complesso esiste un sistema di incentivazione formalizzato legato al raggiungimento dei risultati di Budget/Reporting?

- No
 Sì. In tal caso, quali sono i livelli organizzativi attualmente incentivati in maniera formalizzata?

<input type="checkbox"/> Amministratore Delegato	<input type="checkbox"/> Responsabili di Divisione/Business
<input type="checkbox"/> Direttore Generale	<input type="checkbox"/> Responsabili di funzione
<input type="checkbox"/> Tutti i livelli organizzativi	<input type="checkbox"/>

E1a Frequenza di erogazione degli incentivi:

- Annuale Semestrale Trimestrale Bimestrale Mensile

E1b Come considerate il vostro sistema di incentivi rispetto alle esigenze attuali:

- Completamente adeguato Abbastanza adeguato Adeguato solo in parte Non adeguato

E1c Se non ritenete il vostro sistema di incentivazione non completamente adeguato cosa cambiereste:

- Parametri Entità dei premi Destinatari Frequenza Processo di erogazione dei premi

E1d Quali sono gli obiettivi per i quali viene introdotto un sistema di incentivazione?

- Aumentare il fatturato Lancio di nuovi prodotti Aumentare efficienza Migliorare processi interni Trattenere il personale Motivare il personale Promuovere la competitività Promuovere la cooperazione Condividere aziendali Favorire il cambiamento Altro (specificare)

E1e Gli incentivi vengono corrisposti in relazione alla performance:

- Individuale Di gruppo Aziendale Un mix (indicare quale.....)
 Altro (specificare.....)

Di seguito si fa riferimento alla valutazione delle performance dei responsabili di divisione/business (nel caso di struttura organizzativa funzionale si considerino il responsabile commerciale e il responsabile di produzione)

E2 Qual è la natura degli incentivi previsti dal vostro sistema?

<i>INCENTIVI ECONOMICI</i>	<i>INCENTIVI SOCIALI</i>	<i>ALTRI INCENTIVI</i>
<input type="checkbox"/> Incrementi salariali	<input type="checkbox"/> Opportunità di promozione	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Incrementi nella quota di retribuzione variabile	<input type="checkbox"/> Concessione di maggiore autonomia decisionale	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Benefici accessori	<input type="checkbox"/> Incremento delle responsabilità	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Altri:	<input type="checkbox"/> Altri:	<input type="checkbox"/>
.....
.....
.....

E3 Qual è l'incidenza % della retribuzione variabile (incentivi) sulla retribuzione complessiva?

E4 La valutazione della performance individuale si basa su:

<input type="checkbox"/> rilevazioni oggettive di fatti, fenomeni, comportamenti	<input type="checkbox"/> valutazioni soggettive
<input type="checkbox"/> algoritmi o formule di varia natura	<input type="checkbox"/> altro (specificare).....

E5 Gli incentivi si basano:

- Solo sui risultati aziendali
- Solo sui risultati di divisione/business
- Su entrambi: in tal caso, qual è l'incidenza % sulla retribuzione complessiva annua:
 - degli incentivi aziendali?%
 - degli incentivi di divisione/business? %

E6 Gli incentivi fanno riferimento:

- Solo a risultati economici
- Solo a risultati non di natura economica
- Ad entrambi, e l'incidenza % di quelli di natura economica è del%

E7 Quali sono i risultati presi a riferimento per l'incentivazione?

<i>RISULTATI ECONOMICI</i>			<i>RISULTATI NON ECONOMICI</i>		
	<i>Aziendale</i>	<i>di Business</i>		<i>Aziendale</i>	<i>di Business</i>
Fatturato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tasso di Incremento Fatturato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Margine di contribuzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quota di Mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Margine Operativo Lordo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Customer Satisfaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reddito Netto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di livello di servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reddito Residuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di Qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ROI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di apprendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di Sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cash Flow	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di Produttività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capitale Circolante Netto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indicatori di Flessibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro:			Altro:		
.....				
.....				
.....				

Sezione F: Il Ruolo del Controller

F1 Chi provvede all'elaborazione delle misure fisico-tecniche?

<input type="checkbox"/> Controller	<input type="checkbox"/> Product manager
<input type="checkbox"/> Responsabile della qualità	Altro (specificare)

F2 Chi propone il loro aggiornamento o sostituzione?

<input type="checkbox"/> Controller	<input type="checkbox"/> Product manager
<input type="checkbox"/> Responsabile della qualità	Altro (specificare)

Spazio per eventuali annotazioni conclusive

Qualsiasi documento o informazione che possa essere utile per comprendere le caratteristiche del Vostro sistema di misurazione delle performance sarebbe di grande aiuto.

A norma del Dlgs 196/2003 viene garantita la più completa riservatezza dei dati ricevuti.