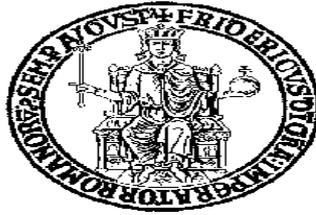


UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



FACOLTA' DI ECONOMIA

DOTTORATO DI RICERCA IN "SCIENZE AZIENDALI"

Indirizzo: Economia aziendale

CICLO XXV

TITOLO DELLA TESI

"La redditività nel tempo lungo come indicatore di efficacia

strategica e la BSC":

il caso Mediaset

Coordinatrice del corso:

Ch.ma prof.ssa Caldarelli Adele

Tutor:

Ch.ma prof.ssa Catuogno Simona

Candidato:

Dott. Tubelli Claudio

Anno accademico 2011-2012

INDICE

PREFAZIONE

INTRODUZIONE

SOMMARIO SINTETICO

RINGRAZIAMENTI

PARTE PRIMA

CAPITOLO I

**“IL CONTROLLO DI GESTIONE NELL’ERA
DELL’IPERCOMPETIZIONE”**

1. Alcune riflessioni sulla complessità ambientale - pag.17

1.1 La complessità ambientale e l’ipercompetizione- pag.23

1.2 L’ipercompetizione e la complessità gestionale - pag.32

2. Il controllo di gestione: dal management control allo strategic management control - pag.36

2.1 Dal cost control al cost management -pag.43

2.2 I costi speciali e il fenomeno della complessita’ - pag.45

2.3 Il cost management e i sistemi di Activity Based Costing - pag.47

2.4 Il cost management e i sistemi di Time-driven Activity- Based Costing -pag.50

CAPITOLO II

**“IL RUOLO STRATEGICO DEL SISTEMA INFORMATIVO NELLA
GESTIONE DELLA COMPLESSITA’ ”**

1. Il sistema informativo aziendale: il ruolo strategico della conoscenza - pag.57

1.1 I sottosistemi informativi operativo e direzionale- pag.62

1.2 Le tecnologie informatiche e i sistemi informativi -pag.68

1.3 Il sistema informativo e il controllo di gestione- pag.73

2. Limiti dei modelli tradizionali di misurazione delle performance aziendali:

il modello contabile del bilancio e il modello della creazione del valore - pag.76

CAPITOLO III

“IL MODELLO MULTIDIMENSIONALE DELLA BALANCED SCORECARD”

1. Alcune riflessioni sull’unità gestionale e controllo economico - pag.90

2. Il modello della balanced scorecard nell’era dell’informazione - pag.99

2.1 Le 4 prospettive monitorate dalla BSC - pag.106

2.1.1 La prospettiva economico-finanziaria - pag.107

2.1.2 La prospettiva del cliente - pag.110

2.1.3 La prospettiva dei processi interni - pag.112

2.1.4 La prospettiva dell’apprendimento e della crescita - pag.116

3. La mappa strategica: le relazioni tra le variabili strategiche - pag.118

4. L’evoluzione della Balanced Scorecard:

da strumento di measurement system a management system - pag.126

4.1 Riflessioni personali sulla strategia aziendale - pag.140

5. Catturare le variabili strategiche: le risorse intangibili - pag.146

6. Il grado di diffusione della BSC in Italia: il risultato di una ricerca - pag.156

PARTE SECONDA

CAPITOLO IV

“ LA REDDITIVITA’ NEL TEMPO LUNGO COME INDICATORE DI EFFICACIA STRATEGICA”

Premessa - pag.159

1. Il mercato televisivo italiano: evoluzioni in atto - pag.167

- 2. Attività del settore televisivo e comportamenti strategici in atto - pag.172**
- 3. Breve storia del gruppo Mediaset - pag.176**
 - 3.1** Principali aree di business del gruppo - pag.177
 - 3.2** Evoluzione delle performance del gruppo dal 2000 ad oggi - pag.180
 - 3.3** Evoluzione della missione e strategia del gruppo Mediaset:
da broadcaster commerciale a content provider - pag.191
 - 3.4** La strategia del competitor diretto: Gruppo Rai - pag.196
 - 3.5** Telecom Italia media- pag.198
 - 3.6** L'effetto SKY sul settore televisivo italiano - pag.198
 - 3.7** Prospettive attuali e future- pag.200
- 4. Il paradigma di ricerca: la redditività in chiave strategica - pag.202**
- 5. Strategia aziendale e redditività: serie storica del gruppo Mediaset e benchmarking - pag.208**
- 6. Controllo strategico e balanced scorecard del gruppo Mediaset - pag.224**

CONCLUSIONI

APPENDICE: DATASET

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

INDICE IMMAGINI

<i>Immagine 1</i>	<i>pag.31</i>
<i>Immagine2</i>	<i>pag.66</i>
<i>Immagine 3</i>	<i>pag.67</i>
<i>Immagine 4</i>	<i>pag.72</i>
<i>Immagine5</i>	<i>pag.73</i>
<i>Immagine 6</i>	<i>pag.84</i>
<i>Immagine 7</i>	<i>pag.98</i>
<i>Immagine 8</i>	<i>pag.102</i>
<i>Immagine9</i>	<i>pag.126</i>
<i>Immagine 10</i>	<i>pag.136</i>
<i>Immagine11</i>	<i>pag.139</i>
<i>Immagine12</i>	<i>pag.154</i>
<i>Immagine13</i>	<i>pag.155</i>
<i>Immagine14</i>	<i>pag.156</i>
<i>Immagine 15</i>	<i>pag.157</i>
<i>Immagine16</i>	<i>pag.161</i>
<i>Immagine17</i>	<i>pag.166</i>
<i>Immagine18</i>	<i>pag.175</i>

PREFAZIONE

Questo lavoro trae origine da un interesse personale sulle tematiche relative al controllo strategico della gestione ma anche, da alcune riflessioni relative a uno scenario sempre più ipercompetitivo e globalizzato per le imprese; ciò ha spinto, negli ultimi anni, imprenditori, manager nonché studiosi sensibili alle problematiche di management, a rivedere in un'ottica dinamica, molti dei tradizionali strumenti di misurazione e controllo della gestione aziendale, i quali, di fronte all'attuale crisi globale dei mercati, hanno appalesato tutti i loro limiti informativi in termini di indirizzo e controllo strategico della gestione aziendale.

La visione contabile di natura economico-finanziaria improntata al breve periodo, ha determinato l'incapacità, per molte imprese di intercettare e gestire per tempo, i cambiamenti ambientali e affrontare le attuali sfide della globalizzazione. Così, in un mercato fortemente ipercompetitivo e mutevole, le aziende devono scegliere modelli, soluzioni strategico-organizzative flessibili, atte a gestire le attuali criticità gestionali.

Paradossalmente, il controllo di gestione per molte imprese è diventato fonte di svantaggi competitivi, in quanto foriero di notevoli costi e non in grado di "monitorare" in tempo reale, l'andamento della gestione e i suoi risultati, offrendo spesso, informazioni fuorvianti e poco tempestive rispetto ai fabbisogni informativi del management. Ne consegue la necessità di rivedere anche, alcune impostazioni tradizionali del *cost accounting*, privilegiando mecca-

nismi di controllo e misurazione dei costi più aderenti alle problematiche dell'impresa, come quello del *time driven activity based costing*.

La BSC sembra rappresentare un'efficace soluzione ai problemi di controllo gestionale delle aziende, non solo in termini di misurazione e rappresentazione delle loro performance ma anche di controllo strategico, al fine di rimodulare in itinere, per effetto di meccanismi di *feed-back* e di *feed-forward*, la propria condotta operativa e strategica, facendo perno sulle loro mutue interconnessioni. Essa infatti, consente di "esplicitare" quelle poche variabili critiche, traducendo *mission* e strategia aziendale in coerenti scelte e decisioni operative.

La strategia diventa così, un processo in continua attuazione ed evoluzione rispetto al mutevole combinarsi di forze interne ed esterne ambientali, alla ricerca di un dinamico equilibrio in termini di ordine combinatorio, sistematico e di composizione.

In tale ottica, i due strumenti, quello della BSC e del TDABC, appaiono complementari rispetto all'esigenza di migliorare le condizioni di economicità generale dell'impresa nel medio lungo periodo. A mio avviso, la portata innovativa del modello di Kaplan e Norton, risiede nella capacità di "cogliere in divenire" i processi sistemici aziendali ed offrire, un semplice ed efficiente strumento di gestione degli stessi. La *balanced scorecard* attraverso la costruzione di nessi di causalità tra le variabili critiche della strategia aziendale, consente per ogni azienda di delineare una "mappa strategica delle attività", che si caratterizza per la sua capacità di esprimere le interdipendenze dei processi aziendali ed offrire pratiche soluzioni

di controllo delle stesse. L'idea che fa da sfondo *alla balanced scorecard* recupera concetti, teorie, contributi scientifici anche temporalmente lontani, incentrati a mio avviso, su una visione sistemica e sistematica dell'azienda, tanto cara al fondatore delle discipline economico aziendali in Italia, G. Zappa. L'interdipendenza strategica ed operativa che lega tra loro le diverse variabili gestionali va gestita, al fine di condurre l'impresa verso il conseguimento dei propri fini. Ciò dimostra come la nostra letteratura economico-aziendale, pur avendo negli ultimi decenni subito dei contraccolpi, sia ancora in grado di interpretare, richiamando anche vecchi paradigmi esplicativi, molti degli attuali fenomeni ambientali e gestionali.

Questo lavoro, si ispira al paradigma di ricerca qualitativa, che riflette un'impostazione costruttivista della conoscenza, nella quale la distinzione tra osservatore e realtà osservata si affievolisce, in un disegno di ricerca che privilegia invece, la ricostruzione in itinere dei fatti, attraverso lo strumento dell'osservazione diretta e indiretta. Tale lavoro, pur essendo un output tipico della ricerca qualitativa, e pertanto non generalizzabile a contesti diversi, si avvale di strumenti di indagine non solo qualitativi ma anche in parte quantitativi, al fine di fornire una comprensione del fenomeno oggetto d'analisi molto più completa e attendibile. La ricerca è incentrata su un caso aziendale, scelto per una molteplicità di aspetti collegati al presente lavoro: elevata ipercompetizione nel settore di appartenenza, rilevanza degli intangibile assets, elevata necessità del controllo della dimensione strategica nonché dei costi di gestione, adozione sperimentale dello strumento della bsc al proprio sistema informativo aziendale.

INTRODUZIONE

Questa tesi si propone di approfondire, privilegiando una specifica prospettiva d'indagine, il modello multidimensionale della *balanced scorecard*, uno strumento organizzativo e di controllo della gestione strategica, sempre più diffuso e utilizzato dalle aziende, soprattutto di medio-grandi dimensioni. Negli ultimi decenni, con ritmi sempre più esponenziali, è emersa per le imprese la necessità di individuare da un lato, misure di performance multidimensionali in grado di superare i limiti informativi dei tradizionali indicatori economico-finanziari e dall'altro, strumenti di allineamento della gestione operativa a quella strategica al fine di indirizzare la gestione corrente, *day to day*, verso il raggiungimento di obiettivi strategici coerenti con le dinamiche contingenze ambientali. Successivamente, c'è stata un'evoluzione del modello concettuale da *measurement system* a *management system*. In tale ottica, l'attenzione degli studiosi e del *management* si è focalizzata sulle implicazioni strategiche della gestione corrente, al fine di rimodulare in itinere la "traiettoria" di marcia dell'azienda che governano.

In questi ultimi anni, troppo spesso, gli obiettivi strategici fissati in un'ottica *top-down* durante la fase di pianificazione strategica, sono stati disattesi, con prevedibili conseguenze negative per le imprese, in termini di capacità di sopravvivenza nel tempo lungo. L'attuale complessità ambientale ha amplificato il bisogno di ricercare meccanismi d'indirizzo e di controllo strategici più efficaci. Le turbolenze ambientali in atto pongono al *management* sfide continue ed intense al fine di acquisire un vantaggio competitivo durevole e difendibile nel tempo. Dal mondo anglosassone arriva, intorno

agli anni '90 il modello della *balanced scorecard* strumento che, negli ultimi anni, ha trovato crescente diffusione non solo all'estero ma anche in Italia, soprattutto nelle aziende di medio-grandi dimensioni, come evidenziato dai risultati di una ricerca scientifica avviata nel 2004 dall'Università Cattaneo - LIUC. Lo scopo di questo lavoro, non è quello di approfondire analiticamente le impostazioni teoriche ed implementative dello strumento, vista la già corposa letteratura economico-aziendale sull'argomento. Tale analisi si propone invece, di "esplorare" e descrivere il modello della BSC solo in un'ottica funzionale al disegno di ricerca di questo lavoro: attraverso un'analisi qualitativa di un *case study*, strettamente legato alla problematiche affrontate in questo lavoro, si analizza pur in assenza di un'ipotesi di partenza, il legame tra strategia, *balanced scorecard* e redditività nel tempo lungo, corroborando il modello teorico secondo cui, nel tempo lungo, è la dimensione strategica di un'azienda, a rappresentare la determinante principale della redditività aziendale. A tal fine, attraverso l'analisi di documenti contabili ed extra-contabili e di strumenti tipici della ricerca qualitativa, viene analizzato il comportamento strategico di una specifica azienda durante tutto un decennio di attività e con riferimento costante ai principali *competitors* di settore. Da questo punto di vista, lo strumento della BSC, diventa fondamentale nel processo di controllo strategico e dunque, della performance aziendale. Nel presente lavoro, si analizza un caso aziendale di applicazione dello strumento non all'intero *business* bensì, alla sola funzione informativa aziendale, strategicamente rilevante nell'ambito del settore di attività dell'azienda. Come già anticipato, la contabilità generale ed analitica hanno mostrato nel tempo tutti i limiti informativi, derivanti da

un'ottica puramente economico-finanziaria e di breve periodo dei fatti di gestione e con un orientamento esclusivamente al passato; inoltre, non sempre essa è in grado di esplicitare e misurare il valore di tutte quelle risorse immateriali che oggi, appaiono sempre più, fattori critici di successo aziendale. Nell'era dell'informazione appare sempre più evidente, la necessità di integrare il supporto informativo all'attività di management aziendale, con variabili diverse da quelle economico-finanziarie. È necessario "catturare", gestire e misurare, anche e soprattutto, il patrimonio di competenze e di altre risorse intangibili che oggi sono alla base della competitività delle imprese. Ricorrente in questo lavoro, è il tema della strategia e delle sue implicazioni sulla gestione corrente e sulla redditività aziendale nel complesso; essa, deve esplicitare *vision e mission* dell'azienda, per essere tradotte in coerenti scelte operative. La misurazione delle performance aziendali e l'attività di controllo sulle stesse riportano il mio pensiero alle riflessioni ontologiche ed epistemologiche sul concetto d'azienda. La letteratura economico-aziendale italiana, a differenza di quella straniera, molto si è soffermata sulla sistematizzazione del concetto di azienda e dei suoi meccanismi di funzionamento; nel tempo si sono succedute molte teorizzazioni sull'azienda, alcune anche contrapposte ma sicuramente utili, sul piano della intelligibilità del fenomeno oggetto di studio. Ritengo che il concetto di fondo del modello, recuperi ed esalti, la teoria zappiana dell'azienda, vista come istituto *sistemico* destinato a perdurare nel tempo. Così, il tema dell'unitarietà, almeno sul piano teorico, del fenomeno gestionale nel suo complesso, ritorna implicitamente nelle riflessioni teoriche degli studiosi Norton e Kaplan. Alcuni modelli teorici, anche se apparentemente superati,

perché elaborati in condizioni spazio-temporali diverse, sembrano conservare nel tempo la loro capacità esplicativa e predittiva. Anche dal punto di vista dei sistemi contabili aziendali e degli strumenti di controllo della gestione c'è stata una continua evoluzione nel tempo delle logiche sottese, sulla scorta delle dinamiche storico-ambientali: l'evoluzione ambientale, in modo particolare tecnologica ed informatica, ha spinto le imprese, in particolare quelle di servizi, a "rivedere" il proprio "*modus operandi*" al fine di gestire la crescente "complessità aziendale" e scegliere meccanismi di controllo strategico, come quello della *balanced scorecard*, sempre più efficaci in termini di successo aziendale. Il vantaggio principale, derivante dall'implementazione di tale modello, sembra proprio quello di rendere, attraverso una maggiore diffusione e condivisione della strategia aziendale, tradotta in un limitato set di indicatori, le attività aziendali più interdipendenti e quindi più orientate a perseguire un fine comune e sistemico che non può non essere che quello della creazione e diffusione nel tempo di valore economico; la differenza sta proprio nella capacità di creare tra le diverse attività, quelle necessarie sinergie ed interdipendenze e nel predisporre un valido strumento di gestione delle stesse. Da questo punto di vista, il mio pensiero non può non andare alla produzione scientifica di M. Porter in termini di catena delle attività e di fonti del vantaggio competitivo; anch'egli enfatizzava, nel processo di creazione di valore per il cliente, il ruolo delle interdipendenze strategiche ed operative tra le attività. La produzione scientifica in linea con l'evoluzione ambientale da un lato, tende a confutare vecchi paradigmi interpretativi, non più in grado di interpretare le attuali contingenze, dall'altro

corroborata tesi apparentemente diverse e superate storicamente ma, in realtà ancora attuali e in grado di avere piena capacità esplicativa.

Il patrimonio conoscitivo in generale, si sedimenta incessantemente e progressivamente nel tempo, in funzione dei progressi scientifici ispirati ora, da logiche intrinsecamente deduttivistiche, ora da osservazioni empirico-induttivistiche, in una visione circolare e dinamica del fenomeno aziendale volta a ridefinire incessantemente, un efficace paradigma interpretativo, sempre soggetto alla logica della relatività spazio-temporale.

L'impianto teorico di questo lavoro, privilegia una visione costruttivista della conoscenza, in antitesi ai paradigmi positivisti e neo-positivisti della ricerca: la realtà oggettiva non esiste, ma è quella "colta in itinere" dall'osservatore, durante la propria attività di ricerca. È necessario, a differenza del paradigma positivista, liberarsi di costrutti e idee precostituite, che possano influenzare la condotta, le osservazioni nonché i risultati dell'osservatore; solo l'interazione con l'ambiente oggetto d'analisi, può consentire la ricostruzione della realtà "colta" nella sua dimensione sociale e non oggettiva. Ne consegue, la non generalizzabilità dei risultati scientifici conseguiti a contesti diversi rispetto a quello indagato, proprio per le premesse epistemologiche, ontologiche nonché metodologiche ispirate a una ricerca costruttivista.

Tali risultati, avranno la funzione di attivare riflessioni sull'argomento, di "esplorare" quella specifica realtà nell'interazione sociale, di proporre in chiave non deterministica possibili soluzioni ai problemi di altre simili realtà aziendali.

Ringraziamenti

Questo modesto lavoro di produzione scientifica è il risultato di un' appassionante lavoro di ricerca e di un intenso impegno, derivanti anche dal dover conciliare attività di ricerca ed attività professionale d'insegnamento. Mi è sembrato, doveroso, in qualità di docente, in un istituto di scuola media superiore per non vedenti, assicurare ai miei alunni, quella necessaria continuità didattica che è alla base del processo di insegnamento-apprendimento. Da questo punto di vista, ringrazio anche i miei alunni, perché attraverso un continuo confronto con essi, ho avuto modo di approfondire alcuni aspetti legati al controllo strategico e di avviare con essi un confronto riflessivo.

Ringrazio, anche e soprattutto la mia famiglia che da anni, mi supporta e mi orienta nelle scelte formative e professionali. Infine, un ringraziamento particolare, va alla mia tutor di dottorato, prof.ssa Catuogno Simona, la quale ha sempre guidato e indirizzato questo lavoro, con la professionalità che la contraddistingue, attraverso importanti spunti epistemologici, ontologici e metodologici relativi ai paradigmi di ricerca.

Al mio piccolo nipote Francesco

SOMMARIO GENERALE

Il contenuto di questa tesi è articolato in due sezioni: *la prima* ha carattere strumentale rispetto alla *seconda*, in quanto sviluppa, i principali nuclei teorici, funzionali all'obiettivo di ricerca di questo lavoro.

La **prima parte** è suddivisa in tre capitoli: il primo, è incentrato sul fenomeno dell'ipercompetizione ambientale e, sul correlato processo di evoluzione temporale, delle tecniche di gestione e controllo delle performance aziendali. Il secondo, descrive il ruolo strategico del sistema informativo aziendale, evidenziandone le peculiari caratteristiche, le funzioni assolute nell'ambito del sistema aziendale, in un'ottica funzionale all'itinerario di ricerca di questo lavoro. Il terzo capitolo invece, propone un'analisi, nelle sue linee essenziali, del modello multidimensionale della *balanced scorecard*, mettendo in evidenza i limiti dei tradizionali strumenti di contabilità e, in termini di misurazione della performance aziendale e in termini di controllo della gestione strategica d'impresa.

La **seconda parte** è costituita da un unico capitolo, con focus sul disegno di ricerca scientifica descritto in tale lavoro, in termini di oggetto d'indagine, obiettivi, metodologia e strumenti scelti. Analizzando uno specifico e coerente contesto aziendale, la ricerca si ispira ad un paradigma di tipo costruttivista e finisce, per "ricostruire" e interpretare la specifica realtà oggetto di osservazione, evidenziando l'esistenza di una stretta correlazione tra strategia aziendale e redditività nel medio-lungo termine, avvalendosi di strumenti di ricerca non solo qualitativi ma anche quantitativi, sebbene in via residuale e complementare. Tale analisi dunque, pur in assenza di un'ipotesi di partenza pre-formulata, evidenzia come il controllo della variabile strategica possa essere foriero di una congrua redditività nel tempo lungo. Al fine di rendere l'analisi condotta più significativa sul piano dei risultati quali-quantitativi raggiunti, si privilegiano nella ricerca condotta sia una dimensione temporale di medio-lungo termine sia un'ottica di *bechmarking*, al fine di fornire una ricostruzione spazio-temporale del fenomeno oggetto d'indagine.

I PARTE

CAPITOLO I

“IL CONTROLLO DI GESTIONE NELL’ERA DELL’IPERCOMPETIZIONE”

1. Alcune riflessioni sulla complessità ambientale

Da alcuni decenni oramai, sono in atto profondi e repentini cambiamenti ambientali sia nella prospettiva macroeconomica che microeconomica, in termini di scelte e comportamenti dei singoli operatori.

I cambiamenti ambientali in atto sono dirompenti per i loro multiformi aspetti e la loro intensità di affermazione, tanto da rendere oggi, difficile se non impossibile, delineare un quadro prospettico dello scenario futuro; essi stanno interessando l’esistenza e l’agire dell’uomo non solo in campo economico ma anche e soprattutto sul piano sociale, religioso, culturale, antropologico, filosofico e politico. In altri termini, si tratta di “sconvolgimenti” che investono tutte le dimensioni dell’esistenza umana.

Molti studiosi economico-aziendali, hanno cercato di operare una sistematizzazione della nozione di complessità ambientale, pervenendo a conclusioni spesso difformi: esistono diverse accezioni, visioni del fenomeno, nelle quali ognuna, si propone di evidenziare taluni aspetti piuttosto che altri; dal mio punto di vista, leggendo le diverse definizioni proposte, in specie negli ultimi anni, le due principali, sebbene non esclusive, dimensioni del fenomeno in oggetto, sono quelle della varietà e della variabilità del contesto ambientale, le quali sembrano esplicitare in maniera efficace i principali aspetti

caratterizzanti un ambiente complesso. Da qualche decennio, anche le aziende sperimentano una continua riconfigurazione delle variabili ambientali sia dal lato dell'offerta che della domanda di mercato: profonde e repentine innovazioni tecnologiche, cambiamenti nella struttura delle preferenze dei consumatori, settori di attività delle imprese sempre più difficilmente difendibili. I gusti dei consumatori presentano un maggior grado di varietà, nel senso che le preferenze del mercato sono sempre più eterogenee e, di variabilità in termini di maggior dinamismo della struttura delle preferenze. L'implicazione per le imprese, è il fatto di dover operare in contesti, settori di attività sempre più rischiosi ed imprevedibili ma, potenzialmente anche forieri di maggiori opportunità di nuovi business, per effetto della globalizzazione dei mercati. A differenza del passato, le aziende se vogliono sopravvivere, devono necessariamente, secondo il mio punto di vista, essere in grado di "gestire" il cambiamento, riconfigurandosi incessantemente, sia sul piano strategico che organizzativo, al fine di recuperare margini di efficienza e di efficacia e quindi di economicità generale. Sotto tale aspetto, secondo me, si gioca la sfida più impegnativa per le imprese le quali, non solo devono innovare, ma lo devono fare in una logica di continuità, al fine di intercettare e predire le tendenze attuali e futuro del mercato e coglierne le relative opportunità.

Uno dei problemi cruciali da affrontare, è quello del mutuo allineamento tra la gestione operativa e la gestione strategica nelle imprese; da questo punto di vista, vorrei sottolineare la mia posizione relativamente al concetto di allineamento tra la dimensione strategica e quella operativa. Alcuni studiosi, parlano di un allineamento della gestione operativa a quella strategica, nel senso di

indirizzare le azioni operative verso la traiettoria strategica di marcia. Secondo me, le due aree gestionali, devono costantemente e reciprocamente riconfigurarsi in quanto, per effetto del controllo strategico, anche la strategia deliberata deve essere monitorata ed eventualmente “rivista” sulla base dei feedback rivenienti dalla gestione operativa. Si tratta, di un mutuo allineamento dinamico in quanto, per effetto dei mutamenti ambientali, deve continuamente ricomporsi. Il concetto di equilibrio, non va inteso in senso statico, come un bilanciamento tra forze che una volta raggiunto si mantiene costante nel tempo; esso invece, va “colto” nella sua dimensione dinamica, perché le mutevoli forze esterne ed interne all’azienda, spingono verso la ricerca di nuove forme di equilibrio economico. Le imprese che nel tempo, riescono non solo a fronteggiare ma a gestire in modo proattivo queste forze interne ed esterne, avranno maggiori possibilità di sopravvivenza nel tempo lungo.

Non esistono soluzioni ottimali universali, valide in ogni contesto spazio-temporale: le strategie, le azioni operative, le procedure, gli strumenti organizzativi vanno elaborati in un’ottica contingente e con un forte spirito di propensione al cambiamento. Anche se negli ultimi anni, l’attenzione per i problemi organizzativi è aumentata, ciò non si è tradotto in concreti e significativi cambiamenti in termini di conduzione aziendale. Molti imprenditori ancora oggi, di fronte alle sfide che la globalizzazione ci pone, continuano a mettere in atto comportamenti manageriali poco lungimiranti. Molto spesso, le aziende vengono gestite senza avere chiara la meta da raggiungere o, le azioni operative da mettere in atto per raggiungerle: modelli di condotta gestionale ispirati a logiche di breve periodo, che fanno l’interesse solo di alcuni soggetti a scapito di altri,

prevalgono rispetto, invece, a comportamenti manageriali orientati alla sopravvivenza dell'azienda nel tempo e al soddisfacimento, mediante un processo di creazione e diffusione di valore, delle istanze di tutti gli stakeholder coinvolti direttamente o indirettamente nella vita dell'impresa. Oggi, l'attuale crisi economica e finanziaria internazionale, conferma ancor di più quanto finora sottolineato in termini di complessità dell'ambiente competitivo: settori tradizionali sempre più maturi, con conseguente passaggio dall'era "industriale" a quella "dell'informazione e dei servizi"; una concorrenza sempre più spinta e proveniente da ogni parte del mondo, per effetto della maggiore contendibilità dei mercati; il ruolo delle tecnologie informatiche come motore propulsivo del processo di scambio e condivisione della conoscenza; questi sono solo alcuni, benché principali processi di cambiamento in atto. L'implicazione di tali sconvolgimenti consiste nella necessità, per ogni singola impresa di progettare, una soluzione organizzativa in linea con la strategia deliberata, a sua volta espressiva della dimensione ambientale. Il tema del rapporto tra strategia e struttura organizzativa, sembra essere ancora più attuale del passato sebbene, necessiti di un approccio innovativo: in passato ci si chiedeva se fosse la strategia a condizionare la scelta e la progettazione del più congruente modello organizzativo o per converso, se fosse la strategia a doversi adattarsi alle contingenti variabili organizzative. Sicuramente esiste, un rapporto di circolarità tra strategia aziendale e soluzione organizzativa, ma tale relazione va letta e rivista in termini più dinamici: di fronte alle continue sollecitazioni provenienti dalla realtà ambientale, entrambe devono potersi continuamente riprogettare in un reciproco processo di interdipenden-

za. Oggi, si devono privilegiare, a livello organizzativo, strutture snelle, flessibili basate sul lavoro in team e sul decentramento di funzioni e poteri, mentre a livello strategico, occorre, considerare le relative scelte come un processo in continua attuazione, alla ricerca di un equilibrio dinamico e non statico; in termini concettuali, tali aspetti presentano elevati livelli di semplificazione, ma tradotti in termini operativi, si appalesano notevoli difficoltà implementative.

Del resto, gli imprenditori e chi per loro opera all'interno di un'azienda sono in genere restii al cambiamento organizzativo e questo rappresenterebbe il primo e non trascurabile fattore che limita l'attivazione di un processo finalizzato al conseguimento di un equilibrio dinamico; a tal fine, è necessario attivare un processo di diffusione e condivisione delle scelte strategiche finalizzato ad attivare processi di apprendimento collettivo e dunque di cambiamento.

E' davvero, concretamente possibile per un'azienda, rimodulare la propria condotta strategica, organizzativa ed operativa in funzione del principio delle contingenze ambientali? Ogni azienda, orientata al successo nella propria arena competitiva deve porsi tali sfide, per proiettarsi nel lungo periodo? O basterebbe operare secondo una logica di breve periodo, orientata al soddisfacimento solo di alcuni stakeholder? In questo lavoro, saranno evidenziate tutte quelle variabili che configurano un'elevata complessità ambientale, con le conseguenti implicazioni di ordine strategico-gestionale.

Ritengo sia necessario porre l'accento, sulla logica e sugli strumenti di controllo strategico della gestione nonché, sul fenome-

no che ne rappresenta l'oggetto, cioè la gestione aziendale, vista sul piano concettuale come un fenomeno unitario e inscindibile nel tempo e nello spazio. Se nel tempo, si sono evolute diverse definizioni del concetto di gestione, nella direzione volta ad esaltare le relazioni di interdipendenza tra i fatti gestionali, è chiaro e naturale, rivisitare sul piano logico ma anche applicativo, il modello del controllo di gestione dai connotati sempre più strategici.

Gli argomenti affrontati in questi capitoli, non hanno l'ambizione di analizzare analiticamente, i diversi contributi teorici che la letteratura economico- aziendale ci propone sull'argomento; essi hanno solo la funzione di "esplorare" i principali costrutti teorici, in chiave funzionale allo scopo di ricerca perseguito in tale opera. Dal punto vista ontologico, epistemologico e metodologico, questo lavoro si ispira coerentemente al paradigma del costruttivismo e le relative tecniche di ricerca sono coerenti con tale modello teorico di riferimento.

1.1 La complessità ambientale: l'ipercompetizione

Il termine ipercompetizione è stato coniato da Richard D'Aveni nel 1994, con l'intento di sottolineare la miscela esplosiva di turbolenza ambientale, determinata dal combinarsi di diverse e mutevoli variabili”.

“Abbiamo visto giganti dell'industria americana, come General Motors e Ibm, scossi fino alle fondamenta. Il loro vantaggio sui concorrenti, un tempo considerato incolmabile, è stato lacerato e stracciato nel vento violento della concorrenza. Miracoli tecnologici appaiono da un giorno all'altro. Agguerriti concorrenti globali si presentano alla ribalta. Le organizzazioni vengono ristrutturate. Nuovi mercati nascono e scompaiono. In questo scenario non sono più valide le vecchie regole e le strategie generiche che venivano utilizzate in precedenza per elaborare i piani strategici. I principi tradizionali che consentivano di ottenere dei vantaggi competitivi non garantiscono più sicurezza a lungo termine”¹.

Ritengo tale affermazione, pienamente esplicativa del fenomeno dell'ipercompetizione, in quanto evoca tutte quelle variabili che configurano un ambiente ipercompetitivo, sottolineandone le sue principali dimensioni: varietà e variabilità ambientale. Essa coinvolge trasversalmente, tutti i settori di attività e non solo quelli più dinamici ad alta tecnologia. I cicli di vita dei settori si sono abbreviati e si è intensificato il tasso delle innovazioni tecnologiche; le tradizionali barriere all'ingresso, come le economie di scala, la differenziazione dei prodotti, gli investimenti finanziari, rappresentano degli ostacoli, sempre più deboli nei confronti dei concorrenti. I primi sintomi di turbolenza ambientale si sono manifestati nella seconda metà degli anni '70, caratterizzata dalla difficoltà di prevedere il verificarsi di determinati fenomeni che peraltro, quando si ma-

¹R.D'AVENI, Ipercompetizione. *Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 ore Pirola, pp. 5-9

nifestavano erano di breve durata ma di rara intensità e ciò, portò ad un maggiore interesse a “intercettare” anche i segnali deboli, premonitori di eventi turbolenti.² Le imprese fino a quegli anni, non avevano fronteggiato contesti ambientali particolarmente complessi: la concorrenza tra le imprese non era particolarmente spinta, le esigenze dei clienti non erano ancora sofisticate, il rapporto qualità/prezzo era basso grazie anche e soprattutto a forti barriere all’ingresso nei settori di attività (ad esempio, elevate economie di scala, differenziazione dei prodotti, ingenti investimenti finanziari, costi di conversione, politiche governative ecc).

A partire dalla seconda metà degli anni ’70, lo scenario competitivo subisce i primi mutamenti: crescente fenomeno inflazionistico, intensificarsi della concorrenza giapponese nonché crescente sofisticazione della domanda. Le aziende giapponesi in quegli anni, conquistavano i mercati internazionali perché riuscivano ad offrire prodotti di qualità, a prezzi altamente competitivi; è stato il primo attacco di imprese del *far east* ai mercati occidentali; ciò nonostante, fino agli anni ’80 il cliente si è limitato a richiedere semplicemente un maggior rapporto qualità/prezzo. Poi, negli anni ’90 si sono verificati altri due significativi cambiamenti nei bisogni del cliente: da un lato, ha incominciato a pretendere una gamma di prodotti sempre più ampia e dall’altro tempi di risposta sempre più brevi, in termini di disponibilità dei beni e servizi richiesti; si inizia infatti a parlare di *Time based competition*, dove l’impresa vincente è quella che riesce a soddisfare tempestivamente e comunque, prima dei concorrenti le esigenze dei clienti. Quindi, la crescente turbolenza ambientale, spingeva sempre più le imprese ad elaborare stra-

² A. BUBBIO, *Il budget*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2000

ategie di sviluppo dimensionale di tipo polisettoriale, al fine di cogliere le opportunità rivenienti da business diversi e attuare una diversificazione del rischio d'impresa.³ Nel decennio 1990-2000, molte imprese hanno ampliato il proprio portafoglio prodotto/mercato, distogliendo le proprie risorse e competenze distintive dal proprio “*core business*”, tanto che negli anni successivi, furono poi attuate, opposte *strategie di ricentraggio*, con il taglio dei cosiddetti “rami secchi”, al fine di indirizzare le proprie risorse sull'originario “*core business*”.⁴

Dal 2000 in poi, i clienti hanno incominciato a richiedere prodotti sempre più personalizzati, sempre più vicini alle loro specifiche funzioni d'uso e in misura crescente entrano nella fase di progettazione dei prodotti; le imprese incominciavano ad elaborare strategie competitive di differenziazione finalizzate ad acquisire un vantaggio competitivo durevole e difendibile nel tempo, facendo leva sul valore percepito dal cliente, tramite il sistema di prodotto offertogli, in modo tale da renderlo disponibile al pagamento di un *premium-price*.⁵ Le imprese erano dunque, alla ricerca di nuove e diverse fonti del vantaggio competitivo, allocando risorse verso quelle funzioni aziendali, in grado di far leva sulla qualità intrinseca e percepita del prodotto/servizio rivolto al cliente; in tal modo, le imprese differenziando i propri prodotti da quelli dei concorrenti,

³S.SCIARELLI, *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Milano, 2008, pag.204

⁴A.CALVELLI, *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Enzo Albano, 2009, p.15

⁵ Il concetto di “diversificazione” non va confuso con quello di “differenziazione” dei prodotti, che si riferisce alla valutazione degli assortimenti o modelli dello stesso tipo di prodotto allo scopo di raggiungere più segmenti di mercato. *Ivi*, p.205

competevano in un mercato concorrenziale quasi monopolistico, acquisendo vantaggi competitivi in specifici segmenti di mercato.⁶

Tuttavia, gli sconvolgimenti accaduti nell'ultimo decennio e ancora in atto, testimoniano come diventi necessario per le imprese, seguire “la giusta rotta”, muoversi con decisione e tempestività di fronte ad eventi sempre più dirompenti e intensi.

“Il primo decennio di questo nuovo millennio, sta riservando ancora nuovi elementi evolutivi; uno di questi viene sottolineato da Pine II e Gilmore nel loro “Economia delle esperienze”: la ricerca di un’offerta dai contenuti emozionali, , in grado di suscitare nel cliente emozioni sempre nuove.

“Un esempio più recente esplicativo della crescente turbolenza ambientale è l’attentato terroristico dell’11 settembre 2001 caratterizzato da tempi e intensità di manifestazione sconvolgenti.”

*“Un altro esempio più recente di un fenomeno di turbolenza ambientale è quello del settembre del 2008 che si è abbattuto su Wall Street e le conseguenze di quell’evento si possono cogliere, ancora oggi, sui mercati finanziari internazionali. Due eventi dall’impatto sconvolgente sull’economia, che non erano peraltro del tutto imprevedibili. Caso mai non erano prevedibili in termini di rapidità del loro manifestarsi e per la loro intensità. La turbolenza, quindi non ha smesso di accompagnarci in questi ultimi trent’anni e non cesserà neanche in futuro. In passato al massimo si era abituati a delle dinamiche che, pur nelle loro accelerazioni, erano distanti da quelle che si stanno manifestando oggi, e queste dinamiche sono tra l’altro in crescendo; si pensi alle micce accese con lo sviluppo economico della Cina, dell’India, del Brasile e della Russia”.*⁸

Quindi, di fronte ad una complessità ambientale e gestionale sempre più crescenti, molte imprese si sono attrezzate, grazie anche

⁶HAL R. VARIAN, *Microeconomia*, Cafoschina, 2007.

⁷Nel 2006 è uscita la 12° e ultima edizione. La prima edizione di questo volume (classico ‘testi e casi’ delle *Business School* americane) è del 1965 ed è a firma di Anthony e di altri due importanti studiosi di Harvard: Richard Vancil (che poi approfondirà i temi di pianificazione strategica) e John Dearden (che rimarrà sempre fedele ai temi e agli strumenti di controllo). Se si analizzano le dodici edizioni di quel volume ci si può rendere conto dell’evoluzione che la materia ha avuto in 40 anni (1965-2006).

⁸A. BUBBIO, *Il controllo di gestione che si dovrebbe fare e non si fa*, in “SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE”, gennaio/febbraio 2012, pp 32-33.

e soprattutto al ruolo svolto dall'*information technology*, per limitare l'impatto sulla loro redditività a medio lungo termine e quindi sulla stessa capacità di sopravvivenza nel contesto competitivo.

*“L'ipercompetizione richiede anche un sostanziale mutamento degli obiettivi della strategia. In un ambiente ipercompetitivo la strategia deve essere rivolta allo sviluppo di una serie di vantaggi temporanei invece di cercare di creare stabilità ed equilibrio, l'obiettivo strategico consiste nello sconvolgimento dello status quo”.*⁹

E' evidente infatti, che la strategia esprimendo la sintesi della dimensione interna ed esterna all'impresa debba riconfigurarsi, in un'ottica dinamica e non più stabile, in funzione delle contingenze ambientali.¹⁰

Lo stesso modello organizzativo necessita, in un'ottica circolare rispetto alla strategia, di profonde riprogettazioni sulla base del principio di contingenza ambientale.¹¹ L'ottica della difesa del vantaggio competitivo si sposta dal lungo periodo al breve periodo; ciò significa che, anche quando l'impresa sarà riuscita a individuare nuove fonti del vantaggio competitivo, quest'ultimo sarà subito oggetto d'imitazione da parte dei *competitors* di settore; ne deriva una rapida erosione del vantaggio acquisito, con conseguente riflesso negativo in termini di redditività d'impresa. Le imprese devono quindi, essere in grado di *innovare continuamente*, al fine di migliorare le proprie condizioni di economicità complessiva. Anche in passato, si assisteva ad una progressiva erosione del vantaggio competitivo ma durante un arco temporale medio lungo, durante il quale le imprese, avevano il tempo di sfruttare economicamente il

⁹ R. D'AVENI, *op. cit.*, pp. 5-9

¹⁰ SERGIO SCIARELLI, *op. cit.*, pp. 178-185

¹¹ A.GRANDORI, *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 1999, p.293

prodotto e di investire le risorse liberate in nuovi business più attrattivi; l'obiettivo era quello di acquisire un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese e di mantenerlo il più a lungo possibile; oggi, ciò è difficilmente realizzabile, in quanto le imprese sono soggette ad una concorrenza proveniente da tutte le parti; anche le tradizionali barriere all'ingresso si sono fortemente ridotte, lasciando le imprese di un dato settore esposte ai "forti venti" della concorrenza. D'Aveni nel suo lavoro, parla di una vera e propria *escalation* competitiva che, si articola in vari stadi: un primo stadio caratterizzato da un basso rapporto qualità/prezzo; poi un secondo stadio in cui si verifica un miglioramento del rapporto qualità/prezzo; un terzo stadio, in cui le aziende realizzano un salto di qualità entrando in nuovi mercati non ancora sfruttati per cogliere opportunità di business; in un quarto stadio, questi salti di qualità, vengono rapidamente imitati e le aziende erigono barriere difensive per limitare i concorrenti; infine, negli ultimi stadi, le aziende al fine di eliminare i concorrenti costruiscono grandi risorse finanziarie e c'è lo sviluppo di grandi operatori e di alleanze globali per riequilibrare la concorrenza arrivando ad una situazione di concorrenza perfetta in cui nessuna azienda ha vantaggi e sono stati eliminati i profitti fuori dalla norma. Nelle situazioni rapidamente mutevoli è appropriato ricorrere a successioni di piccoli attacchi strategici reiterati.

“Cercare di difendere un vecchio vantaggio può inghiottire delle risorse che dovrebbero essere utilizzate per compiere la mossa successiva (...). La protezione dei vantaggi è di fatto una strategia difensiva, destinata a salvaguardare le risorse esistenti. Nell'ipercompetizione, la migliore difesa è spesso costituita da una decisione offensiva.”¹²

¹² R.DAVENI, *op. cit.*, pp 11

Secondo l'autore, le imprese per acquisire nel tempo lungo un vantaggio competitivo sostenibile, devono puntare sull'acquisizione di nuovi vantaggi competitivi temporanei, anche a scapito di distruggere quelli già esistenti; occorre "sconvolgere il mercato", ridisegnare incessantemente la propria strategia offensiva che, dovrà essere centrata sul soddisfacimento di tutti gli *stakeholder*, e sulle variabili della novità, rapidità e predizione strategica, nella ricerca dinamica di nuovi vantaggi competitivi temporanei ma, strumentali a vincere la gara competitiva nel lungo periodo. La pianificazione strategica viene impostata in maniera flessibile e dinamica: lo sviluppo della strategia non è un processo lineare ma attua tutte le fasi simultaneamente e contemporaneamente. Inoltre, l'autore sottolinea le tre dimensioni e le specifiche variabili a ciascuna di esse attinenti, necessarie per realizzare ciò che lui stesso definisce "*sconvolgimento del mercato*".

La prima dimensione è quella relativa alla visione strategica della pianificazione: individuare e creare opportunità per acquisire vantaggi competitivi temporanei, interpretando correttamente, la predizione strategica e la soddisfazione degli *stakeholder*; il fine è quello di individuare nuovi modi per servire i clienti attuali o nuovi clienti che nessuno serve ancora.

La seconda dimensione foriera di uno sconvolgimento di mercato è quella relativa alle risorse necessarie per realizzare lo sconvolgimento: sostenere lo slancio mediante lo sviluppo di capacità flessibili per quanto riguarda la velocità e la sorpresa applicabili a molte situazioni per acquisire vantaggi competitivi temporanei.

La terza ed ultima dimensione, funzionale di concerto con le altre, allo sconvolgimento del mercato, è quella relativa alle tattiche necessarie per realizzarlo: occorre prendere l'iniziativa per acquisire un vantaggio mediante la modifica delle regole esistenti, l'invio di un chiaro segnale e infine mediante la realizzazione di attacchi strategici simultanei e sequenziali; il fine è quello di influenzare la condotta dei concorrenti.¹³

Ritengo tale impostazione teorica dell'autore molto innovativa laddove "rompe" la tradizionale sequenza lineare tra la strategia, le risorse da allocare per la sua implementazione e la gestione operativa; si viene invece, ad instaurare una logica circolare e non lineare, simultanea e non sequenziale tra le diverse dimensioni del fenomeno. Essa in realtà riflette, seppur da prospettive d'indagine parzialmente diverse, l'impianto teorico che è alla base della *balanced scorecard* di Norton e Kaplan.¹⁴ Infatti, come sarà meglio affrontato in seguito, lo strumento della *balanced scorecard* esalta il concetto di allineamento della gestione operativa e strategica, in termini di riduzione delle tensioni tra le due diverse ma complementari dimensioni della gestione aziendale, funzione spesso volte disattesa dal budget d'esercizio. La strategia deve essere più che mai "rafting,"¹⁵ capace di adattarsi alle mutevoli situazioni dell'ambiente e, nel momento della competizione con altre imprese, deve essere in grado di sorprendere l'avversario, spesso rompendo, rispetto alle regole del gioco convenzionali, gli schemi precostituiti. Esempi di

¹³ R. D'AVENI, *op. cit.*, pp. 385

¹⁴ Per approfondimenti si rimanda al testo originale dell'articolo pubblicato dai due Autori KAPLAN R.,NORTON D.,*The balanced scorecard measures that drive performance*, Harvard Business Review, 1992. La traduzione in lingua italiana dell'articolo è consultabile sulla rivista Sistemi & Impresa, traduzione di Santambrogio E., *Il "Balanced scorecard"*.

¹⁵ A.BUBBIO, *op. cit.*, 2012

imprese che sono state capaci di realizzare simili strategie ce ne sono tanti, in tutti i settori ipercompetitivi, nei quali sono diventate leader. Per citare solo quelli più conosciuti, la Swatch, nel business degli orologi, trasformandoli da strumenti per la misura del tempo ad accessori per l'abbigliamento prima e oggetti da collezione poi. La Nokia nel business dei cellulari, attraverso un'innovazione di prodotto sistematica e una qualità di prodotto molto curata; ricordiamo anche settori ancora più ipercompetitivi, come la Barilla nell'alimentare, la Giorgio Armani nel business del lusso e la Diesel nell'abbigliamento. E gli esempi potrebbero continuare.¹⁶

Ambiente competitivo	Ipercompetizione
<p>Strategia: rigida e stabile</p> <p>Azioni: movimenti lenti nell'<i>ascalation</i> competitiva</p> <p>Obiettivi Conservazione dello status quo Mantenimento di vantaggi competitivi durevoli</p> <p>Metodi per evitare la concorrenza perfetta Le imprese non raggiungono quasi mai il vertice <i>dell'escalation</i> (accordi per mantenere alti i prezzi)</p>	<p>Strategia: mutevole</p> <p>Azioni: movimenti rapidi nell'<i>escalation</i> competitiva</p> <p>Obiettivi Sconvolgimento dello status quo Acquisizione di vantaggi competitivi temporanei</p> <p>Metodi per evitare la concorrenza perfetta Le imprese raggiungono velocemente il vertice strategico</p>

Figura 1. D'Aveni, 1995, p.264

¹⁶ A. BUBBIO, *op. cit.*, 2000

1.2 L'ipercompetizione e la complessità gestionale

L'ipercompetizione come già sottolineato nelle pagine precedenti, ha prodotto soprattutto nell'ultimo decennio, una crescente complessità gestionale nelle imprese. Il passaggio dalla cosiddetta "era industriale" all' "era dell'informazione" ha contribuito in maniera notevole, a modificare l'ambiente competitivo richiedendo alle imprese, in misura crescente, capacità di gestione strategica dei cosiddetti "*intangibile assets*". Le risorse immateriali permettono alle imprese di sviluppare relazioni con i clienti, introdurre nuovi prodotti, realizzare prodotti di più elevata qualità, sostenere le competenze e la motivazione dei dipendenti, sfruttare a fondo i sistemi informativi; in altri termini, il possesso e la gestione di *assets* "strategici", sono diventati le più importanti fonti di vantaggi competitivi in quanto difficilmente imitabili nel tempo.

Infatti, se da un lato si sono amplificate le problematiche relative alla conduzione aziendale in termini strategici, organizzativi ed operativi dall'altro, si sono anche ampliate le opportunità di *business* per un'impresa. Alla base dei nuovi vantaggi competitivi non vi sono più fattori materiali (scorte, costo di produzione, ecc.) bensì fattori immateriali (marchi e brevetti, innovazioni, risorse umane, soddisfazione del cliente ecc.). Come vedremo nel capitolo successivo, le imprese devono continuamente incrementare il loro patrimonio, soprattutto immateriale, se vogliono perseguire un equilibrio multidimensionale dinamico.¹⁷

¹⁷ L'economicità aziendale nel tempo lungo, riflette un equilibrio tra forze dinamiche e multiformi, tra variabili quali-quantitative di breve e lungo periodo, in grado di riconfigurarsi dinamicamente, in una logica di interscambio ambientale. C.TUBELLI, 2012

Il problema di fondo della *performance* aziendale e delle connesse problematiche di valutazione, non è di natura concettuale bensì operativa, nel momento in cui ci si affida a indicatori di misurazione non in grado di rivelare lo “stato di salute di un’azienda” sotto i suoi importanti aspetti della sistemicità e dinamicità.¹⁸ Ciò che mi preme sottolineare è il fatto che, le imprese debbano essere in grado di ricercare ai problemi contingenti *soluzioni innovative*, informate ai principi di efficienza ed efficacia, nella consapevolezza che, una volta individuate esse non saranno valide in senso assoluto in ogni contesto spazio-temporale. Occorre sottolineare, la *relatività* delle scelte e dei comportamenti aziendali rispetto alla dimensione spazio-temporale, coerentemente con la natura del fenomeno aziendale. Ma in concreto, quanti imprenditori, managers seguono tale approccio? Sono innumerevoli gli esempi di imprese che, nel corso del tempo, in condizioni spaziali diverse, mettono in atto comportamenti standardizzati, routinizzati ispirati da logiche statiche frutto di esperienze sedimentate negli anni; inoltre, spesse volte chi gestisce un’impresa è in una condizione di razionalità limitata, di incapacità di acquisire tutte quelle informazioni che se elaborate, possono orientare decisioni e comportamenti ottimali.

Oggi con una dinamicità degli eventi sempre più spinta, la carenza di informazioni si combina negativamente con la scarsità della variabile temporale: i processi decisionali devono essere sempre più brevi e produrre risposte valide e tempestive. Non si può dunque, attendere troppo, se non si vogliono perdere importanti occasioni di profitto; in questi anni, confrontandomi con alcuni imprenditori, soprattutto di piccole dimensioni, sono rimasto meravigliato

¹⁸ Tali aspetti saranno approfonditi nelle pagine successive.

quando di fronte alle continue turbolenze ambientali, molti di essi apparivano ancora poco sensibili rispetto alla dinamicità e profondità degli eventi e delle situazioni, per ciò che concerne la necessità di “cambiar rotta” anche in presenza di risultati economici e finanziari non del tutto brillanti o addirittura di ristabilire la giusta direzione di marcia.

Le determinanti di tali scelte manageriali e comportamenti aziendali sono varie, ma sicuramente relative non solo all'efficacia del sistema informativo aziendale, in termini di supporto decisionale ma anche e soprattutto, al patrimonio culturale delle aziende e al relativo grado di condivisione di principi e valori nell'ambito delle organizzazioni. Come sarà sottolineato nelle pagine seguenti, è invece necessario che la cultura aziendale sia non imposta dall'alto verso il basso ma condivisa a tutti i livelli, al fine di spingere l'organizzazione verso forme di partecipazione condivisa e quindi comportamenti coerenti con le finalità del sistema impresa nel suo complesso: tutte le risorse impegnate nell'azienda, devono avere una comune visione strategica, al fine di evitare comportamenti opportunistici di breve periodo che possano nel tempo, far perder di vista al management, il fine comune di tutti gli elementi che configurano il complesso aziendale. È il fine comune, come sottolineavano molti studiosi italiani di economia aziendale, l'elemento che caratterizza un'azienda, in quanto si viene a creare, tra elementi eterogenei, un forte vincolo di interdipendenza e di destinazione.

La complessità ambientale, non fa altro che incidere dinamicamente e strutturalmente proprio sulla relazione di complementarità tra i diversi elementi d'impresa spingendo, ora in una direzione e

ora in un'altra. Ho l'impressione che gli studi italiani di economia aziendale, incentrati sulla sistematizzazione del concetto d'azienda e sulle sue "condizioni di esistenza" non solo, presentino elevati contenuti di attualità ma siano ancora, in grado di contribuire alla interpretazione delle attuali problematiche d'impresa.

È necessario a tal fine, dotarsi di modelli e strumenti adeguati che consentano a chi guida un'impresa, di definire la "giusta traiettoria" e di monitorarne la condotta gestionale, rivisitando laddove necessario, gli stessi obiettivi prefissati se non più attuali.

Rispetto all'impostazione tradizionale del controllo di gestione credo, sia proprio questo l'elemento discriminante: cercare in itinere, con la giusta metodologia e strumentazione, di "camminare" lungo la giusta ma mutevole traiettoria strategica di marcia piuttosto che farlo *ex-post*, per le conseguenti rimodulazioni del caso. Le imprese non possono più permettersi, di fronte ad una concorrenza sempre più spinta e ad un cliente sempre più evoluto, simili comportamenti gestionali che nel tempo lungo, determinerebbero la loro uscita dal mercato; esse invece, devono incessantemente mettersi in gioco, essere inclini al rischio senza però compromettere le proprie prospettive future di sopravvivenza, con comportamenti opportunistici orientati da logiche di breve periodo e non in linea con le finalità dell'azienda; a tal fine dottrina e prassi, offrono importanti modelli teorici e strumenti operativi a supporto delle scelte manageriali, ponendo l'enfasi non solo su quelle strategiche, ma anche e soprattutto su tutte quelle scelte e azioni che pur configurando la gestione operativa presentano per l'impresa forti implicazioni strategiche.

2. Il controllo di gestione: *dal management control allo strategic management control*

La *balanced scorecard* rappresenta come già summenzionato, un innovativo strumento di controllo di gestione, per due principali ordini di motivi: il primo è da ascrivere alla capacità dello strumento di superare i limiti dei tradizionali indicatori economico-finanziari di breve periodo e di rappresentare l'andamento complessivo dell'azienda: oggi, rispetto all'impianto tradizionale del controllo, non rappresentano più il "baricentro" delle analisi di valutazione delle performance aziendali, in quanto integrate con indicatori di natura qualitativa; il secondo motivo invece, è da riconnettere alla capacità dello strumento di "esplicitare" tutte quelle dimensioni strategiche della gestione, riconducibili in primis, agli *assets* immateriali che oggi, nell'attuale arena competitiva rivestono una funzione cruciale nell'acquisizione di posizioni di vantaggio competitivo. Si è dunque assistito negli ultimi decenni, ad una continua ed esponenziale evoluzione delle logiche, dei modelli concettuali che informano gli strumenti e i processi tecnico-organizzativi tipici della funzione del controllo aziendale. Parlare di controllo aziendale, può apparentemente sembrare semplice per la familiarità del termine che pervade la vita quotidiana di ogni persona; ognuno di noi, anche nella propria dimensione quotidiana personale, tende a mettere in atto meccanismi di controllo che incidono sul nostro agire e dunque, sulla valutazione dei risultati ottenuti, spingendoci a riconfigurare alcune scelte e comportamenti. Tuttavia, il controllo dell'attività gestionale di un'impresa è molto più complesso, proprio per la natura del fenomeno oggetto di monitoraggio.

La letteratura economico-aziendale è ricca di definizioni relative al *management control*, ognuna delle quali assume una specifica prospettiva d'indagine. In sintesi, senza riportare le innumerevoli definizioni elaborate nel tempo, dalla dottrina e dalla prassi economico-aziendale, in questo lavoro privilegerò, una visione del controllo incentrata sui processi più che sui risultati aziendali conseguiti e in quanto tale, più ampia di quanto non lo fosse in passato, che coinvolga ogni livello decisionale, ogni dimensione gestionale ed organizzativa, in linea con l'approccio multidimensionale della bsc. La funzione del controllo di gestione, si "interseca" inevitabilmente con altre importanti dimensioni dell'azienda: basti pensare alle interdipendenze tra la strategia aziendale, comunque la si intenda, e i modelli organizzativi prescelti nonché le *operations* che configurano la gestione operativa.¹⁹

Anche i modelli organizzativi prescelti dall'azienda, richiedono soluzioni ottimali in termini di flessibilità, in linea con l'esigenza sempre più sentita, di continui processi di interscambio, di concerto con le scelte strategiche, con le forze esterne all'azienda, in una logica di ricerca incessante del dinamico equilibrio economico a valere nel tempo.²⁰ Oggi, occorre privilegiare modelli organizzativi centrati sul concetto di *network*, di rete intra ed interaziendale, caratterizzati da unità organizzative sempre meno formalizzate e strutturate, sempre più piatte in termini di relazioni gerarchiche, nelle quali gli individui preposti alle varie funzioni, nell'ambito di gruppi aziendali coordinati, possano interfacciarsi e dialogare con-

¹⁹ Sul tema del rapporto tra strategia e struttura organizzativa si ritornerà nel capitolo III della presente opera.

²⁰ E. CAVALIERI, R. FERRARIS, *Economia aziendale*, Torino, Giappichelli editore, pp.57- 63

tinuamente a tutti i livelli d'impresa, favorendo quella necessaria comunicazione di idee, principi, processi e problemi, tra il top management e i livelli intermedi ed operativi.²¹

La comunicazione tra i diversi attori intra ed inter-aziendali, diventa dunque, l'elemento propulsore del cambiamento aziendale, in un'ottica non solo strategica, organizzativa ed operativa ma anche e soprattutto culturale. Quando si parla di controllo di gestione, a mio avviso, non si può prescindere da un'osservazione sistemica dell'azienda, che privilegi la naturale interdipendenza fra le diverse parti del sistema, spingendo molti autori in questi anni, a rivedere il concetto di controllo di gestione in termini strategici.

Infatti, se l'oggetto del controllo resta la gestione aziendale, considerata nella sua dimensione unitaria ed inscindibile nel tempo e nello spazio, è chiaro che l'attività di controllo sulla stessa, non può non coinvolgere, tutte le molteplici e interconnesse attività che la configurano. Ciò implica una visione più ampia e strategica del *management control system*, che "catturi" le conseguenze strategiche dell'agire quotidiano a tutti i livelli aziendali e che monitori in itinere il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nel corso del tempo, si sono evolute diverse configurazioni del concetto di controllo di gestione; lungo un *continuum* di tentativi definitivi, si possono collocare agli antipodi due accezioni: una incentrata sui risultati della performance aziendale; un'altra, invece, che esalta la visione dinamico-processuale dell'attività di controllo, vista da quest'ultimo punto di vista, come una spinta costante verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

²¹ A. GRANDORI, *op. cit.*

Quando si parla di controllo di gestione non si può non ricollegarlo all'attività di pianificazione e programmazione. *L'exkursus* storico non può iniziare che da Anthony²²; il quale per primo, ha parlato di *management control*.²³ Due sono le colonne portanti della sua teoria: 1) netta separazione tra la fase della formulazione strategica e quella della sua implementazione; 2) concezione organizzativa di tipo burocratico. In altri termini, prima si formulavano gli obiettivi da raggiungere in linea con la visione strategica tracciata e poi si indirizzava l'organizzazione verso la direzione strategica delineata; ciò si realizzava attraverso decisioni basate essenzialmente su dati contabili e processi standardizzati di tipo verticistico e, non era prevista alcuna possibilità di riconfigurazione delle scelte strategiche; ciò rifletteva il convincimento radicato che, meccanismi organizzativi standardizzati e verticistici potessero guidare l'impresa verso la giusta direzione.²⁴ La teoria sviluppata dall'autore era estremamente coerente con il contesto socioeconomico in cui si sviluppò: gli Stati Uniti in quel tempo, vedevano una domanda continuamente in crescita all'interno di un contesto ambientale sostanzialmente stabile.

Successivamente, le turbolenze ambientali gettarono in crisi il modello del controllo di Anthony, soprattutto sotto l'aspetto organizzativo; era necessario un modello organizzativo meno verticistico-

²²Egli definisce il controllo di gestione come il processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse siano impiegate in modo efficiente ed efficace. (R.N. ANTHONY, 1965).

²³R.N. ANTHONY, *Planning & Control System*, Boston, Harvard Business School Press, 1965 (trad.it. *Sistemi di pianificazione e controllo*, Milano, Etas Libri, 1967).

²⁴Essa rifletteva una netta separazione tra pianificazione strategica (*strategic planning*), il controllo direzionale (*management control*) e il controllo operativo (*operational control*).

co e burocratico che spingesse l'impresa verso il raggiungimento degli obiettivi programmati.

L'iter di questo processo evolutivo portò Peter Lorange a proporre nel 1977, la definizione di controllo strategico (*strategic control*).²⁵ Il nuovo approccio al controllo di gestione rigettava la netta separazione tra pianificazione strategica, controllo direzionale (basato sui tradizionali strumenti del budget, della contabilità gestionale, reports gestionali ecc.) e controllo operativo.²⁶

Per la prima volta, si pose l'accento sulla necessità di attuare un controllo strategico, in termini di verifica della validità della strategia deliberata rispetto alle caratteristiche mutevoli dell'ambiente esterno e dell'ambiente interno. Ciò significa prevedere un ulteriore e più ampio controllo che integri quello direzionale ed operativo. Con l'evoluzione dell'ambiente esterno a partire dagli anni '80, si pose sempre più la necessità di effettuare costanti verifiche di congruità della strategia rispetto al configurarsi delle forze esterne ed interne all'impresa di cui la strategia ne rappresenta la sintesi.

D'altra parte, non si potrebbe pensare ad un controllo operativo, direzionale e strategico scissi gli uni dagli altri. E' fondamentale, infatti, che per il buon funzionamento di un'impresa vengano al contempo, rispettati sia gli obiettivi di breve che di lungo periodo, siano essi espressione della dimensione economico-finanziaria della gestione che di quella qualitativa.

Se infatti il controllo direzionale si limita a fornire informazioni di carattere prevalentemente quantitativo, si presenta nelle imprese la necessità di effettuare anche un controllo qualitativo che valuti i

²⁵P.LORANGE, *Strategic Control a Framework for Effective Responses to Environmentale Change*, Anniversary Publication of Imede, 1977.

²⁶ Il controllo strategico non è altro che l'apice di un intero sistema di controllo, che include sia quello direzionale che operativo, *Ibidem*.

segnali provenienti dall'ambiente, segnali che potrebbero anche condurre a considerazioni diverse da quelle già avanzate; si tratta, dunque, di “impiegare opportuni sensori che registrino gli effetti di movimenti esterni legati ad esempio, al tasso di sviluppo del mercato o al tasso di inflazione e soprattutto, indichino quale sarà la loro incidenza al fine del raggiungimento degli obiettivi.”²⁷ Non vi è dubbio, che lo scopo fondamentale di tale controllo sia quello di aiutare l'impresa da una parte, a valutare se il suo andamento è in linea rispetto agli obiettivi strategici deliberati, dall'altra a riesaminare costantemente la validità degli stessi obiettivi di lungo termine e, se ve ne è necessità, adeguarli al mutato contesto e alle nuove esigenze.²⁸

Tale meccanismo di controllo, implica necessariamente anche rivisitazioni dei processi, degli strumenti, delle soluzioni organizzative al fine, di spingere l'organizzazione verso i mutevoli obiettivi strategici, favorendo la comunicazione e i processi d'apprendimento anche in un'ottica *down-top*.²⁹ Esso deve attivare meccanismi di coordinamento fra tutte le diverse aree strategiche d'affari, attivando nel personale, meccanismi d'incentivazione e di comunicazione.³⁰ In sintesi, sembrano essere due le principali funzioni assolte dal controllo strategico:

1. Funzione di validazione delle scelte strategiche deliberate, attraverso un confronto continuo con le variabili interne ed esterne

²⁷ TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, op.cit., pag. 198.

²⁸ G.SANNINO, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, op. cit., pag. 70: “Scopo del controllo nella sua accezione strategica, dovrebbe essere innanzitutto quello di permettere alle aziende di conoscere nella maniera più tempestiva possibile mutamenti in atto o a venire nell'ambiente, ai quali adeguare prontamente le proprie combinazioni produttive”

²⁹ R. SIMONS, *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice-Hall, 2000;

³⁰ Nel 1987, A.N. ANTHONY diede una nuova definizione di controllo di gestione: “è il processo attraverso il quale il management cerca di influenzare i comportamenti per attuare la strategia”.

poste alla base del processo di formulazione strategica. Può accadere che l'impresa, attraverso la rilevazione degli obiettivi a breve conseguiti, si renda conto di essere lontana dal raggiungimento della strategia delineata o addirittura che quest'ultima non sia più attuale e determinante per il successo dell'impresa, in quanto non più esplicativa delle dinamiche ambientali in atto; in entrambe le situazioni, si rendono necessari interventi correttivi. Un primo elemento da valutare, specie in settori altamente ipercompetitivi, può essere la dinamica del settore di appartenenza; altri elementi possono essere quelli del cambiamento tecnologico e del quadro politico-istituzionale, macroeconomico o anche importanti cambiamenti culturali o sociali in atto.

2. Funzione di guida per il management, attraverso l'adozione di idonei e coerenti meccanismi di organizzazione. Nell'approccio tradizionale, gli strumenti di controllo utilizzati sono quelli contabili centrati su variabili economico-finanziarie non in grado di segnalare per tempo, gli effetti di segnali deboli già in atto a livello ambientale; l'adozione a posteriore, di strumenti correttivi in una logica di *feed-back* può essere troppo tardi e in alcuni casi fatale per le imprese.

È necessario, nell'ambito del controllo strategico, avvalersi di adeguati strumenti di controllo che siano in grado di "intercettare" e misurare in tempo utile, i cambiamenti in atto; occorre fare in modo, usando una metafora semplice ma esplicativa, che la spia che segnala il livello del carburante di un'auto, si accenda prima della fine dello stesso, se si vogliono evitare conseguenze negative. Come si dirà in seguito, è necessario adottare un *set* di indicatori capaci di "cogliere" la performance d'azienda nella sua dimensione si-

stemica e sistematica, superando i limiti dei tradizionali strumenti. Tra i vari strumenti di controllo proposti nel tempo, si possono ricordare quello del *tableau de board*³¹, del *pyramid sistem*³² oltre quello della *balanced scorecard*.

Infine, va sottolineato che un corretto controllo strategico debba far ricorso agli strumenti di *benchmarking*; il solo confronto temporale dei dati di un'azienda può non essere sufficiente in quanto è necessario operare una comparazione anche rispetto alla situazione di principali concorrenti.

2.1 Dal *cost control* al *cost management*

Il controllo gestionale implica un cambiamento radicale non solo in termini di processo e di strumenti adoperati ma, anche e soprattutto della filosofia di gestione relativa ai costi dell'azienda. Si passa infatti, da un orientamento di tipo *cost control* a un orientamento in termini di *cost management*: la differenza sembra semplicemente di ordine terminologico ma, in realtà è molto più ampia e profonda.

Nel nuovo scenario competitivo qualcosa deve cambiare anche nel modo di calcolare e analizzare i costi; non tutti i costi hanno la stessa valenza strategica. La definizione di costo è apparentemente semplice, ma presenta molteplici implicazioni: il costo è il valore che viene attribuito ad un fattore produttivo (bene o servizio) del quale si ha la disponibilità.

Tale valore può nascere da un'operazione di scambio o essere frutto di stime e congetture. E' comunque pur sempre una nozione

Su analogie e differenze tra *tableau de bord* e *balanced scorecard* cfr. L. LUCIANETTI, *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda bilanciata alla gestione aziendale*, Roma, Aracne, 2004.³¹

³²C.J. MCNAIR, R.L. LYNCH, K.F. CROSS, *Do financial and non financial performance measures have to agree?* in «Management Accounting», novembre 2000.

di costo legata alla quantità di moneta necessaria per disporre di un fattore produttivo.³³

La definizione proposta da V. Coda per il concetto di costo d'acquisto è la seguente: “ *E' una quantità che tipicamente ha origine in uno scambio monetario posto in essere per acquisire un fattore produttivo a date condizioni di negoziazione*”.³⁴ La nozione di costo, nonché delle diverse possibili sue configurazioni, in quest'opera, è funzionale alla comprensione dei consumi di risorse forieri dei singoli elementi di costo. Negli ultimi anni, le più diffuse e utilizzate configurazioni di costo da parte del *cost accounting* sono state da un lato, quelle che contrapponevano i costi variabili³⁵ ai costi fissi³⁶ e quelli che contrapponevano i costi diretti a quelli indiretti.³⁷

Queste classificazioni di costo nel tempo, hanno perso molta della loro importanza. Oggi, per effetto dell'automazione dei processi produttivi e l'aggiunta di nuovi servizi per arricchire l'offerta, si è ridotta l'attenzione sui costi diretti, come invece accadeva in passato; oggi, il costo del prodotto comprende una quota crescente di co-

³³ D. AMODEO, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, UTET, Torino, 1960, p.500

³⁴ V. CODA, *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano 1968, p.8.

³⁵ Va considerato **variabile** quell'elemento di costo che, in un dato intervallo di attività, varia nel suo importo complessivo a fronte di contenute variazioni dei livelli di attività (volumi di produzione e vendita). Risulterebbero, sicuramente variabili rispetto ai volumi di produzione e vendita i costi per materie prime e di altre componenti del prodotto, i costi dell'energia elettrica per forza motrice, dei materiali di consumo, [...], A. BUBBIO, *Calcolo dei costi per attività*, Guerini E Associati, Milano 2001, p.26.

³⁶ **Costi fissi** possono essere considerati quegli elementi di costo che, in un determinato intervallo di attività, non variano nel loro importo complessivo, al variare dei livelli di attività, Ivi, p.28

³⁷ Ivi, pp.30-31: “ Tale distinzione si basa sul fatto che il fattore produttivo, al quale si riferisce il singolo elemento di costo, concorra direttamente o in modo indiretto all'ottenimento del prodotto o del servizio. In base a questo criterio sono **costi diretti** gli elementi di costo relativi a fattori produttivi che entrano direttamente nel prodotto o servizio ottenuto. Sono invece **costi indiretti** tutti gli altri elementi di costo che si riferiscono a fattori produttivi che non concorrono in modo diretto all'ottenimento del prodotto/servizio. Questa distinzione basata sulle relazioni fra prodotto e fattore produttivo, si è affermata e diffusa in molte imprese.

sti indiretti; tenendo sotto controllo solo i costi diretti si monitorava una percentuale sempre più ridotta del costo complessivo di prodotto mentre i crescenti costi indiretti confluivano in, voce di spese generali.³⁸ In sintesi, crescevano i costi indiretti e perdevano di significatività i costi diretti. Anche quella tra costi fissi e variabili è una distinzione pericolosa non solo, perché nel tempo lungo, essi appaiono tutti variabili ma anche perché, secondo la letteratura di *cost accounting* statunitense, i costi sia fissi che variabili, tendono ad aumentare anche in funzione della complessità gestionale (*chunky costs*) e non solo della scala produttiva; quindi, all'aumentare del numero delle attività necessarie per confezionare una data offerta al cliente, aumenta la complessità gestionale e quindi i relativi costi fissi e variabili.³⁹ Causa la complessità, saltano le ipotesi semplificatrici alla base della *break even analysis*; si rileva infatti, che i costi variabili all'aumentare del grado di complessità aumentano a livello di costo medio unitario di prodotto; i costi fissi, fanno dei “salti” verso l'alto tanto più frequenti e di entità elevata quanto più aumenta il grado di complessità gestionale.⁴⁰

2.2 I costi speciali e il fenomeno della complessità

Il nuovo contesto competitivo impone di rilevare le informazioni di costo anche con riferimento ad altri oggetti di calcolo: le attività lungo la catena del valore, i processi gestionali, le aree gestionali critiche, i progetti, i canali distributivi, le aree strategiche d'affari, i clienti o classi di clienti opportunamente definite.

³⁸ *Ivi*, pp.31

³⁹ Si veda, per questa definizione di complessità, il saggio introduttivo di E.C. Cassani in E. Jacques, *L'organizzazione indispensabile*, Guerini e Associati, Milano 1990

⁴⁰ A. BUBBIO, *op., cit.*, p.34.

La crescente rilevanza di questi oggetti di calcolo, negli ultimi anni, si può ritenere sia stata indotta da due fenomeni:

- La crescente complessità gestionale di molte imprese, indotta da un ampliarsi dei prodotti/servizi offerti, dei mercati serviti;
- La turbolenza che sta attraversando lo scenario economico-politico, con i suoi fenomeni spesso imprevedibili, la loro rapida evoluzione e la loro intensità talvolta stravolgente.⁴¹

La distinzione tra costi diretti e indiretti aveva senso, quando l'oggetto prevalente di calcolo dei costi era il prodotto; oggi, con riferimento ai nuovi oggetto di calcolo, non lo ha più, mentre acquisisce maggiore importanza la distinzione tra costi specifici (o speciali o *traceable*) e costi comuni.⁴² E' chiaro che, la distinzione tra costi specifici e costi comuni non può dunque, prescindere dall'oggetto di calcolo. Pertanto, prima di poter qualificare il singolo elemento di costo, è necessario chiedersi: specifico o comune rispetto a che cosa? Qual è l'oggetto del quale si vuole determinare il costo? Se per esempio, l'oggetto di calcolo è l'impresa, tutti i costi sono specifici. Quanto più, invece, ci si spinge verso oggetti particolari e analitici tanto più si riducono gli elementi di costo inseriti nella classe dei costi specifici e aumentano i costi classificabili come comuni.

I costi specifici e i costi comuni possono essere classificati sia rispetto ai volumi di produzione che rispetto al criterio della com-

⁴¹A. BUBBIO, *op. cit.*, p.45

⁴²I **costi speciali**, nella terminologia statunitense, sono i costi relativi a fattori produttivi impiegati in modo esclusivo e diretto nello svolgimento di un'attività finalizzata ad ottenere determinati prodotti/servizi. La loro caratteristica peculiare è l'eliminabilità con l'eliminazione dell'oggetto di calcolo. Così, ad esempio, con riferimento a un'attività come la manutenzione dei macchinari sono costi specifici unicamente quelli che l'impresa sostiene per erogare questo servizio all'interno.

I **costi comuni** (*common costs*) sono invece quelli relativi a fattori produttivi che concorrono, in modo diretto o indiretto, allo svolgimento di una pluralità di attività e all'ottenimento di più prodotti/servizi. Ivi, pp.35-26

plexità gestionale. Rispetto al primo criterio i costi comuni sono costi fissi mentre i costi specifici possono essere sia variabili che fissi.

Rispetto al secondo criterio, sia i costi specifici che comuni possono essere costanti o *chunky* (cioè a balzi).

2.3 Il *Cost Management* ed i sistemi di ABC

Da quando la complessità si è manifestata nelle sue varie implicazioni strutturali, si è colta la rilevanza della *hidden factory*.⁴³

In questa “fabbrica nascosta” si sostengono costi legati alla logistica, alla qualità, alla flessibilità. In passato, questi costi indiretti venivano in modo semplicistico imputati ai vari prodotti in base a logiche di volumi; ma il loro peso negli anni è andato crescendo.

Già negli anni '70, qualche studioso di contabilità⁴⁴ aveva segnalato la crescita dei costi indiretti e alcune distorsioni derivanti dal modo di calcolare i costi di prodotto; poi, negli anni '80, complice lo sviluppo economico, la *hidden factory* è cresciuta quasi indisturbata. Negli anni '90 e in questi primi anni del nuovo secolo, la situazione congiunturale sfavorevole ha evidenziato le esigenze di razionalizzazione.⁴⁵ Non sempre, si è stati pronti a cogliere i segnali deboli del cambiamento e solo nel 1988, si diffuse la tecnica dell'*Activity Based Costing* (ABC) per opera di H. Johnson (1988) e di Robert Kaplan-Robin Cooper (1988). Agli inizi degli anni '90, tale tecnica arrivò anche in Europa, ma non ebbe inizialmente lo stesso

⁴³ In questa fabbrica, secondo MILLER E VOLLMAN (1985), non si ottengono prodotti, ma si producono informazioni e servizi senza i quali il vero prodotto fisico offerto dall'impresa non uscirebbe dalla fabbrica reale visibile.

⁴⁴ V. CODA, 1968 e SHILLINGLAW, 1977

⁴⁵ A. BUBBIO, *op., cit.*, p.57

successo registrato negli Stati Uniti, paragonandola alla già applicata tecnica del *full costing* su base multipla.

Al centro del calcolo dei costi non vi è più il prodotto ma *le attività*; alla base vi è l'idea che siano le attività e non i prodotti a generare costi, in quanto le attività richiedono per il loro svolgimento il consumo di risorse. Molte attività sono svolte non per realizzare il prodotto, ma per servire il cliente. Per andare dai singoli elementi di costo ai prodotti nell'impostazione tradizionale si passava attraverso i centri di costo; l'ABC suggerisce di utilizzare l'attività al tradizionale centro di costo, abbandonando la logica "*dove si sostengono i costi*" con quella "*perché si sostengono i costi*". Inoltre, tale tecnica, suggerisce di classificare i costi non in base ai volumi di produzione ma in base alla complessità gestionale.

In sintesi, si mette al centro il cliente e dunque il valore creato; in tale ottica, occorre misurare il contributo, dato dalle diverse attività in termini di valore per il cliente, e quindi se e quali costi di queste attività attribuire ai prodotti. Si recupera il modello proposto nel 1987 da M. Porter in "*Competitive Advantage*", rivalutando anche e soprattutto il ruolo delle attività ausiliare oltre che di quelle primarie.

Tale tecnica consente di calcolare il costo *full* o in una logica di *traceable costing* di attività, processi, prodotti/servizi, clienti.

Una volta individuate le varie attività, occorre individuare i *drivers* delle risorse delle diverse attività; bisogna misurare le attività assorbite da ogni oggetto di costo, in base a degli opportuni *activity driver*. I costi comuni vengono ripartiti tra i vari oggetti di costo, non in base a semplici logiche di volume produttivo ma, in base alla loro complessità. Uno degli strumenti più utilizzati per reperire

informazioni sulle attività svolte dalle singole persone è il *time report*.⁴⁶ Spesso, questo strumento nella sua implementazione, trova alcune resistenze da parte del personale, in quanto viene percepito come uno strumento di controllo più che uno strumento di rilevazione di informazioni essenziali.

In sintesi, occorre fare in modo che il tempo del personale venga spostato da attività a basso valore aggiunto per il cliente verso attività più *customer oriented*.

A tal proposito, il suggerimento originale dell'ABC è quello di utilizzare delle variabili che tengano conto anche della nuova determinante la variabilità dei costi: il grado di complessità. Si suggerisce, di sostituire ai tradizionali coefficienti di volume, indicatori che esprimano ciò che rende più complesso svolgere determinate attività e che quindi è in grado di determinare un maggior consumo di risorse, maggiori costi.

Tuttavia ancora oggi, molte imprese usano l'ABC per scopi tradizionali del tipo calcolo del costo di prodotto per indirizzare il *pricing*, per la valutazione delle rimanenze e per i programmi di riduzione dei costi; non si è ancora capito che non è un nuovo metodo di calcolo dei costi, ma un nuovo modo di analizzare i costi e di leggere l'impresa per attività e processi e non per centri di costo/prodotti. Questo significa non interrogarsi più su "dove" si sostengono i costi, in quale unità organizzativa e su quali relazioni si colleghino i costi dei singoli centri ai prodotti. Si tratta, invece, di chiedersi "perché" si stanno consumando delle risorse.⁴⁷

⁴⁶ Esso è il documento all'interno del quale vengono indicati i tempi dedicati dalla singola persona alle diverse attività; in questo modo, è possibile capire come l'individuo utilizzi il proprio tempo e in quale attività ne impieghi la maggior parte. A. BUBBIO, *op., cit.*, p.77

⁴⁷ A. BUBBIO, *op., cit.*, p. 86

Si passa così, dalle logiche del controllo dei costi (*cost control*), in base alle quali l'importante è rispettare quanto stanziato a budget, a quelle di *cost management*. In base a questa seconda logica, si devono consumare risorse e quindi sostenere costi, anche in misura superiore a quanto fissato a budget, solo se questo consumo è condizione necessaria per conseguire i risultati desiderati.

In materia di calcolo e analisi dei costi, perde di rilevanza la distinzione tra costi fissi e variabili a vantaggio invece della distinzione tra costi specifici e costi comuni. Ancora, il costo non serve più per orientare nella formulazione del prezzo di vendita perché oggi è il mercato che "fissa il prezzo".

Tutti questi aspetti, tra loro correlati, richiedono un salto culturale da parte del vertice aziendale; la mancanza di tale crescita culturale ha rallentato, negli anni, la diffusione dell'ABC.

Inoltre, è necessaria anche una contabilità integrata che combini informazioni quantitative con altre di natura qualitativa.

L'ABC è però, uno strumento prezioso a supporto della *balanced scorecard*.

2.4 Il Cost Management ed i sistemi di TDABC

L'ABC originariamente introdotto negli anni Ottanta, veniva a correggere alcune gravi carenze presenti nei sistemi tradizionali di costo standard; le imprese manifatturiere erano generalmente in grado di risalire alla manodopera e ai materiali relativi ai singoli prodotti, ma i costi indiretti e i costi delle attività di supporto, il cosiddetto *overhead*, venivano allocati tramite misurazioni già registrate, come le ore di manodopera diretta e il costo della manodopera diretta.

Ma come già sottolineato, man mano sul costo complessivo di prodotto/cliente, si riduceva il peso degli oneri diretti e cresceva quello dei costi indiretti per effetto dell'implementazione di processi automatici e dell'efficienze introdotte dall'ingegneria industriale; a ciò si aggiunse poi l'abbandono, da parte di molte imprese, delle strategie di produzione in serie a favore di nuove strategie che offrivano ai consumatori una più ampia varietà di offerte, caratteristiche ed opzioni. La strategia guidata dal cliente si prefiggeva di attrarre, mantenere ed accrescere il volume d'affari tramite l'offerta di servizi quali, ad esempio: produzione e stoccaggio di una maggiore varietà di prodotti, produzione e consegna sulla base di ordini per quantitativi ridotti, consegna diretta al sito dell'utilizzatore finale, spesso tempestiva o entro finestre temporali ridotte, offerta di un servizio di assistenza tecnica specializzata.⁴⁸

Tutti questi servizi crearono valore e fidelizzarono la clientela, ma non furono esenti da costi indiretti che aumentavano sempre più, man mano che le imprese andavano diversificando le loro linee di prodotto e la loro clientela, i canali e le regioni, offrendo caratteristici e servizi specializzati.⁴⁹

L'activity based costing sembrava apparentemente correggere l'inesatta allocazione dei costi indiretti di produzione, attribuendo in un primo momento, tali costi alle attività svolte dalle risorse comuni dell'organizzazione, per ripartire successivamente i costi delle attività tra ordini, prodotti e clienti in base alla quantità di attività organizzativa consumata.

⁴⁸ R.KAPLAN,S ANDERSON, *Time-Driven Activity-Based Costing*, Isedi,Torino, 2012,

p.6

⁴⁹ Ivi, p.7

La maggiore accuratezza delle informazioni così ottenute, permise di affinare le decisioni relative al miglioramento di processo, individuando e distinguendo i clienti redditizi da quelli meno redditizi. Malgrado i vantaggi che offriva, l'ABC non fu universalmente accettato per due principali ordini di motivi: il primo riconducibile alle difficoltà di implementazione e ai relativi costi; il secondo ai lunghi tempi di elaborazione delle informazioni a supporto del *management system* e alla difficoltà di apportare modifiche in itinere. Il sistema richiedeva, attraverso la somministrazione di questionari ai dipendenti, la ricostruzione a posteriore, del tempo che le risorse (dipendenti, macchinari, ecc) dedicavano alle varie attività svolte. Vi erano rischi di errori di misurazione, nonché di distorsione nella produzione delle risposte da parte dei dipendenti i quali, prevedendo il possibile uso dei dati raccolti potevano essere indotti a falsare o distorcere le proprie risposte.

In sintesi, l'implementazione dei comuni sistemi di ABC incontrava alcuni inconvenienti quali:

- Lentezza e dispendiosità del processo d'indagine;
- Soggettività dei dati raccolti;
- Elenco costo di stoccaggio, elaborazione e comunicazione dei dati;
- Compartimentazione dei modelli di ABC, di ostacolo a una visione integrata;
- Impossibilità di aggiornare il modello di ABC per far fronte ai mutamenti di circostanze;
- Inesattezza teorica del modello quando questo ignorava il potenziale di capacità inutilizzata.⁵⁰

⁵⁰ Ivi, p.9

Tali difficoltà d'implementazione e mantenimento di un sistema tradizionale hanno impedito che questa innovazione diventasse uno strumento di gestione effettivo, tempestivo ed aggiornato.

Una soluzione a molti problemi dell'ABC tradizionale è rappresentata dallo strumento del *Time-Driven Activity-Based Costing*.

Il TDABC come il suo nome implica, utilizza uno standard di misura della capacità di risorsa, il tempo per ricondurre i costi delle risorse direttamente agli oggetti, come transazioni, ordini, prodotti, servizi e clienti. L'utilizzo del tempo come *cost driven* principale consente al modello di saltare quella fase estremamente complessa dell'ABC che consiste nell'allocazione dei costi delle risorse alle attività, prima di poterli ricondurre agli oggetti di costo. La scelta del tempo come *cost driven* principale, deriva dal fatto che la capacità della maggior parte delle risorse, come personale o macchinari, può essere rapidamente misurata in base alla quantità di tempo in cui sono disponibili per l'esecuzione del lavoro. Tuttavia, esistono risorse la cui capacità viene misurata tramite altre unità metriche (ad esempio, la capacità di un veicolo si misura in chilogrammi mentre quella di stoccaggio dati in gigabytes ecc.).

Come già evidenziato, l'ABC tradizionale riconduce i costi delle attività ai prodotti attraverso quantità transazionali, come il numero di set-up, gli ordini cliente, le richieste cliente, le serie di produzione, la ricezione e la movimentazione di materiali e materie prime e il saldo dei fornitori.

In effetti, nell'impostazione tradizionale dell'ABC, nel calcolo del costo dell'oggetto, non era centrale stimare, la domanda di capacità da parte di ogni oggetto (transazione, cliente, ecc); inoltre, per i sistemi informativi ed informatici di quegli anni sarebbe stato

quasi possibile stimare la domanda di capacità; oggi invece, la situazione è radicalmente cambiata perché la stima della domanda di capacità è diventata non solo centrale nelle logiche di determinazione dei costi ma anche facilmente stimabile per il fatto che le imprese sono dotate di sistemi ERP che raccolgono e immagazzinano i dati delle transazioni. Inoltre, i sistemi ERP consentono un aggiornamento continuo del sistema, così le modifiche profonde diventano rare. In sintesi, le attività sono diventate più documentate.

Quindi, grazie al TDABC, un'azienda può facilmente consultare questi data base per prevedere la domanda di risorse su processi innescati da eventi di produzione, vendita, distribuzione, consegna, ecc.⁵¹ Esso semplifica il processo di determinazione dei costi eliminando la necessità di intervistare i dipendenti per allocare i costi delle risorse alle attività prima di ricondurli ai vari oggetto di costo (ordini, prodotti e clienti); il nuovo modello assegna i costi delle risorse direttamente agli oggetti di costo, utilizzando un sistema che richiede due semplici stime, nessuno dei quali difficile da ottenere.

Innanzitutto, occorre stimare *il quoziente del costo di utilizzo totale*: esso si ottiene dividendo il costo della capacità fornita per la capacità pratica delle risorse fornite.⁵²

$\text{Quoziente di costo di} = \frac{\text{costo della capacità fornita}}{\text{capacità pratica delle risorse fornite}}$ <p style="text-align: center;">utilizzo totale</p>
--

⁵¹ *Ivi*, p.26

⁵² In genere, la capacità pratica delle risorse fornite è espressa in tempo. Di conseguenza, per stimare la capacità pratica di un dipendente o di una macchina si calcoleranno i giorni di attività media mensile per impiegato o per macchina, e il numero delle ore o dei minuti al giorno durante i quali essi sono effettivamente impiegati in attività produttive, dopo aver sottratto il tempo in pause, in formazione, riunioni, manutenzione e altre cause di fermo. *Ivi*, p.13

La grandezza posta al numeratore, indica il costo che l'impresa ha sostenuto, ad esempio per un dipartimento che svolge diverse attività, per effetto dell'utilizzo delle risorse (dipendenti, quadri, macchinari, ecc.).

La grandezza posta al denominatore, indica invece, l'offerta da parte delle risorse impiegate di servizi, espressa in *unità di tempo*.

In secondo luogo, occorre stimare la capacità, anche in questo caso come nella maggior parte, si tratterà di tempo, richiesta per portare a termine ogni singola transazione. In altri termini, occorre calcolare l'utilizzo di capacità da parte di ognuna delle transazioni eseguite da un dato dipartimento. L'ABC tradizionale si serve di un *cost driver* transazionale ogniqualvolta un'attività - set up di macchinari, emissione dell'ordine di acquisto o elaborazione della richiesta cliente - esiga circa lo stesso ammontare di tempo.

La TDABC invece, richiede al team di progetto di valutare il tempo impiegato per l'esecuzione di ognuna di queste transazioni. Questi valori possono essere ottenuti sia tramite osservazione diretta sia intervistando il personale addetto. Anche qui, come per la valutazione della capacità pratica, la precisione non è critica: una buona approssimazione sarà sufficiente. A differenza delle percentuali stimate soggettivamente per i modelli convenzionali di ABC dai singoli dipendenti, le stime del consumo di capacità effettuate tramite un modello *time-driven* possono essere controllate e validate prontamente.⁵³ L'input chiave in un modello di TDABC è la capacità di tempo richiesta dall'esecuzione di un'attività

⁵³ A titolo esemplificativo si consideri l'analisi di un dipartimento di assistenza clienti (*customer service*) la cui spesa totale di esercizio sia di 567.000 dollari al trimestre relativamente alle risorse impiegate. Nell'ABC tradizionale, il team di progetto condurrà un'analisi iniziale centrata su interviste ai dipendenti per conoscere la ripartizione del

In sintesi, molteplici sono i vantaggi derivanti dall'applicazione del TDABC:

- maggior velocità e minima spesa per il mantenimento e l'aggiornamento del modello;
- granularità delle informazioni per una migliore identificazione delle cause dei problemi;
- visibilità delle efficienze di processo e della capacità utilizzata;
- buona integrazione con i dati forniti dai sistemi ERP e di gestione delle relazioni con il cliente;
- utilizzo delle caratteristiche specifiche dei diversi ordini, processi, fornitori e clienti per ricondurre i costi alle transazioni e agli ordini.

Queste caratteristiche trasformano l'ABC da sistema finanziario complesso e costoso in uno strumento in grado di fornire con frequenza, rapidità e minima spesa, dati accurati e operativi.⁵⁴

tempo tra le diverse attività svolte; in tal modo, dividendo il costo assegnato per la quantità di *cost driver* si ottiene il quoziente di *cost driver*.

Nella TDABC, invece, si stima dapprima il quoziente di costo di utilizzo totale, per poi stimare il tempo impiegato per l'esecuzione di ognuna di queste transazioni.

Una volta stimate quest'ultime, si calcola il quoziente di *cost driver* per i tre tipi di attività effettuate dal dipartimento moltiplicando il quoziente del costo di utilizzo totale per il tempo unitario stimato di ciascuna attività. Ivi, pp.13-14

⁵⁴ Ivi, p.21.

II CAPITOLO

“IL RUOLO STRATEGICO DEL SISTEMA INFORMATIVO NELLA GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ”

1. Il sistema informativo aziendale: il ruolo strategico della conoscenza

Prima di “esplorare” la *balanced scorecard*, come strumento di controllo strategico, mi sembra doveroso richiamare il ruolo di fondamentale importanza che il *sistema informativo aziendale* riveste nell’ambito del sistema aziendale, per la forte interdipendenza rispetto alla funzione del controllo: nessuna forma di controllo può essere attuata, in mancanza di un efficiente ed efficace sistema informativo aziendale. Oggi, la conoscenza riveste un ruolo strategico nella ricerca e nel mantenimento di nuove fonti di vantaggio competitivo. Il governo d’azienda per poter adottare decisioni lungimiranti, deve poter disporre di un sistema informativo efficace⁵⁵.

⁵⁵ Il **concetto di efficacia** sintetizza la capacità che un sistema informativo deve avere per produrre informazioni con caratteristiche qualitative e quantitative in linea con i fabbisogni degli utenti interni ed esterni. In tal senso, l’efficacia, viene declinata in un sistema di parametri qualitativi suscettibili di espressione quantitativa:

- La selettività
- La tempestività
- L’affidabilità
- La flessibilità

La selettività esprime la capacità del sistema informativo di offrire solo le decisioni rilevanti e realmente utilizzabili ai fini decisionali [...].

La tempestività si riferisce alla capacità del sistema informativo di produrre le informazioni in tempi utili rispetto alle esigenze dei processi decisionali [...].

L’affidabilità si ricollega alla capacità del sistema informativo di produrre informazioni quanto più fedeli ai fenomeni che rappresentano, facendo leva sull’elaborazione di dati accurati [...].

La flessibilità esprime la capacità del sistema informativo di assecondare in breve tempo le mutevoli esigenze dei clienti. Essa dipende da una molteplicità di elementi relativi alle caratteristiche tecnico-strutturali del sistema (configurazione hardware e

L'attuale complessità dei mercati, ha amplificato le problematiche gestionali ed organizzative, anche e soprattutto, in termini di incertezza e di rischio, al punto da influire sulla capacità dell'impresa di perdurare nel tempo, in condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

Nell'evoluzione storica⁵⁶ delle finalità aziendali, che vede il passaggio dal profitto dell'imprenditore al soddisfacimento degli inte-

software, configurazione dei codici, ecc.). L. MARCHI, *I sistemi informativi aziendali*, Milano, Giuffrè, 1993, p. 69

⁵⁶ Tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo nacque la teoria "contrattualistica", **secondo la quale "l'azienda è un insieme coordinato di contratti, regolati secondo l'ordinamento giuridico vigente nel tempo e nello spazio di riferimento"**. Si tratta di una concezione particolare di azienda, poiché ogni accadimento aziendale è visto come causa generatrice di diritti e obbligazioni. In tal contesto, la tenuta contabile si basava sulla "teoria personalistica dei conti", secondo la quale i prospetti dei conti erano direttamente accessi al proprietario, all'amministratore, agli agenti e ai corrispondenti, evidenziando la responsabilità personale degli stessi.

Il primo autore che ideò un'interpretazione "personalistica" dei conti fu il francese De la Porte (1685 e 1712), poi largamente sviluppata dai Degranges (padre e figlio). Tale approccio fu però vivamente criticato nel 1867 da F. Marchi e successivamente da G. Cerboni; questi, espone un speciale metodo di scritture doppie denominato "logismografia", che, per un dato periodo, fu anche applicato alla contabilità dello Stato italiano. Successivamente, verso la fine del 1800, si affermò la teoria del sistema patrimoniale di F. Besta, secondo cui, l'oggetto dell'operato contabile, deve essere la ricchezza nel suo continuo divenire tramite l'azione dell' "amministrare". Il concetto di amministrazione della ricchezza è marcato nel pensiero di azienda secondo il Besta, qui di seguito riportato: **"somma dei fenomeni, o negozi, o rapporti da amministrare relativi ad un cumulo di capitale che formi un tutto a sé, o a una persona singola, o a una famiglia, o ad un'unione qualsivoglia, od anche soltanto una classe distinta di quei fenomeni, negozi o rapporti, costituisce ciò che si dice azienda"**(F. Besta, 1922, p. 3).

La consistenza patrimoniale derivante dalla continuità dei fatti amministrativi è per F. Besta l'elemento cardine di tutta la sua preziosa teorica. Anche tale teoria, fu poi in parte confutata dalla teoria sistemica dell'azienda elaborata da G. Zappa, che ancora oggi, risulta fortemente attuale nell'esplicazione dei fenomeni aziendali. E proprio di insieme si parla dalla prima metà del XX secolo quando si afferma la teoria "sistemica", secondo la quale l'azienda è un **"insieme coordinato di risorse umane e materiali"**. Il fautore di tale teoria, G. Zappa (1927) considera, infatti, l'azienda come una **"coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani"** e anche **"una coordinazione di operazioni economiche, di cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali"** (Cfr. G. Zappa, (1927), pp. 30 e 40).

Netta è la percezione di una maggiore sensibilità e preoccupazione per l'uomo, l'organizzazione umana e il benessere della stessa. In seguito, G. Zappa (1956) volle rimarcare e integrare la definizione precedente di azienda definendola un **"istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento o il consumo della ricchezza"** (Cfr. G. Zappa, (1956), p. 37).

Ancora una volta si vuole rilevare l'interesse di G. Zappa per l'uomo e il suo benessere e per la continuità nella funzione sociale dell'istituto "azienda"; traspare, infatti, un

ressi di tutti gli *stakeholder*, è sempre stato rilevante il carattere della continuità d'azienda. L'impresa, se vuole perdurare nel tempo, deve operare in condizioni di economicità generale al fine di produrre e distribuire valore per tutti i soggetti portatori d'interessi.⁵⁷

L'azienda vive all'interno di un ambiente più vasto con il quale scambia risorse e crea ricchezza. Questo ambiente può scomporsi in due contesti: il primo più direttamente legato alla sua operatività; il secondo di carattere più ampio. Potremmo così distinguere un *microambiente*, definito dai mercati con cui l'impresa attiva lo scambio delle risorse (in entrata e in uscita) e un *macroambiente*, da cui derivano le condizioni e i vincoli entro cui questo scambio può verificarsi.⁵⁸ Mi preme sottolineare in questa sede, l'importanza che l'ambiente esterno ha in termini di sviluppo e sopravvivenza delle imprese; da esso infatti, l'impresa attiva flussi in entrata e in uscita che rappresentano la condizione essenziale per l'esistenza e lo sviluppo di qualsiasi attività economica organizzata sotto forma di azienda. Anche se l'analisi del rapporto impresa-ambiente è rimasta sempre centrale negli studi aziendalistici, va osservato che nel tem-

interesse non per la sola proprietà aziendale, ma il soddisfacimento dei bisogni deve riguardare tutti coloro che possono godere del consumo dei beni e dei servizi prodotti dall'azienda.

⁵⁷ Cfr. FERRARIS FRANCESCHI (1982), che precisa: «Non c'è alcun dubbio che il fine dell'impresa sia quello di sopravvivere, quello di esplicitare il suo carattere di "*istituto destinato a perdurare*", ma che vive in condizioni di forte incertezza.»

⁵⁸ S. SCIARELLI, *op.cit.*, p.12. il **microambiente**, prosegue l'autore "in funzione delle differenti transazioni attivate, può a sua volta essere scomposto in altre due parti, che potremmo battezzare *ambiente transazionale* e *ambiente competitivo*. Ogni impresa, a seconda dell'organizzazione che vorrà darsi, avrà bisogno di attingere certe risorse dall'esterno [...]. Il tipo di risorse per le quali ricorrerà al mercato, attivando delle transazioni, dipenderà dalle comparazioni di convenienza tra il produrre all'interno i fattori produttivi occorrenti o acquistarli dall'esterno." Nel primo caso aumenteranno i confini organizzativi dell'azienda mentre, nel secondo caso l'impresa diverrà sempre più dipendente dai mercati (teoria dei costi di transazione di Coase-Williamson). Per quanto concerne l'ambiente competitivo, va sottolineato che l'impresa, con le proprie scelte strategiche, definirà la propria arena competitiva e dunque i suoi principali *competitors*. Il **macroambiente**, determina invece, il sistema di vincoli-opportunità entro cui si dipana la gestione aziendale.

po, i diversi modelli concettuali elaborati, hanno messo in evidenza una continua trasformazione della natura dello stesso, in funzione di contingenze esterne ed interne all'impresa. La relazione tra la realtà aziendale e quella ambientale è sotto certi aspetti “caotica e instabile”, per la pressione esercitata da tutte le forze, economiche e non che insistono su di essa. Si è passati da una relazione di tipo adattivo a una di tipo proattivo nella quale, l'impresa stessa crea le condizioni ambientali per il proprio sviluppo nel tempo.⁵⁹ Credo, in linea con l'impostazione dottrinale prevalente, che i due modelli siano complementari nell'esplicazione della dinamica relazionale impresa-ambiente. In certe condizioni spazio-temporali, prevalgono logiche di adattamento all'ambiente in altre, come nei mercati ipercompetitivi, prevalgono invece, logiche competitive più aggressive; ma è difficile escludere una coesistenza dei due modelli comportamentali. Tuttavia, come già evidenziato nelle pagine precedenti, le trasformazioni in atto sono multiformi e turbolenti, determinando spesso volte, una scarsa sintonia tra la dimensione aziendale interna e quella esterna.⁶⁰ In altri termini, l'impresa deve essere flessibile ed elastica sul piano non solo operativo ed organizzativo⁶¹ ma anche e soprattutto strategico, monitorando che le proprie scelte stra-

⁵⁹ Secondo gli studiosi cosiddetti “strutturalisti”, è la struttura del mercato che incide sul comportamento delle imprese ed è quest'ultimo che a sua volta, influenza il risultato della gestione aziendale (*paradigma struttura-condotta-performance*); invece, secondo il paradigma *condotta-struttura-performance* è l'impresa con la propria condotta a influenzare e modificare le caratteristiche strutturali del settore in cui opera. S. SCIARELLI, *op., cit.*, p.44.

⁶⁰ Le imprese di successo, sono quelle che riescono ad instaurare con l'ambiente esterno, in termini di interscambio di risorse, un *equilibrio dinamico*. A tal fine, è necessario che l'impresa, si attrezzi di modelli e strumenti capaci da un lato, di “intercettare” per tempo le dinamiche evolutive in atto, dall'altro di supportare processi strategici, organizzativi ed operativi volti al cambiamento dinamico. Non basta innovare processi e prodotti, ma occorre farlo in una logica continua, al fine di conquistare vantaggi competitivi temporanei. C. TUBELLI, 2012

⁶¹ Come disciplina l'organizzazione può essere definita come la scienza del coordinamento di attività interdipendenti (J.MARCHI., H.SIMON.,1958; J.D.THOMPSON., 1967).

tegiche siano ancora in linea con la dimensione interna ed esterna ad essa. La strategia, rappresenterebbe la ricerca del migliore adattamento possibile dell'impresa all'ambiente (*strategia fit*).⁶²

Chiaramente il management, per poter dar impulso strategico alla condotta d'impresa, deve necessariamente poter disporre di un supporto informativo adeguato in relazione al continuo riconfigurarsi delle variabili interne ed esterne all'azienda. Non si tratta semplicemente di decidere a tavolino la condotta strategica ed implementarla sul piano organizzativo-operativo; questo significherebbe perdere progressivamente, qualsiasi forma di interlocuzione con tutti i soggetti, coinvolti nel funzionamento dell'impresa; occorre, come già più volte ribadito, “cogliere in divenire” i segnali ambientali, anche quelli più deboli, fino al punto di anticipare gusti e tendenze di mercato o addirittura crearne di nuovi. L'impresa deve creare essa stessa nuovi bisogni, nuovi mercati o segmenti di mercato da servire, al fine di acquisire sui concorrenti nuovi vantaggi competitivi. Chiaramente, ciò implica non solo una maggiore e migliore base informativa ma anche una maggiore condivisione dell'informazione da parte di tutti i soggetti coinvolti interni ed esterni, a qualsiasi livello aziendale. Occorre, un cambiamento culturale e valoriale che spingano l'impresa verso la giusta traiettoria strategica, incessantemente in divenire. Le imprese italiane, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, sembrano avere maggiori difficoltà nel tradurre questi principi teorici in concreti e coerenti comportamenti gestionali, soprattutto per ragioni di ordine culturale: gli imprenditori-amministratori tendono a mettere in atto condotte poco inclini al cambiamento, per una scarsa avversione al rischio

⁶² H.I. ANSOFF, 1965.

e conoscenza delle dinamiche ambientali; molto spesso, neanche si rendono conto della necessità di un rapido cambiamento di rotta, perdendo repentinamente i propri mercati.

Di qui, il ruolo del sistema informativo aziendale nel produrre informazioni rilevanti e tempestive per il governo d'impresa, attivando meccanismi propulsivi di cambiamento aziendale; direi che l'informazione è alla base del cambiamento e quindi, della capacità delle imprese di perdurare nel tempo lungo. Le aziende che riescono a perdurare nel tempo, sono quelle capaci di autofinanziarsi, di rendere solida la propria struttura patrimoniale-finanziaria e quindi atte ad instaurare, con tutti gli *stakeholder*, una *convergenza dinamica* rispetto alla molteplicità d'interessi coinvolti e ciò, non può sicuramente prescindere dalla condivisione del patrimonio di conoscenza a disposizione dell'azienda. All'interno dell'azienda il sistema informativo ha un "valore strumentale". In questo caso i sistemi informativi sono direttamente connessi con il sistema delle decisioni e coprono tutte le fasi del processo decisionale. Le informazioni per l'interno, costituiscono quindi, un utile strumento per la gestione dell'azienda e si differenziano sia in base al livello decisionale a cui sono dirette, sia al grado di strutturazione delle decisioni. Verso l'esterno, l'azienda deve invece, soddisfare le attese conoscitive di tutti gli interlocutori interessati alla gestione della stessa, e sotto certi aspetti, esse rappresentano un "vincolo" per l'azienda.

1.1 I sottosistemi informativi operativo e direzionale

I managers nell'espletamento delle loro funzioni, abbisognano di un efficace ed efficiente *sistema informativo*, in grado di soddisfare

il loro dinamico e multiforme fabbisogno di dati⁶³ e informazioni⁶⁴. Per consentire al sistema informativo di adeguarsi al mutevole configurarsi delle variabili ambientali, si è reso sempre più necessario l'impiego, insieme ad altri strumenti che lo compongono, delle tecnologie informatiche. Un sistema informativo può definirsi un insieme interrelato di elementi che interagiscono al fine di fornire informazioni significative, volte a supportare il management nel processo di gestione del cambiamento ambientale. Il sistema informativo, assicurando informazioni qualitativamente ed economicamente adeguate è in grado, di supportare il governo d'impresa nella condotta gestionale, riducendo la razionalità limitata⁶⁵ che caratterizza ogni individuo e quindi l'incertezza e i rischi aziendali.⁶⁶ La capacità di elaborare informazioni in maniera sempre più aderente alla realtà è indice, di miglioramento della conoscenza aziendale e ambientale e ciò, supporta il manager nella congettura di scenari futuri; in altri termini, l'informazione è un elemento determinante ai fini del conseguimento di una decisione razionale e ponderata⁶⁷.

⁶³ Con il termine «dati» si deve intendere l'insieme dei fatti che rappresentano gli eventi relativi ad un'azienda o al sistema ambiente che la circonda prima che essi vengano organizzati in una forma intelligibile ed utilizzabile per scopi conoscitivi. "Il dato è il valore informativo grezzo, che deve essere ancora elaborato e trasformato in output utile per i vari centri decisionali". F. CULASSO, *Information Technology e Controllo di Strategico*, Giuffrè, Milano, 2004

⁶⁴ Con il termine «informazione» si deve intendere "un insieme di dati elaborati per poter essere, utilizzati dal processo decisionale aziendale" per scopi conoscitivi differenti. Il dato è l'unità elementare dell'informazione e deve essere oggetto di processi elaborativi o aggregativi per poter essere sfruttato nel processo decisionale. S. SCIARELLI, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1999

⁶⁵ V. MARCHI e SIMON, *Teoria dell'organizzazione*, Utet, Torino, 2000

⁶⁶ S. SASSI, 1940, p.11 "il rischio sorge a causa di una incompletezza del nostro grado di conoscenza, costituisce anzi un elemento indissolubilmente legato a questo, e muta di continuo al variare delle nostre possibilità previsionali sul futuro, pur senza appieno scomparire".

Sul concetto di rischio si veda Zappa, Azzini, Cudini (1951), p. 639; Cassando (1957), p. 1; Sassi (1940), p. 1; Selleri (1965), p. 1; Gobbi (1919), p. 49; Bestini (1969), pp. 10-11; Corsani (1961), pp. 47-48. Cfr. Dezzani (1971), pp. 17-18.

⁶⁷ "Ogni soggetto - a qualunque livello operi nell'impresa - necessita di input di natura informativa per poter scegliere il comportamento più adeguato tra le possibili alternati-

Il s.i.a si compone di diversi elementi costitutivi:

- i dati che rappresentano gli input del processo di trasformazione;
- le risorse tecniche (di cui fanno parte quelle tecnologiche ed informatiche);
- le risorse umane;
- un insieme di regole, procedure organizzative ed informatiche;
- un insieme di principi generali, di valori e idee di fondo, che caratterizzano la cultura aziendale e orientano il sistema.

Il sistema informativo aziendale, per trasformare i dati grezzi in informazioni utili per il soggetto decisore, deve svolgere attività di raccolta dati, di rielaborazione degli stessi al fine di trasformarli in conoscenza, attività di comunicazione delle informazioni al fine di favorire la loro interpretazione ed archiviazione. Il ruolo del s.i.a è strettamente interrelato con quello del controllo: i manager supportati dal flusso informativo, adottano le decisioni necessarie per la gestione dell'impresa; poi queste decisioni una volta trasmesse ai diversi livelli, vengono eseguite e dai risultati ottenuti, l'azienda riceve importanti informazioni di *feed-back* per l'assunzione di nuove decisioni.

Il sistema informativo aziendale, in base al tipo di informazioni fornite si distingue in tre principali sottosistemi:

- *sottosistema informativo pianificazione strategica*: esso supporta il vertice strategico nella formulazione e controllo delle decisioni strategiche;
- *sottosistema informativo direzionale*: esso supporta il *middle management* nel processo di controllo direzionale, attraverso gli strumenti di budgeting e reporting;
- *sottosistema informativo operativo*: esso supporta i manager funzionali nell'espletamento delle funzioni aziendali. Da questo punto di vista, va sottolineato che, il s.i.a fornisce ad ogni singola funzione aziendale⁶⁸ specifiche informazioni, dando luogo a un'ulteriore scomposizione dello stesso in sottosistemi funzionali.

⁶⁸ "L'aggregazione di attività in unità organizzative può essere considerato il primo strumento di coordinamento per la regolazione delle interdipendenze. Mediante il raggruppamento delle attività in unità organizzative, l'azienda riesce a gestire in modo efficiente/efficace anche le interdipendenze più complesse. Più in generale, le aziende cercano di raggruppare le attività in modo da minimizzare i costi del coordinamento e poiché l'unità organizzativa è lo strumento di coordinamento più potente, esse raggruppano le attività in modo da massimizzare l'interdipendenza all'interno di ogni unità e minimizzare l'interdipendenza tra le unità. Ne discende che l'azienda si presenta come un insieme di gruppi di attività, le unità organizzative, al loro interno fortemente interdipendenti e meno interdipendenti tra loro. Attività fortemente interdipendenti sono per lo più caratterizzate anche dall'utilizzo di risorse comuni. Comuni tecniche e strumenti, conoscenze analoghe o fortemente complementari oppure dall'avere finalità comuni; in altri termini, si tratta di attività poco differenziate e molto complementari".

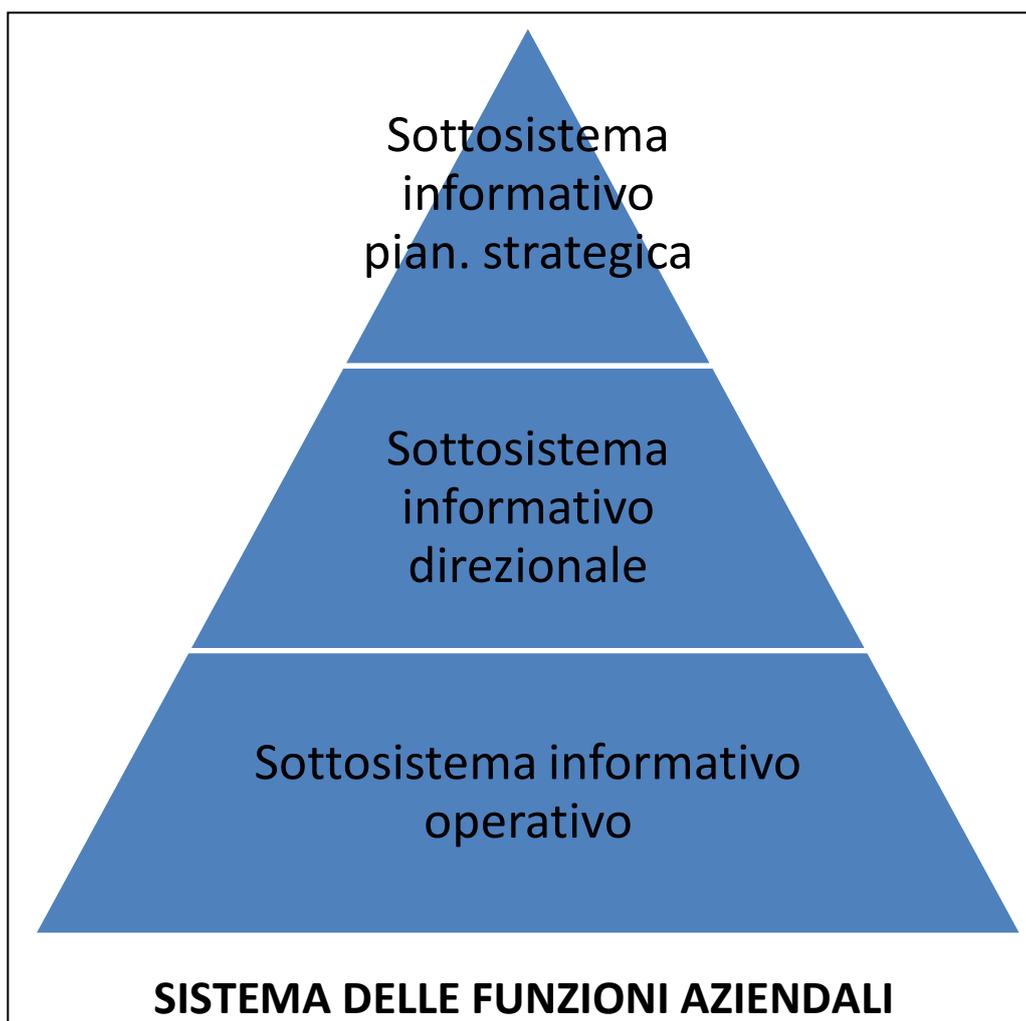
G.FERRARA, *Economia aziendale*, McGRAW-HILL, Milano, 2011 p.105

Le unità organizzative possono essere distinte in due categorie: in base alle tecniche o conoscenze che l'azienda utilizza per ottenere i suoi prodotti e servizi ovvero agli input che utilizza; in base alle combinazioni prodotto/mercato e alle loro caratteristiche, alle aree geografiche o più in generale agli output dell'azienda. Il raggruppamento per input o funzione implica la creazione di gruppi di attività omogenee rispetto alle tecniche di lavoro utilizzate, alle risorse e alle competenze. In queste unità sono aggregate le attività che utilizzano conoscenze e capacità affini. Il raggruppamento di conoscenze e capacità simili in una stessa funzione favorisce inoltre accumulo di conoscenze e processi di apprendimento, in quanto i lavoratori possono apprendere gli uni dagli altri. Il raggruppamento per output implica la creazione di gruppi di attività omogenee rispetto al fine comune perseguito. In tal caso. La specializzazione delle unità organizzative può essere per prodotto o servizio, oppure per cliente, oppure per area geografica; le unità organizzative che ne derivano prendono il nome di divisioni. H. MINTZBERG., 1983.

Ogni divisione propone al proprio interno una logica funzionale e, quindi, può essere considerata un'unità semi-autonoma. J:K., GALBRAITH., 1977

La creazione delle diverse unità organizzative non risolve tutti i problemi di interdipendenza tra le attività che l'azienda ha deciso di svolgere. Vi sono, infatti, sia interdipendenze interne alle unità organizzative sia interdipendenze "residue" tra le unità. J.D., THOMPSON 1967; A.GRANDORI., 1995

Figura 2. Sistema informativo aziendale



I flussi informativi vanno integrati fra di loro, in un sistema organico, per ottimizzare il patrimonio informativo aziendale. L'interdipendenza che caratterizza i fenomeni gestionali⁶⁹ si manifesta soprattutto in termini di flussi informativi: solo lo scambio di

I principali strumenti per il coordinamento delle attività interne alle aziende sono: pianificazione, gerarchia, strumenti ad hoc d'integrazione, cultura. G.FERRARA,op., cit.,p105

⁶⁹ Prendendo avvio dagli studi di Zappa l'Economia Aziendale pone in essere un'analisi sistemica dell'azienda: "Tutti i fenomeni aziendali, anzi, e non alcuni solo fra essi, si rivelano ad attenta osservazione come costituiti in un'unica coordinazione di azioni economiche, volte ad un determinato intento." Forse tale nozione non si può raffigurare più vivamente che ricorrendo al concetto di sistema anche per designare il complesso aziendale, uno pur nella diversa molteplicità". G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa*, Milano, 1937

Figura 3. Flussi dinamici del S.I.A (C. Tubelli, 2012)



risorse informative, in ingresso e in uscita, può far sì che, un'organizzazione economica organizzata in forma d'impresa, e-

volva dinamicamente e ciò, consentirà l'adozione di modelli decisionali e comportamentali in piena sintonia con l'attuale contesto competitivo. L'azienda deve intessere relazioni vitali con tutti gli *stakeholder* coinvolti interni ed esterni, e a tutti i livelli decisionali, al fine di riconfigurare dinamicamente anche il proprio patrimonio conoscitivo.

1.2 Le tecnologie informatiche e i sistemi informativi

Si è detto, nelle pagine precedenti che, il sistema informativo aziendale si compone di diversi elementi interagenti ed è finalizzato alla produzione e comunicazione di informazioni per i soggetti interni ed esterni all'impresa. I principali elementi costitutivi (patrimonio di dati, insieme di procedure, insieme di mezzi e strumenti, insieme di persone, sistema culturale) interagiscono tra loro, al fine di supportare il management nel governo dell'impresa. Tra le risorse tecniche, che compongono il s.i.a rivestono un ruolo strategico quelle *informatiche*.

Prima dell'introduzione degli elaboratori elettronici, i flussi e i processi informativi all'interno delle organizzazioni, venivano gestiti integralmente con metodi manuali, che prevedevano l'uso di complesse e lunghe procedure di registrazione dei dati su supporti cartacei, di archiviazione di documenti, di ricerca su schedari, ecc. L'avvento e la crescente diffusione delle tecnologie informatiche all'interno dell'azienda, in primis del computer, hanno contribuito a velocizzare, razionalizzare, e automatizzare l'esecuzione di molte attività del sistema informativo (raccolta, archiviazione, elaborazione dati, ecc.).⁷⁰ Tutto questo, ha contribuito a migliorare le perfor-

⁷⁰ S.SCIARELLI, *op.,cit.*, p.164

mance del sistema informativo, in termini di qualità dell'output prodotto, razionalizzando l'intero processo di gestione aziendale.

Si è già detto in precedenza, che il sistema informativo aziendale può essere idealmente scomposto nel sistema informativo direzionale e in quello operativo. I due sistemi sono strettamente interagenti: il sistema direzionale elabora informazioni che supportano il processo decisionale e la fissazione degli obiettivi: dalla decisione, attraverso la comunicazione delle scelte adottate, si passa all'esecuzione; da quest'ultima, mediante la trasmissione dei risultati, si passa al controllo che, a sua volta, potrà fornire informazioni utili per sostenere le successive decisioni. Risulta dunque evidente il motivo per cui, come sarà chiarito a breve, il sistema informativo direzionale è costruito sopra i sistemi informativi operativi.

Le informazioni che interessano la direzione strategica possono essere ottenute mediante l'elaborazione del patrimonio di dati, che hanno origine interna ed esterna. I primi sono ottenuti dai sistemi informativi operativi che possono essere sistemi integrati - i cosiddetti E.R.P, o tradizionali - o anche dai sistemi dedicati alla gestione della relazione con il cliente come i sistemi di CRM o varie applicazioni delle tecnologie Web.⁷¹ Negli ultimi anni, hanno trovato ampia diffusione i sistemi E.R.P (*Enterprise Resource Planning*) che sembrano risolvere i problemi dei precedenti sistemi ad integrazione di ciclo.⁷²

⁷¹ S.SCIARELLI, *op.cit.*, pp. 166-167

⁷² Le principali tipologie di sistemi ad integrazione di ciclo, susseguite nel tempo, sono rappresentate da:

- **Material Requirements Planning – MRP;**
- **Manufacturing Resource Planning – MRP II.**

Il *Material Requirements Planning* – MRP è finalizzato alla determinazione dei fabbisogni di risorse necessari per alimentare i piani di produzione. Esso consente di tene-

I sistemi E.R.P sono sistemi informativi integrati per la gestione globale dell'impresa; essi infatti, consentono una più efficace integrazione fra le principali attività aziendali, con implicazioni positive in termini di miglioramento delle attività di pianificazione, programmazione e controllo. Essi sono costituiti da moduli, o sottosistemi, che corrispondono approssimativamente alle principali aree funzionali dell'impresa; anche se ciascun modulo è indipendente, può operare in modo strettamente integrato con altri moduli, condividendo la stessa base di dati.⁷³ Infatti, grazie all'impiego di *database* cosiddetti relazionali,⁷⁴ i dati grezzi devono essere immessi una sola volta e possono essere prelevati e gestiti al fine di trasformarli in informazioni da qualsiasi funzione aziendale a seconda delle proprie necessità cognitive. I dati e le informazioni sono quin-

re sotto controllo contemporaneamente la produzione ed i fornitori, in modo da ottenere una lineare gestione dei materiali, volta alla massimizzazione del livello di servizi offerto al mercato ed alla minimizzazione delle scorte 78.

Con il *Manufacturing Resource Planning – MRP II* 79, invece, l'integrazione non è perseguita solo nell'area della gestione dei materiali, ma di tutti i cicli operativi principali (acquisto, trasformazione e vendita), ovvero si verifica l'estensione dei software dalla sola gestione del magazzino anche all'area della produzione. Partendo dagli obiettivi di evasione degli ordini effettuati dai clienti, tali sistemi 77 Il verificano dapprima la fattibilità produttiva e poi procedono a lanciare i programmi d'acquisto ai fornitori, e, quindi, gli ordini interni di produzione. I sistemi ad integrazione di ciclo, pur coprendo i segmenti di approvvigionamento e produzione, non risultano in grado di integrare (o comunque integrano solo limitatamente) le attività di vendita e distribuzione ed i processi amministrativi collegati alla contabilizzazione degli acquisti e del magazzino.

F. CULASSO, *Information Technology e Controllo di Strategico*, Giuffrè, Milano, 2004

⁷³ S. SCIARELLI, *op., cit.*, p.167

⁷⁴ Con il termine "relazionale" si indica la particolare struttura di una banca dati in cui i dati hanno una disposizione bidimensionale simile ad una tabella: ogni riga rappresenta un record (cioè una struttura organizzata di dati) e ogni colonna uno dei suoi *field* (cioè ciascuna delle zone, anche di ampiezza tra loro differenti, in cui è suddiviso un record, e che contiene un dato elementare). Tramite operazioni matematiche sui dati memorizzati è possibile ottenere qualsiasi tipo di informazione contenuta nella banca dati, anche mettendo in collegamento la tabella principale con una o più tabelle collegate attraverso *fields* comuni. Il modello consente di localizzare, ordinare e modificare facilmente i dati, nonché di individuare ridondanze o carenze. B. FADINI C. SAVY, *Fondamenti di Informatica I*, Liguori Editore, Napoli, 1997

di in continua relazione tra loro, indipendentemente dal *database*⁷⁵ in cui sono immagazzinati. Questi *database* funzionali, possono scambiare flussi informativi reciprocamente, a differenza dei sistemi tradizionali, che prevedevano un accentramento delle informazioni presso un unico *database* con conseguente frammentazione delle stesse: una stessa informazione veniva rilevata più volte dalle diverse funzioni aziendali. In sintesi, i sistemi E.R.P consentono al management una gestione più integrata dei processi aziendali, in quanto centrata sulle relazioni informative tra le varie unità organizzative.

Pensiero di chi scrive è che questi sistemi informativi, consentendo un facile trasferimento delle informazioni, facilitino non solo il processo di management dell'azienda ma, anche l'attivazione di meccanismi di apprendimento collettivo, orientando le scelte di tutti i soggetti coinvolti nell'attività aziendale e non solo del top management; ciò si traduce nella creazione di un patrimonio conoscitivo comune, motore propulsivo del cambiamento organizzativo e strategico: il sistema dei valori, condiviso dal gruppo aziendale, è esso stesso condizione e strumento per spingere l'intera organizzazione aziendale verso le mutevoli traiettorie strategiche di marcia. L'elemento informativo gioca dunque un ruolo decisivo nel processo di controllo strategico, in quanto l'informazione viene condivisa

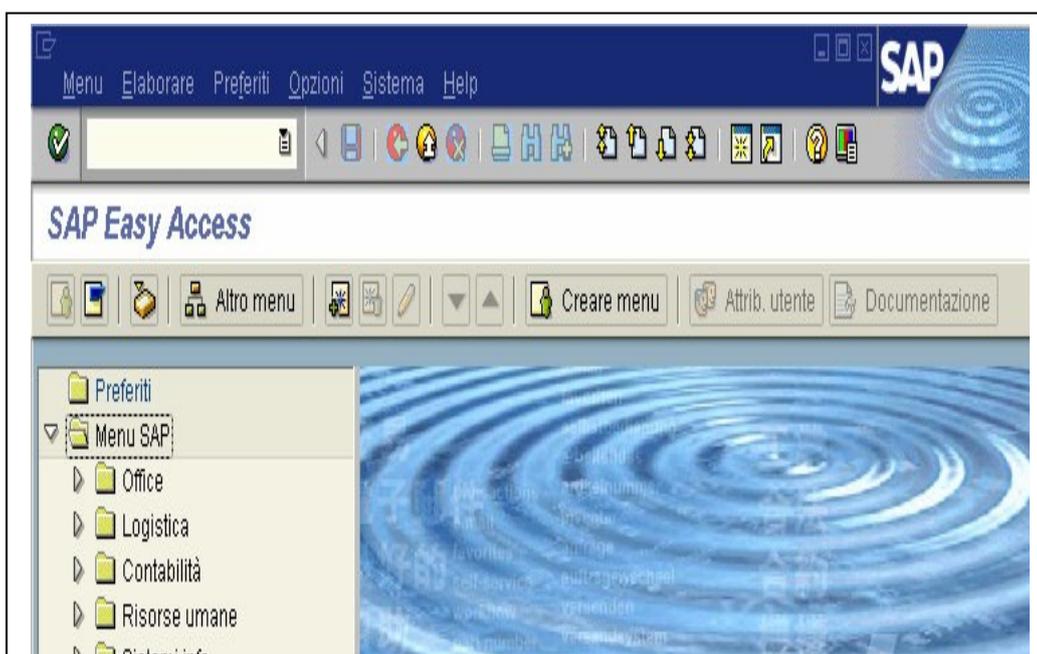
⁷⁵ Un *database* può essere considerato come un insieme di dati memorizzati su supporti elettronici, e gestito non da singoli programmi applicativi, ma da un software noto con l'espressione di *Data Base Management System* (DBMS). Tale software consente di gestire i dati aziendali in modo centralizzato ed integrato, e permette inoltre, ad ogni singolo programma applicativo, di accedervi a seconda delle proprie esigenze. CAMUSSONE P. F., Il sistema informativo aziendale, *op. cit.*, pagg. 137-138.

e patrimonializzata per effetto di facili meccanismi di scambio intra e inter-aziendali.⁷⁶

Va detto che, i principali produttori E.R.P hanno realizzato i loro software in modo standard, differenti solo in funzione del settore di appartenenza. Il software standard può però, essere personalizzato da parte di consulenti/esperti, durante la fase di implementazione, attraverso l'inserimento dei dati della specifica azienda. Attualmente, uno dei maggiori produttori di software informativi è la S.A.P⁷⁷; le soluzioni informatiche progettate mirano a soddisfare le più specifiche esigenze di aziende di qualsiasi dimensione. L'offerta tecnologica di SAP è quindi vasta:

- mySAP CRM: rapporti con i clienti
- mySAP ERP: l'ERP di SAP (R/3)
- mySAP PLM: (gestione dei prodotti (sviluppo, manutenzione, marketing, vendita, ...))
- mySAP SRM:(gestione rapporti coi fornitori, e-procurement,...)
- mySAP SCM: gestione della *Supply Chain* (fornitori, produttori, distributori, clienti).

Figura 4. Videata accesso software SAP



1.3 I sistemi informativi a supporto del controllo di gestione

Il *Sistema informativo aziendale* è inteso come “l’insieme dei flussi informativi, prodotti con varie metodologie, destinati a supportare il sistema delle decisioni di aziendali e a soddisfare le esigenze di terze economie in rapporto con l’azienda”.⁷⁸ Sempre secondo A. Rugiadini, si deve invece, definire come *Sistema informativo automatizzato* (SIA), quella parte del Sistema informativo che utilizza, per la gestione delle informazioni, strumenti di elaborazione elettronica dei dati (supporto tecnologie EDP) e metodi di comunicazione degli stessi congruenti con tali strumenti.

Il Sistema informativo automatizzato, se studiato nelle sue componenti tecniche (tecnica di elaborazione, macchine, software), s’identifica con il sistema informatico (SICO).

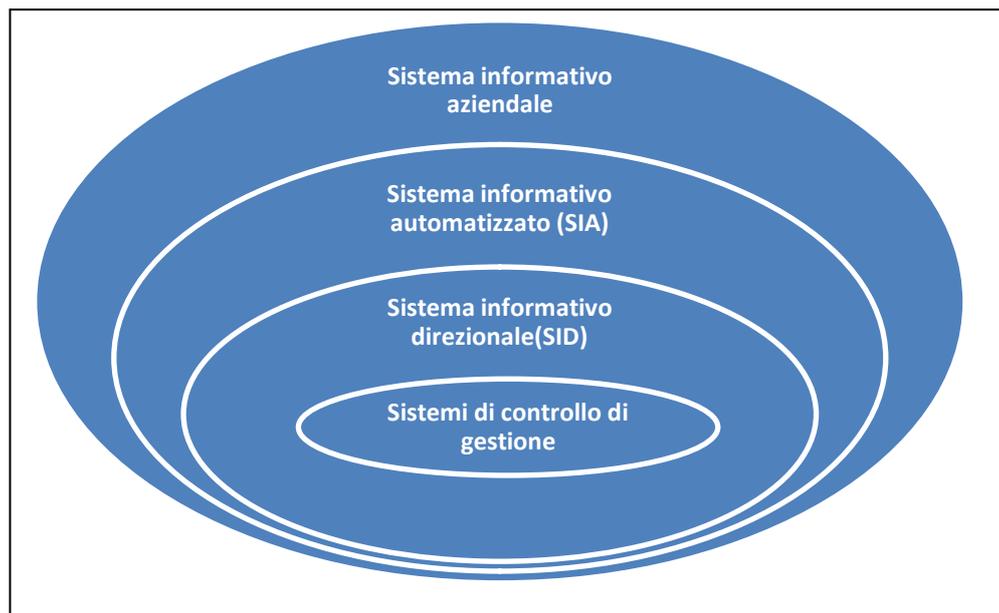


Figura 5. Il S.I.A e il S.C.G

Si può così notare che il SID, in larga parte ricompreso nel Sistema informativo automatizzato, è un sotto-sistema informativo ri-

⁷⁸ A. Rugiadini, 1973

spetto al più ampio Sistema informativo aziendale e può anche prevedere l'utilizzo di informazioni non gestite attraverso strumenti di elaborazione elettronica. Quindi, il sistema informativo direzionale (SID) o *Management information system* è parte del più ampio sistema informativo aziendale.

Nel primo capitolo di questo lavoro, si è già ampiamente affrontato il tema del controllo di gestione inteso nella sua accezione strategica.⁷⁹ Il Sistema di controllo di gestione, così ampliato nei suoi confini, è quindi definibile come il sistema strutturato e integrato di informazioni e processi utilizzato dal management a supporto delle attività di pianificazione e controllo. Questo sistema, deve consentire ai vertici aziendali di posizionare l'impresa nel tempo e nello spazio competitivo al fine di cogliere le eventuali inadeguatezze, con possibili pregiudizi per i risultati economici, patrimoniali e finanziari della società. In particolare, il SCG si compone di tre elementi costitutivi:

- un insieme di attività di pianificazione e controllo finalizzate a predefinire prima e a monitorare poi le prestazioni aziendali;
- un set di strumenti tecnico-contabili, progettati per elaborare informazioni a supporto dei processi decisionali e dell'attività di pianificazione e controllo;
- un sistema informativo destinato a diffondere le informazioni, raccolte ed organizzate in modo selettivo, al fine di focalizzare l'informazione destinata ai manager sulle determinanti del valore aziendale. Ogni componente rappresenta un sottosistema, ciascuno

⁷⁹ Il controllo di gestione diventa controllo strategico quando richiama con sistematicità e in via anticipata, l'attenzione del management sulle conseguenze strategico dell'operare quotidiano.

dei quali è complementare nei confronti di ogni altro e la cui sola considerazione integrata permette di identificare il Sistema di controllo di gestione. L'obiettivo primario del SCG è rendere disponibili tutte le informazioni rilevanti connesse alle funzioni di pianificazione e controllo, per facilitare lo svolgersi di queste attività. In altre parole, il sistema è volto a soddisfare i fabbisogni informativi del management che dipendono in larga misura, dai processi gestionali critici e dalle determinanti del valore – i cosiddetti *value driver* - che a loro volta sono conseguenza dei fattori critici di successo e dei fattori di rischio della singola realtà d'impresa.

I fattori critici di successo (di seguito FCS) sono gli elementi necessari per operare, in ogni fase del *Business Model*, in modo efficace e con risultati superiori ai concorrenti. Per la loro rilevanza ai fini dell'andamento aziendale, devono essere oggetto di costante monitoraggio da parte del management. I fattori di rischio (di seguito *business risk*) sono eventi la cui manifestazione può precludere all'azienda il raggiungimento degli obiettivi strategici e compromettere di conseguenza la continuità aziendale.⁸⁰

⁸⁰ BORSA ITALIANA, *guida al sistema di controllo di gestione*, aprile 2003

2. Limiti dei modelli tradizionali di misurazione delle performance aziendali: *il modello contabile del bilancio e il modello della creazione del valore*

In questa sede, appare opportuno chiarire che i processi di misurazione e valutazione delle performance aziendali, non possono essere attuati prescindendo dagli obiettivi e dal fine che caratterizzano una specifica realtà aziendale. Le aziende infatti, non perseguono tutte lo stesso scopo: un ospedale, una multinazionale, una piccola impresa, un ente locale, una fondazione, non hanno tutte lo stesso sistema di obiettivi.⁸¹ Tutte queste realtà hanno però, in comune il fatto di coordinare secondo una logica sistemica, fattori diversi al fine creare nuovo valore, nuova ricchezza, per soddisfare i bisogni umani, siano essi legati a interessi privati, pubblici o collettivi.⁸² Il fine comune a tutte le aziende non può non essere che quello della creazione di nuova ricchezza, per soddisfare nel tempo lungo, interessi diversi e contrapposti, relativi a tutti gli *stakeholder* aziendali⁸³ e non solo agli azionisti; detto in altri termini, la performance aziendale, deve essere in grado di ricomporre aspettative ed interessi diversi, al fine di attrarre a sé nuove risorse, strumentali alla creazione di ulteriore nuova ricchezza.⁸⁴ Appare dunque chiaro che,

⁸¹ In base allo scopo, le aziende si distinguono in: *profit oriented* (imprese), *non profit oriented* (fondazioni e associazioni) che perseguono uno scopo di utilità sociale e *aziende pubbliche* (Stato, Regioni, ecc) che invece perseguono un interesse pubblico.

⁸² Questi interessi pertengono a soggetti diversi (clienti, lavoratori, investitori, ecc,) definiti nella letteratura economico-aziendale *stakeholder*: sono un cospicuo gruppo di interlocutori aziendali che ruotano intorno all'azienda e che si raggruppano in base alle attese che le rivolgono.

⁸³ Con Ardemani, il concetto di soggetto economico dell'azienda si allarga a tutti quelli che hanno interessi economici sulla stessa.

⁸⁴ La responsabilità sociale dell'impresa è un tema strettamente connesso al problema della natura dell'azienda e al suo finalismo. Già negli anni '50 si evidenziava l'importanza di non limitarsi, nella definizione delle scelte aziendali, alla considerazione dei soli risultati economici ma a prendere in considerazione anche le correlate conseguenze di natura sociale. In questo senso la responsabilità sociale dell'impresa era vista come "il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di se-

qualsiasi misurazione e valutazione dei risultati conseguiti, vanno progettati ed attuati in considerazione del fine aziendale.

La misurazione della performance presuppone la raccolta di dati e la dotazione di strumenti idonei a fornire una misura accurata del risultato di processo. *La valutazione* della performance sottende invece un giudizio di valore, con riguardo al risultato del processo e in linea con gli obiettivi prefissati.

Nella letteratura economico-aziendale, il bilancio d'esercizio⁸⁵ costituisce una base informativa rilevante per misurare e valutare la performance aziendale. Infatti, attraverso il sistema informativo di bilancio è possibile avere una rappresentazione dello "stato di salute" di un'azienda da tre prospettive diverse ma complementari: patrimoniale, finanziaria ed economica. Tuttavia, per misurare e valutare complessivamente, i risultati conseguiti da un'azienda, non è sufficiente la semplice lettura dei dati di bilancio ma occorre invece, utilizzare alcune tecniche, basate su specifiche metodologie di analisi, al fine di interpretare le informazioni di bilancio in maniera più funzionale ai propri obiettivi.⁸⁶ Si tratta di analisi, per indici e per flussi, attraverso le quali si attua una riaggregazione dei dati contabili secondo logiche differenti, pervenendo a una diversa interpretazione dei risultati aziendali rappresentati nel documento di bilancio.

quire quelle linee d'azione che siano desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società" (Bowen H, 1953).

⁸⁵ Il bilancio d'esercizio costituisce la principale – e a volte l'unica – fonte di informazione per i numerosi soggetti interessati, direttamente o indirettamente, alla vita dell'azienda e alle sue vicende economico-finanziarie; ovvero per tutti i portatori di interessi meritevoli di essere tutelati. Bisogna rammentare che un'efficace comunicazione esterna in materia economico finanziaria migliora l'immagine dell'impresa, ne accresce l'affidabilità, e l'informazione diventa, così, essa stessa, un fattore di produzione atto ad accrescere il valore economico dell'azienda.

⁸⁶ M. FAZZINI, *Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, Ipsoa, 2011

Due sono gli elementi che si pongono alla base del problema di misurazione della performance. Il primo riguarda l'interesse alle performance delle aziende (non solo degli azionisti); il secondo consiste nella centralità dell'analisi di bilancio finalizzata ad individuare la capacità di produzione di ricchezza come condizione di sostenibilità e di durata.⁸⁷ Gli *stakeholder* nel sistema informativo di bilancio, riescono a cogliere molte informazioni per condurre alcune valutazioni sui risultati conseguiti per effetto delle operazioni di gestione. Fino agli anni '80 il modello del bilancio, è stato quello più diffuso e utilizzato per la rappresentazione delle performance aziendali. La diffusione dei modelli contabili è stata caratterizzata dall'utilizzo per anni, del modello Du Pont, centrato sulla misura della redditività degli investimenti - ROI - e caratterizzato dalla possibilità di poter essere adattato a imprese con economie e tecnologie differenti. Poi con la nascita e la diffusione dell'approccio del valore, vengono proposti indicatori di performance aziendale in grado di misurare le conseguenze della gestione aziendale in termini di valore del capitale economico. Le tradizionali misure economico-finanziarie si rivelano inaffidabili e insufficienti per una corretta e completa valutazione delle performance operative e manageriali per la rilevanza di tre fattori:

- rilevanza dei fenomeni di anticipazione (tecnologia, sistemi, competenze);
- la crescente importanza dei fattori intangibili (valore potenziale vs valore di mercato);

⁸⁷F. FAVOTTO, S. BOZZOLAN, A. PARBONETTI, *Economia aziendale*, MacgrawHill, gennaio 2012

- pervasività dei fattori di rischio (*rischi operativi, rischi strategici*).

*“Not since the 1930s has the quality of corporate earnings been such an issue- and so difficult for investors to determine.... If even the most sophisticated financial minds can't figure out what a company actually earns, that has implications far beyond Enron. U.S. financial markets have a reputation for integrity that took decades to build. It has made the U.S. the gold standard for financial reporting and the preeminent place to invest. It has also ensured ready access to capital for U.S. corporations. That a company such as Enron, a member of the Standard & Poor's 500-stock index and one of the largest companies on the New York Stock Exchange, could fall so far so fast shows how badly that gold standard has been tarnished.”*⁸⁸

Diversi sono i motivi alla base del progressivo abbandono della centralità del modello contabile nei processi di misurazione e valutazione delle performance aziendali:

1. **matrice contabile dei valori:** il modello contabile, traendo origine dalle operazioni di scambio con terze economie, offre una rappresentazione parziale degli accadimenti, processi e risultati aziendali; ciò significa che il bilancio non è in grado di “cogliere” nella loro sistemicità e dinamicità, la complessa realtà aziendale ed offrire adeguati indicatori di performance.

2. **orientamento al breve periodo:** i manager erano guidati solo da una logica di massimizzazione dei risultati di

⁸⁸ M. AGLIATI, *Best Factory Award 2002*, in “SDA BOCCONI, 2002, pp.5-6

breve periodo⁸⁹ trascurando ogni attenzione alle performance future; questo fenomeno, noto come *miopia manageriale*, ha portato le aziende a considerare risultati economici di breve periodo come indicatori delle prospettive di lungo termine senza considerare appunto, che il conseguimento di tali performance economico-finanziarie, poteva venire a scapito dello sviluppo nel lungo termine.

3. scarsa attenzione al rischio: l'attuale complessità dei mercati ha portato anche, a un aumento della rischiosità aziendale, da intendere come incertezza e variabilità dei risultati aziendali, incertezza che l'azienda deve essere in grado di gestire adeguatamente per trasformare le minacce in opportunità di business.⁹⁰ Anche in questa direzione il modello contabile si è mostrato carente, in quanto il risultato di periodo non è ponderato in alcun modo con la sua rischiosità.⁹¹

4. scarsa attenzione alle risorse immateriali: il modello di bilancio non è in grado di misurare e rappresentare adeguatamente le risorse immateriali⁹² dell'impresa, che oggi sembrano sempre più essere la fonte di nuovi vantaggi competitivi.

5. scarsa attenzione al fattore tempo: il modello di bilancio, non tiene conto del momento nel quale si manifestano i risultati aziendali; tratta allo stesso modo flussi di risultato

⁸⁹ "Con i modelli contabili, infatti, si misura il reddito e il capitale di funzionamento, ma non si è in grado, o lo si è in misura molto parziale, di misurare la creazione o il consumo di risorse organizzate necessarie per il mantenimento della redditività prospettica e fornire, quindi, informazioni sulla qualità del reddito. V. CODA., 1991

⁹⁰ I rischi aziendali si distinguono in: rischio di business, rischio di mercato, rischio di credito e di processo. Corporate metrics (1990).

⁹¹ G. INVERNIZZI, M. MOLTENI., 1991

⁹² La tematica sarà ripresa e approfondita nel paragrafo successivo, in ottica funzionale al presente lavoro.

che si manifestano ora rispetto a quelli che si manifesteranno in futuro.⁹³

Fino a quando la realtà ambientale si presentava con bassi livelli di varietà e dinamicità, il modello del bilancio con tutti i limiti summenzionati, sembrava poter essere in grado di fornire misure di performance attendibili, in grado di rappresentare i principali effetti delle operazioni di gestione sulla consistenza patrimoniale e finanziaria e sui flussi reddituali prodotti. A partire dagli anni '80, la perdita di competitività, il ritardo tecnologico, il fallimento di un'innovazione ecc., hanno cominciato ad acquisire sempre più importanza nella determinazione e nella spiegazione della performance.⁹⁴ Nel tempo, le pressioni esercitate dalle dinamiche ambientali,

⁹³ F. BUTTIGNON.,1990

⁹⁴ Si può notare, come più volte evidenziato, l'esistenza di un rapporto di reciproco condizionamento tra le dinamiche ambientali che si susseguono nel tempo e l'evoluzione dei modelli e degli strumenti di misurazione e controllo della performance aziendale. In epoca "moderna" si sono susseguiti diversi sistemi contabili applicati al metodo della partita doppia. I più importanti sono sicuramente: - **il sistema patrimoniale** di F. Besta (fine '800, inizi '900); - **il sistema del reddito** di G. Zappa (anni '30). Essi si basano su presupposti antitetici. Il primo analizza e registra le operazioni di gestione in funzione della loro incidenza sull'entità del patrimonio. Solo in via subordinata alla determinazione del capitale di funzionamento si determina il reddito d'esercizio. Il secondo analizza e registra le operazioni di gestione in funzione della loro incidenza sul reddito d'esercizio. Solo di riflesso si apprezzano gli effetti di tali operazioni sul reddito d'esercizio. Negli anni successivi il sistema del reddito, pur costituendo ancora oggi la struttura logica di fondo delle rilevazioni contabili, è stato oggetto di rivisitazioni e di modifiche da parte di molti studiosi che hanno proposto aggiustamenti più o meno radicali del medesimo. In ordine cronologico ricordiamo, in particolare: - **il sistema del capitale e del risultato economico** di Aldo Amaduzzi (anni '50); - **il sistema reddituale rettificato** di Carlo Caramiello (anni '70).

Il sistema patrimoniale, per come era strutturato, si adattava bene alle aziende di tipo patrimoniale/agricolo/artigianale tipiche di un'economia chiusa, modesta e con combinazioni produttive di dimensioni medie limitate e costituite sotto forma di aziende individuali o società con un numero ridotto di soci. Con la piena affermazione della rivoluzione industriale, lo sviluppo dei mercati e, soprattutto, della crescita delle dimensioni medie e del numero dei soci delle aziende il sistema patrimoniale è diventato rapidamente desueto in quanto poneva l'accento sul patrimonio, mentre nelle moderne società per azioni con molti soci l'interesse di questi ultimi veniva ad incentrarsi sul reddito prodotto e distribuibile. Inoltre, l'aumento della complessità dei processi produttivi e del numero delle operazioni poste in essere ha reso il sistema patrimoniale obsoleto anche da un altro punto di vista. Infatti, la sua concreta applicazione comportava la rilevazione dei fatti interni di gestione attinenti ai processi tecnici di produzione ed ai movimenti interni di materie, semilavorati e prodotti, per seguire, su quella base, le permutazioni e le modificazioni del capitale. Ciò comportava un'inevitabile inserimento

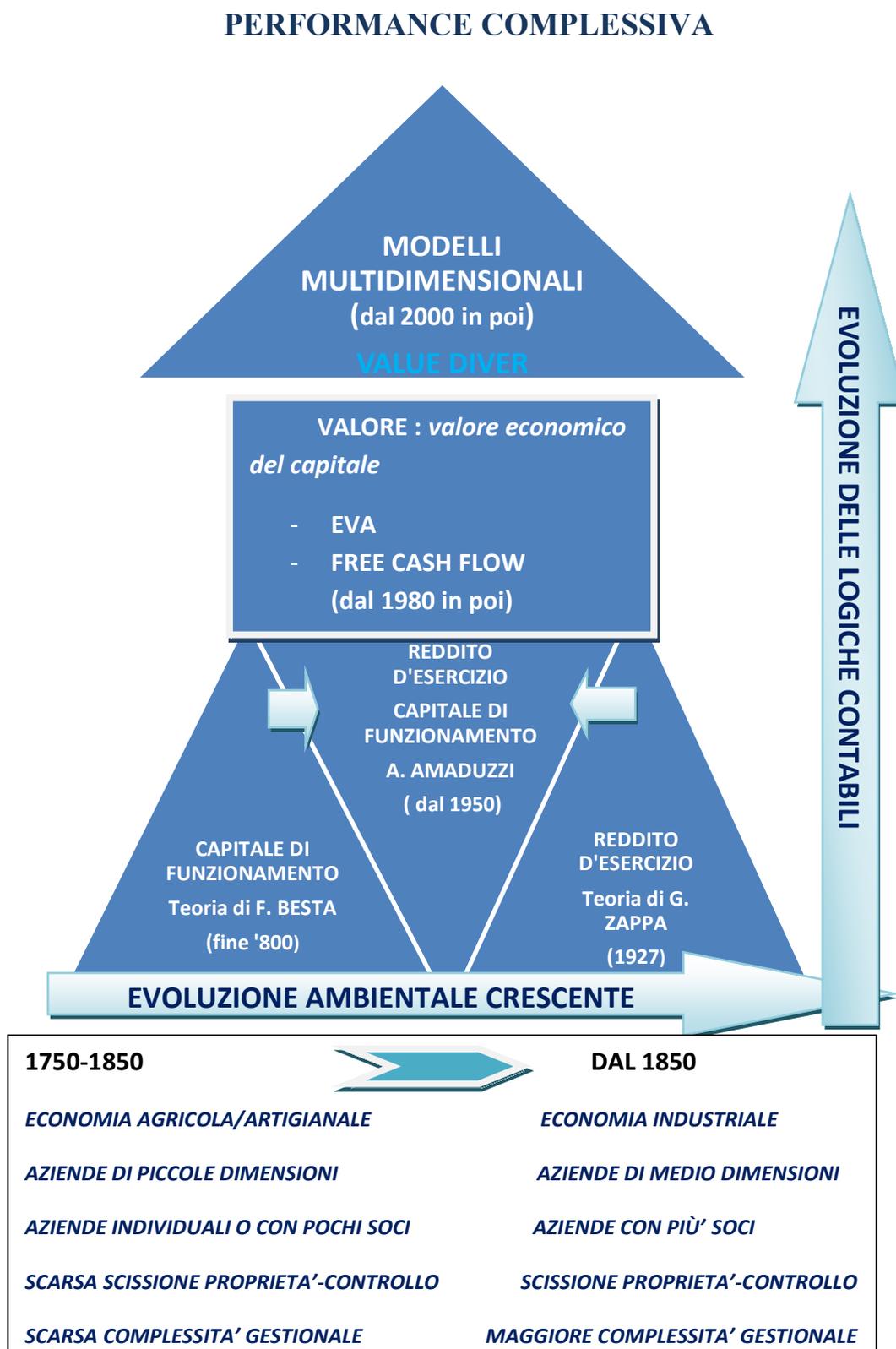
hanno spinto studiosi e imprese a rivedere i modelli e gli strumenti utilizzati per la misurazione del valore creato: nella “teorica” bestana, il valore del patrimonio sembrava essere un sintetico ed efficace indicatore di performance aziendale, in linea con le dinamiche storico-ambientali. Invece, nella “teorica” zappiana, per effetto di una maggiore industrializzazione dell’economia nella prima metà dell’900, l’attenzione si sposta dal patrimonio al reddito d’esercizio. In seguito, nel sistema del reddito e del patrimonio di A. Amaduzzi, si arriva ad una visione di sintesi delle due precedenti teorie. A partire dalla seconda metà degli anni ’80, si impone in maniera crescente una nuova logica, centrata non più sul reddito e/o sul capitale di funzionamento bensì, sul concetto di *valore*, ovvero di valore economico del capitale. Pertanto, la prospettiva *del Value Based Management*⁹⁵ sostituisce alla massimizzazione del reddito, il valore del capitale economico, quale principio guida delle scelte strategiche delle aziende. Esso, non si propone semplicemente come modello di misurazione del valore creato, ma soprattutto come sistema in grado di indirizzare strategicamente la gestione d’impresa

nei conti di valori di stima più o meno incerti e rallentava ed appesantiva il sistema delle scritture. Gino Zappa capì per primo che la fisiologica evoluzione delle aziende richiedeva un radicale mutamento anche della logica contabile che conduceva alla rilevazione delle operazioni di gestione. Erano infatti, mutati gli interessi dei proprietari (imprenditore e soci), maggiormente attratti dalle informazioni sul reddito ed erano diventate molto più numerose e complesse le operazioni aziendali, tanto da richiedere un “sistema” contabile che consentisse una maggiore snellezza nelle rilevazioni. Zappa raggiunse entrambi i risultati mettendo al centro del proprio sistema la liquidità, o, meglio, le sue variazioni. In questo modo, l’aspetto originario veniva a coincidere con l’aspetto numerario, ovvero quello rappresentato dal movimento del denaro e dei suoi assimilati. In altre parole, l’aspetto numerario riguarda la liquidità attuale (cassa, banca, posta) e differita (debiti e i crediti di funzionamento): per questo motivo i conti relativi sono denominanti conti numerari. I diversi sistemi contabili che si sono susseguiti a partire dalla fine dell’ottocento sono stati suscitati dalla speranza, di ogni studioso, di creare un sistema più semplice, intuitivo e rigoroso rispetto a quello di chi lo ha preceduto. S.CORONELLA., *La ragioneria in Italia nella seconda metà del XIX secolo. Profili teorici e proposte applicative*, Giuffrè, Milano, 2007, 119-125.

⁹⁵ Termine generico adottato per indicare una serie di strumenti di management utilizzati per gestire le operazioni di un’azienda in modo da accrescere il valore generato. La creazione di valore è dunque il principio guida gestionale.

verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, orientando e supportando gli organi di governo aziendale nei diversi processi decisionali. Appariva sempre più necessario, allineare il comportamento manageriale alle attese degli azionisti e di tutte le altre categorie di *stakeholder*.

Figura 6. Evoluzione ambientale e delle logiche contabili (C.TUBELLI, 2012)



Il VBM ha dunque importanti implicazioni in termini di controllo direzionale: esso fornisce un *set* di indicatori a supporto del processo decisionale (operativo e strategico), coerenti con la formula imprenditoriale e finalizzati a monitorare, nel breve come nel lungo termine, il perseguimento degli obiettivi strategici. Appare sempre più necessario disporre di un *set* di indicatori finanziari e non, orientati al breve come al lungo periodo; in altri termini, è necessaria una misurazione integrata dei risultati aziendali.

In sintesi, il valore⁹⁶ diventa la grandezza chiave di riferimento non solo ai fini gestionali interni, ma anche per i soggetti esterni all'azienda, diventando lo strumento su cui fare leva per attrarre nuove risorse, mantenendole durevolmente avvinte all'economia dell'impresa. Il management può assumere decisioni avendo un supporto informativo che va oltre i risultati di periodo e semplici misure economico-finanziarie.

I principali approcci valutativi sono:

- Approccio basato sui flussi di risultato (a cui appartengono i metodi basati su *discounted cash flow*).
- Approccio basato sulla creazione di valore
- Approccio patrimoniale
- Approccio di mercato

⁹⁶ Basandosi sulla rilevanza delle imprese quotate all'interno del sistema economico, si è diffuso un approccio orientato al valore, di origine prevalentemente statunitense, fondato sulla centralità delle attese degli azionisti. Un secondo approccio, di derivazione europea, ha posto come centrale nei processi di creazione di valore il soddisfacimento delle attese di tutte le categorie di *stakeholder*. Nell'ambito del primo approccio, quello centrato sulla massimizzazione del profitto per gli azionisti, il valore è inteso come attualizzazione dei flussi di cassa (dividendi) disponibili per gli azionisti. S BOZZOLAN, 2011

Il primo approccio, afferma che il valore del capitale dell'azienda è funzione del flusso dei risultati futuri attesi,⁹⁷ attualizzati in base ad un adeguato tasso di sconto.⁹⁸

Il secondo approccio, quello basato sulla creazione di valore, ipotizza che il valore aziendale risulti dalla somma del valore del patrimonio e del valore creato. Appartengono a tale approccio i metodi finalizzati alla misurazione dell'*Economic Value Added* (EVA).⁹⁹

⁹⁷ Appartengono all'approccio basato sui flussi di risultato due metodi:

- **metodi finanziari** secondo i quali il valore del capitale di un'azienda è dato dall'attualizzazione dei flussi di cassa attesi; tra questi il più diffuso è quello del *DCF* (*discount cash flow*); secondo questo metodo, il valore del capitale di un'azienda è dato dall'attualizzazione di flussi di cassa attesi (dividendi); tali flussi finanziari, vengono scontati ad un tasso che riflette il valore finanziario del tempo e la rischiosità del progetto d'investimento; ne deriva che i flussi temporalmente più lontani, avranno un minor valore attuale e agli investimenti più rischiosi sarà applicato un tasso più elevato. Il metodo del DCF, a sua volta determina il valore di un'impresa secondo due varianti: *l'approccio asset side ed equity side*. Il primo considera i flussi monetari operativi al lordo degli oneri finanziari ed è finalizzato a valorizzare l'intero capitale investito. Il secondo utilizza i flussi al netto degli oneri finanziari ovvero il valore complessivo delle attività meno il valore del debito.

- **metodi reddituali**, i quali esprimono il valore di un'azienda in funzione della sua capacità di produrre redditi futuri. A tal fine, viene calcolato un reddito medio, normale prospettico, che viene capitalizzato per un opportuno tasso di valutazione, che incorpora oltre al rendimento dell'investimento, anche un premio per il rischio.

⁹⁸ Misurare il tasso di attualizzazione, o meglio il costo del capitale, non è semplice; esso dovrebbe includere i costi di tutte le fonti di capitale, sia di debito che di capitale proprio. Normalmente il fattore di attualizzazione scelto è il costo medio ponderato del capitale (*Weighted Average Cost of Capital*), ossia il *wacc*.

$$\text{Wacc} = K_d \times (D/D+E) + K_e \times E/(D+E)$$

- *K_d* è il costo del capitale di debito
- *K_e* è il costo opportunità del capitale proprio
- *D* è il valore del capitale di debito
- *E* è il valore del capitale proprio

Il costo del debito (*K_d*) deve riflettere il rischio di insolvenza dell'impresa e il beneficio fiscale connesso al debito. Più complessa è invece, la stima del capitale proprio (*K_e*); uno dei modelli più diffusi è il *CAPM*, *capital asset pricing model*.

Secondo tale modello, il costo del capitale proprio è dato dalla somma del costo che avrebbero i titoli *free risk* (titoli di Stato), e del premio richiesto dagli azionisti per il rischio non diversificabile, per l'attività industriale in oggetto; quest'ultimo a sua volta è espresso come prodotto di quello medio del mercato azionario, moltiplicato per un fattore (*Beta*) che tiene conto sia del rischio dovuto a quel particolare business che della particolare struttura finanziaria.

⁹⁹ L'EVA, che sta per valore economico aggiunto, nasce dalla rielaborazione della nozione di *economic profit* (profitto economico) detto anche *residual income* (reddito residuo). La differenza tra la comune nozione di profitto e l'*economic profit* sta nel fatto che, quest'ultimo è al netto di tutti i costi finanziari, sia a titolo di capitale di debito che di capitale proprio. Infatti, l'idea di fondo che sta alla base dell'EVA è che c'è creazio-

Esso rappresenta, nell'ambito del VBM la metodologia più diffusa e utilizzata, oltre a quella del *free cash flow*¹⁰⁰.

Esso è dato dalla differenza tra il reddito operativo normalizzato al netto del prelievo fiscale, e il costo del capitale operativo investito. L'impresa crea valore quando l'indicatore EVA assume un valore positivo; ciò significa che il reddito operativo netto eccede il costo del capitale raccolto. Esso, a differenza del *free cash flow* e pur conducendo allo stesso risultato, consente di misurare il valore creato anno per anno, cioè in relazione ad un dato periodo.

L'EVA rappresenta un vero e proprio indicatore di performance, senza presentare tutti i limiti degli altri indicatori contabili. Inoltre, si presta anche alla determinazione del valore economico del capitale d'azienda.¹⁰¹

Il terzo approccio, quello patrimoniale, è centrato sulla valutazione analitica dei singoli elementi patrimoniali, attivi e passivi, espressi ai valori correnti e adeguatamente rettificati.

ne di nuova ricchezza solo se il reddito operativo è sufficientemente maggiore di tutti i costi del capitale raccolto. Tuttavia, sia il reddito operativo che il costo del capitale investito sono sottoposti ad alcune rettifiche; si parla dunque di **NOPAT** (NET OPERATING PROFIT AFTER TAXES), cioè di reddito operativo netto e di capitale investito netto rettificato (**CIN**), espresso a valori correnti. In sintesi, le stime dovrebbero consentire di arrivare ad un valore corrente del capitale investito e al valore del reddito normalizzato, muovendo dal reddito operativo di bilancio. Esso rappresenta il valore creato da un'impresa in un dato periodo di tempo e si misura:

EVA = NOPAT - CIN X WACC oppure

EVA = (ROIC - WACC) X CIN

ROIC = NOPAT/CIN ed esprime la redditività dell'impresa nella gestione caratteristica.

NOPAT = EBIT - IMPOSTE SUL REDDITO OPERATIVO LORDO

CIN = CAPITALE INVESTITO NETTO RETTIFICATO, ESPRESSO A VALORI CORRENTI

WACC = COSTO MEDIO PONDERATO DEL CAPITALE

¹⁰⁰ Esso è uguale al cash flow ottenuto dalla operazioni d'impresa dopo le tasse meno qualsiasi incremento d'investimento in capitale operativo o in assets a lungo termine.

¹⁰¹ Esso è dato dalla somma del capitale investito netto rettificato (CIN) degli EVA futuri attualizzati al wacc e dal valore terminale.

W= CIN+MVA+TV

Il quarto ed ultimo approccio, quello di mercato, concepisce il valore del capitale dell'impresa in funzione dei prezzi, espressi da mercati regolamentati o in negoziazioni private, per quote di capitale dell'azienda medesima o di aziende similari. Esso necessita lo sviluppo di indicatori di valore – i multipli – ottenuti rapportando il prezzo effettivo del capitale delle imprese scelte come riferimento, al valore di alcune quantità aziendali; e si fonda sull'ipotesi di applicabilità di tali rapporti anche all'impresa oggetto di valutazione.

La critica più importante al modello del valore, consiste nel fatto che la misura del valore, nonostante sia l'elemento centrale nell'orientare le scelte del management, è una misura troppo sintetica, che pur integrando in modo utile la qualità dell'informazione contabile, non permette di individuare le cause di quel determinato risultato. Di conseguenza, una sempre maggiore attenzione deve essere rivolta all'identificazione di quelle che vengono definite “la giustificazione delle determinanti del valore”.¹⁰²

È necessario capire le cause, i cosiddetti *value drivers* alla base dei processi di creazione di valore, se si vogliono gestire gli effetti prima che si manifestino anche sul sistema dei valori economico-finanziari. Solo in questa prospettiva è possibile orientare decisioni e comportamenti verso il sistema di obiettivi perseguiti. Si assume quindi una prospettiva non solo di misurazione e valutazione delle performance aziendali ma anche di governo d'impresa. Le decisioni basate sulle informazioni derivanti dai dati contabili, di natura economico-finanziaria, possono orientare il management verso percorsi di distruzione di valore; non tener conto della *customer satisfac-*

¹⁰² L. OLIVOTTO, 2000

tion, della fedeltà dei clienti, della qualità, delle risorse intangibili presenti nell'azienda e in generale di altre dimensioni rilevanti nel processo di creazione di nuovo valore, il governo d'azienda può intraprendere percorsi negativi e non virtuosi.

È quindi evidente, che gli indicatori economico-finanziari come anche il valore economico, non sono sufficienti per valutare in modo attendibile la performance aziendale. Oggi, sono stati elaborati diversi modelli multidimensionali, che integrano i dati economico-finanziari con dati di natura qualitativa, informazioni di breve periodo con quelle di lungo periodo, informazioni storiche con altre prospettive, determinanti per la misurazione dei risultati prodotti in un dato periodo di tempo. Pertanto, un insieme di variabili non finanziarie diventano il complemento di quelle finanziarie, arrivando al paradosso che talvolta, il modo migliore per guidare un'azienda verso il raggiungimento di determinati risultati economico-finanziari sia quello di non avere tra i propri parametri obiettivo quelli economico-finanziari.¹⁰³ Negli ultimi anni, si è particolarmente diffuso il modello multidimensionale della *balanced score-card*.

¹⁰³ M.J EPSTEIN., B.BIRCHARD., 2000

CAPITOLO III

“IL MODELLO MULTIDIMENSIONALE DELLA BALANCED SCORECARD”

1. Alcune riflessioni sull’unita’ gestionale e controllo economico

Prima di introdurre e descrivere il modello multidimensionale della *balanced scorecard* ritengo utile ai fini esplicativi, proporre alcuni spunti di riflessione su temi classici della tradizione economico-aziendale italiana che dal mio punto di vista, hanno anticipato alcuni aspetti delle teorie alla base del modello della scheda di valutazione bilanciata. Nelle pagine precedenti, non a caso, ho più volte richiamato, il pensiero di alcuni autori classici di economia aziendale come F. Besta e G. Zappa i quali, con la loro produzione scientifica hanno segnato i caratteri attuali delle discipline economico-aziendali italiane.

Lo strumento della scheda di valutazione bilanciata si fonda su una *visione sistemica e sistematica* dell’azienda tipicamente zappiana e su un’accezione di controllo in parte in linea con quella bestiana (*controllo economico*). In altri termini, gli studi di impostazione patrimoniale che poggiano sul principio di “*controllo economico dell’amministrazione aziendale*” e quelli di impostazione reddituale che esaltano la visione dell’azienda come *fenomeno unitario e sistemico*, sembrano aver anticipato e delineato alcuni dei principali assunti alla base del modello della *balanced scorecard*. Risulta chiaro che, entrambe le scuole di pensiero si sono occupate del go-

verno d'impresa e dei correlati meccanismi di pianificazione e controllo.

Fabio Besta ha avvinto il concetto di azienda a quello di amministrazione, definendo l'azienda come *“somma dei fenomeni, negozi o rapporti da amministrare, relativi ad un cumulo di capitali...”*; continua l'autore *“Ciò premesso, il governare quei fenomeni, o negozi, o rapporti si esprime colla voce amministrare”*.¹⁰⁴ Secondo la visione bestiana, l'azienda coincide con i suoi elementi patrimoniali e l'attività di amministrazione si riferisce alla gestione degli stessi, evidenziandone le variazioni subite, tramite la tenuta delle scritture contabili le quali, configurano la tecnica della ragioneria, come intesa dal Besta. Quindi, l'attività di amministrazione è riferita necessariamente ad un determinato patrimonio.

Inoltre, la scuola patrimoniale esalta nel concetto di amministrazione il lavoro umano: *“...l'amministrazione è manifestazione dell'attività umana...”*; poi, prosegue contemplando tre diverse attività insite nell'amministrazione economica: gestione, direzione e controllo: *“A ben guardare, l'amministrazione economica, se ha da essere perfetta, deve comprendere una prima serie di sforzi e di cure che mirino direttamente al fine sopraddetto, una seconda per cui l'intero lavoro economico si informi, disciplini o governi così che tutti gli sforzi abbiano a convergere colla maggiore efficacia al fine loro particolare e quello generale dell'azienda, e una terza, per cui tutto il lavoro, si rilevi e si studi nelle sue cause e nei suoi effetti al fine di poterlo con fondata conoscenza dirigere, e si freni e vincoli di guisa che abbia in tutto a procedere in quei modi, i quali furono*

¹⁰⁴ F. BESTA, *La Ragioneria*, seconda edizione, Vol. 1, Milano, Vallardi, 1992, pag. 3

riconosciuti più vantaggiosi e come tale preferiti. Nella prima serie di sforzi e di cure sta la gestione propriamente detta, nella seconda la direzione, nella terza il riscontro o controllo".¹⁰⁵ Secondo Besta, l'attività di direzione, che ha lo scopo di coordinare l'attività gestionale, è strettamente collegata a quella di controllo: per poter dirigere, coordinare è necessario capire "*le cagioni*" dei fatti di gestione, andare alle determinanti sottese ai fenomeni oggetto di misurazione; emerge chiaramente, un primo seppur ancora embrionale, collegamento tra l'attività di programmazione e quella di controllo.

Va detto che il controllo economico è inteso da Besta in senso molto ampio: "*Laonde, il controllo economico non comprende soltanto le registrazioni dei fatti amministrativi, e quegli atti nei quali esse trovano la loro base e la loro prova, e quegli altri per cui si riassumono nelle loro parti omogenee in pochi dati compendiosi e tali che valgono a mostrare a chi di ragione qual sia l'andamento gestionale dell'amministrazione economica; ma ancora tutta quella folla di misure per cui si pongono in gioco opposti interessi acciòché dal contrasto loro venga il maggior bene dell'azienda, per cui a ciascuno che attende al lavoro economico si traccia la via, e ciascuno si vigila e tutte le forze si stimolano affinché operino con maggior efficacia*".¹⁰⁶ Si tratta, come già sottolineato, di una nozione di controllo economico molto ampia che sembra anticipare l'esigenza di meccanismi di controllo ampi e non solo contabili: il controllo non si limita alla semplice rilevazione dei fatti di gestione, attraverso la tenuta delle registrazioni contabili ma, è strettamente interconnesso con le funzioni direttive volte a predeterminare il cor-

¹⁰⁵ *Ivi*, p. 26

¹⁰⁶ F. BESTA, *La Ragioneria*, op., cit., p.29

so della gestione futura attraverso una formale attività di pianificazione e programmazione. Il controllo, sebbene ancorato a misurazioni di tipo contabile, diventa un meccanismo non solo di coordinamento dell'attività amministrativa ma anche e soprattutto di tipo organizzativo, in grado di dirimere i contrapposti interessi che ruotano intorno all'azienda e di spingere quest'ultima verso il raggiungimento dei propri fini. Nella visione bestana, il controllo economico è in grado di attivare meccanismi e procedure organizzative capaci di spingere l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, prevenendo e scoraggiando comportamenti devianti. Similmente, alla base della *balanced scorecard*, intesa come strumento di *management system*, sono attribuite proprietà di allineamento tra gestione operativa e strategica, oltre che di misurazione multidimensionale della performance aziendale. Essa infatti, attraverso la rilevazione *day to day* dei risultati aziendali conseguiti, in un'ottica multidimensionale, verifica se l'andamento della gestione operativa è in linea con la gestione strategica, attivando tutta una serie di meccanismi, organizzativi, operativi in grado di realizzare una piena sintonia tra le due dimensioni gestionali. Il controllo nella visione bestana, anche se inteso come un meccanismo organizzativo burocratico e verticistico è atto, al pari della bsc, ad alimentare un processo organizzativo di convergenza di opposti interessi, verso il fine ultimo dell'azienda: *“Amo ripetere, nell'intento di evitare ogni troppo ristretta interpretazione, che io intendo per controllo economico quella parte dell'amministrazione per cui tutto il lavoro economico si rileva e si studia nelle sue cause e nei suoi effetti, al fine di poterlo con fondata conoscenza dirigere, e si stimola e vincola, di guisa che abbia a procedere in quei modi, i qua-*

*li, o dall'autorità eminente, o da altri per delegazione sua diretta o indiretta, furono riconosciuti più vantaggiosi e come tali preferiti.*¹⁰⁷

Secondo Besta l'attività di direzione e gestione aziendale non può svolgersi senza il controllo economico, cioè senza la comprensione delle cause alla base dei fenomeni aziendali e degli effetti da questi prodotti. Del resto, la *balanced scorecard* non è basata sulla costruzione di mappe strategiche che descrivono ed esplicitano i diversi rapporti di causa-effetto dei fenomeni gestionali? La comprensione delle interdipendenze tra le variabili aziendali è funzionale all'attività di pianificazione, programmazione e gestione di un'azienda. Va sottolineato però che, il Besta aveva ancora una visione del controllo burocratica e verticistica, in cui l'allineamento della struttura organizzativa veniva imposto dall'alto verso il basso; tuttavia, aveva intuito che le attività di direzione e gestione dell'impresa, erano strettamente ancorate al controllo dei risultati aziendali, per i *feed-back* informativi e che, doveva andare al di là della semplice rilevazione dei fatti gestionali e coinvolgere tutte le fasi dell'amministrazione economica d'impresa. Besta sottolinea come “è necessario avere notizia dell'amministrazione economica passata e de' suoi effetti su quella avvenire”. Anche da questo punto di vista, Besta intuisce il potenziale informativo e implicitamente, i limiti delle scritture contabili nel descrivere la performance attuale e prospettica dell'impresa. In sintesi, la visione bestiana del controllo economico non si limita alla sfera contabile ma coinvolge tutte le strutture organizzative dell'impresa, al pari dello strumento del controllo strategico della bsc.

¹⁰⁷ F. BESTA, *La Ragioneria*, op., cit., p.114

L'impostazione reddituale di G. Zappa esalta invece, quella visione sistemica e unitaria dell'azienda che sembra caratterizzare l'impianto teorico ed operativo della scheda di valutazione bilanciata. Egli in linea con l'evoluzione industriale che caratterizzava l'economia italiana nella prima metà del secolo XX, abbandona la visione statica di azienda di F. Besta per elaborarne, una in grado di riflettere la crescente dinamicità ambientale e le interrelazioni sistemiche ambientali.

Egli infatti, dopo aver definito l'azienda come "*istituto economico atto a perdurare*" ponendo l'accento sulla capacità dell'azienda di conseguire performance positive nel medio lungo termine, propone un nuovo modello teorico: "*l'azienda è una coordinazione economica in atto istituita e retta dall'uomo per il soddisfacimento dei bisogni, una coordinazione di operazioni di cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali*"¹⁰⁸. Zappa pone l'enfasi sulle coordinazioni economiche in atto di cui operazioni/processi/combinazioni produttive sono viva e concreta espressione. Emerge la visione sistemica dell'azienda, in quanto costituita da un insieme di parti od organi ciascuno dei quali deputato a svolgere una determinata funzione per il raggiungimento di un comune risultato. Il modello teorico zappiano si caratterizza altresì, per la sua visione dinamica d'azienda, la quale evolve per effetto dei mutamenti ambientali. La visione di sistema aperto e dinamico ai cambiamenti ambientali sembra proprio caratterizzare, sebbene con alcune sfumature, l'orientamento teorico della *balanced scorecard*; quest'ultima non ci propone di considerare l'azienda nella sua dimensione sistemica e sistematica (con la costruzione e analisi delle specifiche mappe

¹⁰⁸ Zappa G., *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano, 1950

strategiche)? Di analizzare l'azienda nel più ampio sistema ambientale, al fine di esplicitare i reciproci condizionamenti, ricercando un continuo allineamento tra dimensione interna ed esterna all'azienda? Infine, nella *balanced scorecard* l'accento non si pone sulle prospettive future dell'impresa oltre che su quelle contingenti? Le idee zappiane sono abbastanza ardite ed attuali, sotto molti punti di vista, rispetto alle attuali problematiche d'impresa e soluzioni adottate. Concludo questa breve premessa epistemologica, ricalcando il contributo teorico delle discipline economico-aziendali italiane nell'attuale configurazione dei modelli di *governance* e di controllo aziendale, anche se in ambito internazionale, non sempre si è stati capaci di imporre le proprie idee, i propri studi, finendo negli ultimi anni in una posizione di sudditanza dottrinale rispetto ad alcuni filoni di ricerca internazionali. Tuttavia, alcuni studi condotti sembrano aver riportato alla luce principi, teorie e paradigmi economico-aziendali italiani temporalmente lontani ma, fortemente attuali in termini di capacità esplicativa e predittiva di molti fenomeni e contingenze attuali. È chiaro che, i due paradigmi sopraccitati, quello patrimonialistico e redditualistico, possono apparentemente, sembrare antitetici rispetto agli attuali modelli multidimensionali: mentre i primi esprimono la performance complessiva dell'azienda mediante la misurazione e l'analisi di un unico indicatore, rispettivamente il patrimonio e il reddito, i secondi si propongono di misurare la performance complessiva dell'impresa attraverso l'utilizzo di indicatori multidimensionali. Ciò nonostante, credo che essi condividano, da alcune prospettive di analisi, idee, principi, meccanismi e procedure organizzative, tanto da indurmi a pensare che la *balanced scorecard* sul piano teorico, non sia un strumento particolarmente

innovativo in quanto sintetizza diversi contributi teorici capitalizzati nel corso degli ultimi anni, anche e soprattutto della tradizione ragioneristica italiana. Il punto di forza dello strumento sta invece nella sua capacità di sintetizzare in termini di obiettivi e misure la strategia dell'impresa e misurare la performance complessiva in un'ottica multidimensionale e multiperiodale, individuando i principali *driver* della creazione di valore economico.

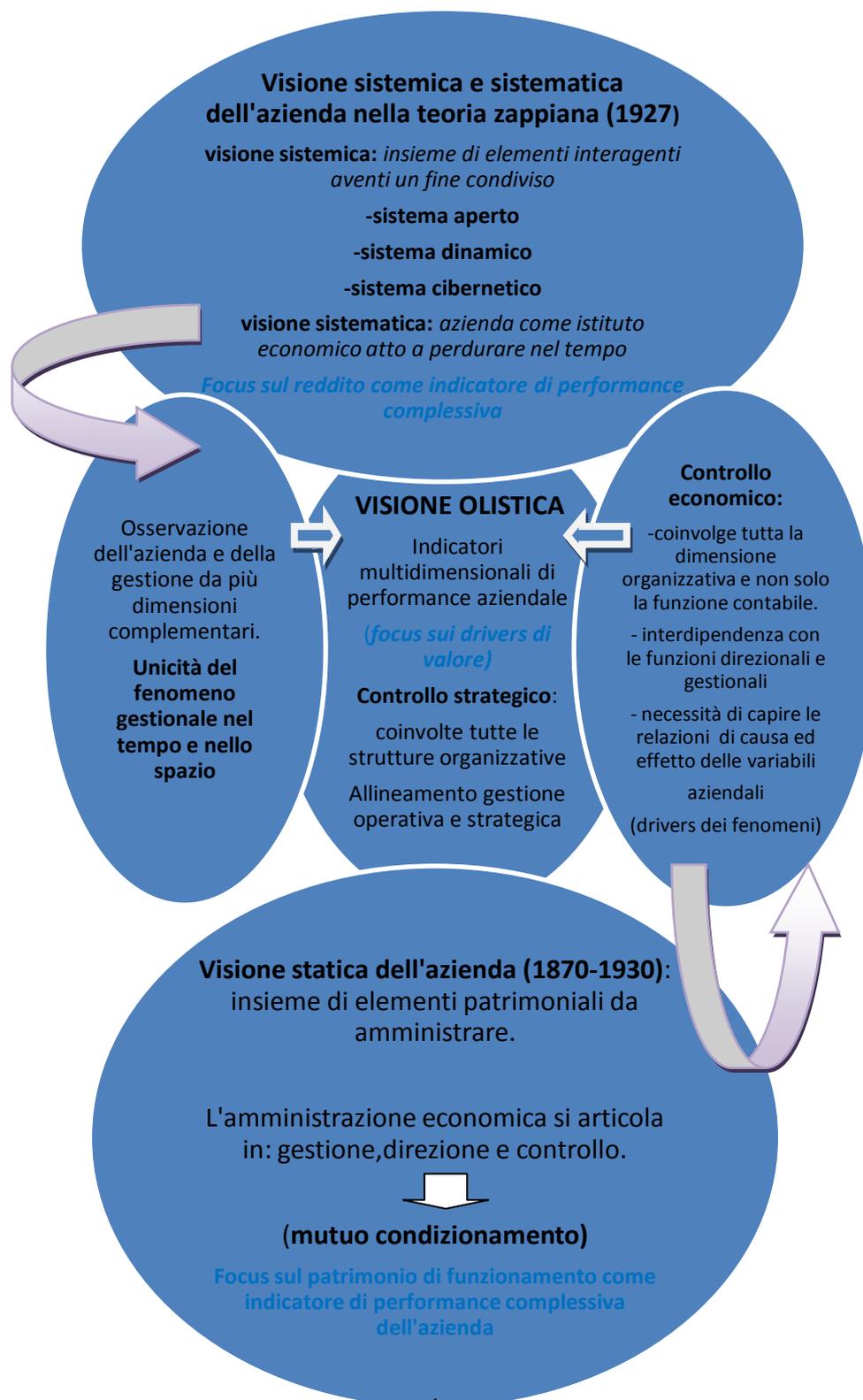


Figura 7. Paradigmi classici italiani nella *balanced scorecard* (C. TUBELLI, 2012)

2. Il modello multidimensionale della *balanced scorecard* nell'era dell'informazione

Le imprese, come già evidenziato nel primo capitolo di questo lavoro, sono impegnate in una trasformazione rivoluzionaria: la concorrenza dell'*era industriale* si va sempre più, trasformando in concorrenza dell'*era dell'informazione*. Nell'era industriale, vale a dire dal 1850 al 1975 circa, il successo delle società dipendeva dalla loro capacità di trarre il massimo profitto possibile da economie di scala e di raggio d'azione.¹⁰⁹ Durante l'era industriale, società come la *General Motors*, la *Dupont*, la *Matsushita* e la *General Electric* hanno elaborato sistemi di controllo economico-finanziari per facilitare e monitorare sistemi efficienti di ripartizione del capitale finanziario e materiale.¹¹⁰ Anche le rigide soluzioni organizzative adottate riflettevano un ambiente poco vario e dinamico.¹¹¹

¹⁰⁹ A. D CHANDLER, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, 1990 (trad. it. *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, Il Mulino, Bologna, 1994).

¹¹⁰ A.D CHANDLER, Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1977 (trad. it. *La mano invisibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Franco Angeli, 1993).

¹¹¹ Con l'avvento della produzione di massa nel diciannovesimo secolo, le imprese generavano enormi economie di scala centralizzando le proprie funzioni come operazioni, vendite e finanza. Qualche decennio dopo, con la diversificazione dell'offerta e l'entrata delle imprese in nuove zone geografiche, è emerso un modello contrastante. Le grandi corporazioni, come General Motors e Du Pont, hanno creato *business unit* strutturate intorno a prodotti e mercati geografici; queste unità, più piccole, sacrificavano qualche economia di scala, ma erano più flessibili e adattabili alle condizioni locali. Questi due modelli di business – centralizzazione per funzioni contro decentralizzazione relativa per prodotti e regioni – hanno resistito per molto tempo, soprattutto perché l'evoluzione delle organizzazioni aziendali tendeva a procedere per piccoli passi incrementali. In effetti, la struttura organizzata per divisioni di prodotti è rimasta il modello dominante per oltre 50 anni. Ma negli ultimi venticinque anni del Ventesimo secolo, a mano a mano che la concorrenza si faceva sempre più aspra, i problemi di entrambi i modelli sono apparsi evidenti e le aziende hanno cominciato a cercare nuovi modi per organizzarsi al fine di esprimere il proprio valore. Molte multinazionali hanno adottato una struttura a matrice, convinte di poter mantenere sia le economie di scala delle funzioni centralizzate, sia la flessibilità della loro linea di prodotti e delle loro *business unit* geografiche. Ma le organizzazioni a matrice erano difficili da coordinare. I manager responsabili di un'intersezione della matrice dovevano recepire le direttive di due maestri, il che determinava conflitti e ritardi. Il movimento del *business process reengineering* degli anni Novanta ha introdotto un altro modello, in base al quale

Tuttavia, l'avvento dell'era dell'informazione, negli ultimi decenni del XX secolo, ha reso obsoleti molti dei presupposti essenziali della concorrenza dell'età industriale. Le imprese non potevano più ottenere un consistente vantaggio competitivo solo con investimenti in risorse materiali e una gestione efficiente delle stesse. L'impatto dell'era dell'informazione è ancora più rivoluzionario per le imprese di servizi che per le industrie manifatturiere. Molte società di servizi, in particolare quelle attive nei settori dei trasporti, delle infrastrutture, delle comunicazioni, della finanza e della sanità, operavano da decenni in comodi ambienti non competitivi. Godevano di una libertà limitata per quanto riguarda l'ingresso nei nuovi settori e la determinazione dei prezzi per i loro prodotti; in compenso però, i regolatori introdotti dal governo proteggevano queste società da concorrenti potenzialmente più efficienti o innovativi e fissavano i prezzi ad un livello che forniva adeguati ritorni

l'impresa si organizza intorno ai suoi vari processi anziché in base ai tradizionali confini funzionali, di prodotto e geografici. Ma le varie unità focalizzate sui processi hanno comunque incontrato problemi nel coordinare e allineare le loro attività: un silo è un silo, indipendentemente dal fatto che si tratti di un processo, di una funzione o di un *product group*. Più recentemente abbiamo sentito parlare di organizzazioni «virtuali» e «in rete» che operano al di là dei confini tradizionali, e di «organizzazione Velcro», un'azienda capace di staccarsi in diversi pezzi per poi essere riassembleta in modi diversi per rispondere alle nuove opportunità. La costante ricerca di nuove forme organizzative è guidata da alcuni cambiamenti fondamentali della natura della concorrenza e dell'economia. Primo, oggi il vantaggio non deriva tanto dalla gestione delle risorse fisiche e finanziarie, quanto dalla capacità delle aziende di allineare beni immateriali, come le conoscenze, la R&S e l'informatica, alle richieste dei clienti. Secondo, le opportunità e le sfide che la globalizzazione porta con sé costringono le aziende a rivedere molti presupposti sul controllo e la gestione dei beni materiali e immateriali. Una moderna azienda di computer, ad esempio, può produrre componenti in Cina, assemblarli in Messico, spedirli in Europa e assistere gli acquirenti per mezzo di *call center* in India. Questa dispersione crea la necessità di nuove strutture per allineare le unità interne ed esterne in tutto il mondo. Le aziende hanno lottato a lungo con queste difficoltà e molte di loro sono rimaste intrappolate in cicli di cambiamento aziendale costosi e frustranti. ABB rappresenta un caso classico: dopo un primo esperimento con il formato a matrice alla fine degli anni Ottanta, la società ha subito una ristrutturazione dopo l'altra. Come osserva Pankaj Ghemawat della Harvard Business School in un suo articolo pubblicato sulla «*Harvard Business Review*» del novembre 2003, *The Forgotten Strategy*, questo ciclo continuo delle ristrutturazioni è costoso e spesso crea problemi organizzativi tanto gravi quanto quelli che risolve. R.Kaplan., D.NORTON, Come attuare una nuova strategia senza danneggiare la propria azienda, in «*Harvard Business review*», giugno 2006, n.1

sul capitale investito. È chiaro che, negli ultimi due decenni, si è assistito a massicce iniziative tese a liberalizzare e privatizzare le società di servizi di tutto il mondo, dal momento che la tecnologia dell'informazione ha creato i "semi della distruzione" delle società di servizi regolamentate dell'era industriale.

L'ambiente dell'era dell'informazione richiede nuove capacità competitive tanto alle imprese manifatturiere quanto a quelle di servizi, allo scopo di ottenere il successo. La capacità di un'impresa di mobilitare e sfruttare i suoi beni materiali o immateriali è diventata di gran lunga più essenziale rispetto all'investimento e alla gestione di beni reali e tangibili.¹¹² I beni immateriali consentono a un'organizzazione di:

- stabilire con i clienti rapporti che rinsaldino la fedeltà dei clienti preesistenti;
- introdurre nuovi prodotti e servizi innovativi richiesti da specifici segmenti della clientela;
- produrre prodotti e servizi personalizzati di qualità elevata a basso costo e a breve termine;
- mobilitare capacità e motivazione dei dipendenti;
- sfruttare tecnologia, database e sistemi d'informazione.¹¹³

La tabella n.8 sintetizza, in linea con quanto già evidenziato nelle pagine precedenti, i principali snodi del passaggio all'era dell'informazione.

¹¹² H. ITAMI, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987 (trad. it. *le risorse invisibili*), ISEDI, Torino 1992.

¹¹³ R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *BALANCED SCORECARD: tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino, 1996

Figura 8. Dall'era industriale a quella dell'informazione

AMBIENTE "ERA INDUSTRIALE" 1850-1975	AMBIENTE "ERA DELL'INFORMAZIONE" dal 1975
<i>Max della specializzazione funzionale</i>	<i>Processi di business integrato</i>
<i>Rapporti con clienti e fornitori diretti e frontali</i>	<i>Sistema integrato: dall'ordine del cliente fino a fornitori di materie prime</i>
<i>Offerta di prodotti standardizzati e a basso costo (economie di scala e di scopo)</i>	<i>Offerta altamente differenziata per differenti segmenti di mercato (riduzione del premium price)</i>
<i>Competizione su scala locale</i>	<i>Competizione su scala globale</i>
<i>Innovazione lenta e discontinua</i>	<i>Innovazione rapida e continua</i>
<i>Lungo ciclo di vita del prodotto</i>	<i>Breve ciclo di vita del prodotto</i>
<i>Vantaggi competitivi duraturi (acquisto e gestione di risorse materiali)</i>	<i>Vantaggi competitivi temporanei (investimenti in intangible assets)</i>
<i>Modesta automazione e informatizzazione</i>	<i>Alta automazione e informatizzazione</i>
<i>Prevalenza di risorse umane con conoscenze/competenze operative</i>	<i>Lavoratori della conoscenza</i>
<i>Flussi informativi top-down</i>	<i>Flussi informativi top-down e bottom-up</i>
<i>Soluzioni organizzative "rigide"</i>	<i>Soluzioni organizzative "flessibili"</i>

Le imprese, nel tentativo di trasformarsi, per poter affrontare con successo la nuova concorrenza, hanno adottato negli ultimi decenni, una vasta gamma di iniziative per il miglioramento dei processi operativi: management della qualità totale; sistemi di produzione e distribuzione *just in time* (JIT); concorrenza su base tempo; produzione/impresa snella; creazione di organizzazioni focalizzate sulla

clientela; gestione dei costi in base alle attività; decentramento del potere ai dipendenti; reingegnerizzazione dei processi; si trattava però, di interventi¹¹⁴ con scarsa visione sistemica, focalizzati su specifiche aree, attività d'impresa e dall'orientamento di breve periodo. Il passaggio a un futuro più competitivo, tecnologico e commisurato alle capacità, non si può compiere semplicemente grazie al monitoraggio e al controllo delle misure economico-finanziarie della performance del passato.

La collisione tra la forza irresistibile che sfocia nella creazione di capacità competitiva a lungo termine e l'oggetto immobile del modello storico di rendiconto finanziario dei costi, ha creato una nuova sintesi: la *balanced scorecard*.¹¹⁵ Essa conserva le tradizionali mi-

¹¹⁴ Kaplan e Norton hanno saputo miscelare sapientemente quanto proposto negli anni ottanta da tre scuole di pensiero: *la scuola della qualità*, con il suo incalzante e focalizzante orientamento al cliente; quella *dell'analisi dinamica dei sistemi*, con la sua stringente ricerca delle relazioni di causalità fra fenomeni; e quella del *performance measurement*, che era arrivata a indicare come indispensabile, per una compiuta valutazione delle performance aziendali, il ricorso ad una metrica non solo economico-finanziaria. Così nella Bsc questa dimensione, caratterizzata soprattutto per la scelta di indicatori in grado di comunicare ai mercati finanziari (azionisti e terzi finanziatori) le capacità di sviluppo e di creazione di valore dell'impresa, viene integrata da altre tre prospettive. Queste prospettive sono quelle che nel modello costituiscono le determinanti dei risultati economico-finanziari e che, quindi, debbono consentire di indirizzare prima e di valutare poi la performance aziendale. A. BUBBIO., *La Balanced scorecard come sistema di management strategico*, in "Harvard Business Review", settembre 2007, n 9

¹¹⁵ La *Balanced Scorecard* è stata teorizzata da Robert Kaplan e David Norton agli inizi degli anni 90. Essa ha costituito il risultato di un progetto di ricerca commissionato agli autori da 12 grandi aziende americane insoddisfatte dai limiti informativi dei sistemi di controllo, basati, quasi esclusivamente, sull'uso delle tradizionali misure finanziarie. Le conclusioni raggiunte dal gruppo di studio furono sintetizzate in un articolo dei due studiosi, *The balanced scorecard measures that drive performance*, apparso sulla "Harvard Business Review" nel 1992. La traduzione in lingua italiana dell'articolo è consultabile sulla rivista Sistemi & Impresa, traduzione di Santambrogio E., *Il "Balanced scorecard". Indicatori per migliorare la performance*, 1994, pagg. 33-42.

L'idea piacque. La riproposero anche due "grandi vecchi" del management Charles Handy e Peter Drucker. Il primo enfatizzando gli *intellectual assets*, il secondo enfatizzando la necessità di monitorare le competenze aziendali e il processo di allocazione delle risorse in termini di investimenti in progetti strategici rilevanti. Oggi, le bsc sono un successo editoriale multimediale e un prodotto di consulenza di grande successo non solo per la società di R. Kaplan e D. Norton. Dopo i due articoli seminali (1992 e 1993), esce uno dei primi video della Harvard Business School e nel gennaio del 1996 esce un terzo articolo a firma dei due autori dal titolo molto attrattivo *Using the Balan-*

sure economico-finanziarie: tuttavia, queste misure raccontano la storia passata, una storia adeguata alle società dell'era industriale, per le quali gli investimenti in misure a lungo termine e i rapporti con i clienti non erano essenziali per il successo. Queste misure finanziarie però, sono inadeguate per guidare e valutare l'itinerario che le società dell'era dell'informazione devono percorrere per creare valore futuro: investimenti nei clienti, nei fornitori, nei dipendenti, nei processi, nella tecnologia e nell'innovazione.

La bsc integra le misure economico-finanziarie della performance passata con le misure dei driver della performance futura.

Gli obiettivi e le misure della scheda derivano dalla visione e dalla strategia di un'organizzazione, esaminando la performance dell'organizzazione da quattro prospettive: economico-finanziaria, clientela, processi interni, apprendimento e crescita. Queste quattro prospettive costituiscono l'ossatura della scheda di valutazione bilanciata.¹¹⁶ Molte imprese ricorrono già da tempo, a sistemi di misurazione della performance basati su indicatori monetari e non; dunque ci sarebbe da chiedersi, in cosa la *balanced scorecard* è originale e innovativa? In effetti, è vero che molte organizzazioni, utilizzano indicatori finanziari e non, ma lo fanno in un'ottica non sistemica e ancora incentrata sulle performance di breve periodo. Gli obiettivi e le misure della scheda di valutazione bilanciata non sono semplicemente un insieme ad hoc di misure monetarie e non della

ced Scorecard as a Strategic Management System. A questo articolo seguono la pubblicazione del libro *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, recentemente corredato anche da un audio cassetta di sintesi, una raccolta di articoli pubblicati sulla rivista a firma di diversi autori e dedicati all'argomento dal titolo *Measuring Corporate Performance* (1998). Nel 1998 viene anche realizzato un CD rom per simulazioni interattive dal titolo *Balancing the Corporate Scorecard*. R. KAPLAN., D.NORTON, op., cit., p.328

¹¹⁶ R. KAPLAN, D. NORTON, op., cit., pp.16-17

performance, ma scaturiscono da un processo dall'alto verso il basso, attivato dalla missione e dalla strategia dell'unità di *business*. E tali misure rappresentano un equilibrio (*balance*) fra le misure esterne rivolte ad azionisti e clienti, e le misure interne di processi critici di business, innovazione, apprendimento e crescita.¹¹⁷ Le misure sono bilanciate fra misure esterne (i risultati di sforzi precedenti) e misure che incentivano la performance futura; la scheda è bilanciata fra aspetto oggettivo (vale a dire misure dall'esito facilmente quantificabili) e aspetto soggettivo (vale a dire misure in parte opinabili, che fungono da driver dell'esito futuro).¹¹⁸ Il vantaggio è quello di evitare un'eccessiva focalizzazione sui risultati di breve termine: l'eccessiva enfasi posta sul raggiungimento e sul mantenimento di risultati economici a breve termine può indurre le imprese a eccedere negli investimenti con ritorno a breve termine, limitando così la creazione di valore a lungo termine, in particolare nel campo dei beni immateriali e intellettuali che generano una crescita prospettica.

E' inevitabile che, quando i manager subiscono forti pressioni per conseguire a breve termine performance economico-finanziarie di alto livello, ci siano degli svantaggi che limitano la ricerca di investimenti nelle opportunità di futura crescita. Una pressione di questo tipo, orientata verso una performance economico-finanziaria a breve termine, può indurre le società a ridurre le spese per la creazione di nuovi prodotti, il miglioramento dei procedimenti, il potenziamento delle risorse umane, la tecnologia, i database e i sistemi d'informazione, oltre che per lo sviluppo della clientela e del mer-

¹¹⁸ R. KAPLAN, D. NORTON, *op. cit.*, p.19

cato. A breve termine, il modello contabile riporta questi tagli alle spese come minori uscite, anche quando queste riduzioni hanno per effetto la cannibalizzazione del patrimonio dell'impresa e delle sue capacità di creare valore economico in futuro.

Altrimenti, un'impresa può massimizzare i risultati finanziari a breve termine sfruttando la clientela, mediante prezzi alti o servizi inferiori; queste iniziative esaltano la redditività riportata nei bilanci, ma la scarsa fedeltà e soddisfazione dei clienti lascerà la società in condizioni di estrema vulnerabilità nei confronti della concorrenza.¹¹⁹ Le misure economico finanziarie in sintesi, sono indicatori ritardati e parziali¹²⁰ e quindi non in grado di fornire una misura di performance completa e futura. La *balanced scorecard* ha due particolarità rispetto ad un generico cruscotto direzionale:

- le misure riflettono l'attuazione di una specifica strategia;
- le misure sono integrate da una catena di causa ed effetto (visione olistica dell'azienda).

2.1 Le 4 prospettive monitorate dalla BSC

La scheda di valutazione bilanciata traduce missione e strategia¹²¹ in *obiettivi* e *misure* relativi a quattro prospettive: economico-finanziaria, dei clienti, dei processi interni, dell'apprendimento e crescita. Come già evidenziato, le quattro prospettive della scheda di valutazione bilanciata consentono di mantenere l'equilibrio fra obiettivi a breve termine e lungo termine, fra esiti desiderati e *dri-*

¹¹⁹ R. KAPLAN, D. NORTON, *op., cit.*, p.32

¹²⁰ Bisogna distinguere i *lag indicator* (indicatori di risultato) dai *lead indicator* (misura del livello della prestazione)

¹²¹ Sui concetti di *mission*, *vision* e strategia si ritornerà nelle pagine seguenti di questo lavoro.

ver della performance di tali esiti, fra misure rigide e oggettive da un lato, e misure più flessibili e soggettive dall'altro. Va precisato che, le prospettive da considerare in una scheda di valutazione bilanciata non debbono necessariamente essere quattro: non esiste alcuna legge a dimostrazione del fatto che quattro prospettive sono necessarie e sufficienti; nulla esclude di poter utilizzare un numero maggiore di prospettive. Per esempio, qualcuno ha espresso la preoccupazione che, sebbene la scheda tenga conto esplicitamente degli interessi di azionisti e clienti, non contempli in modo altrettanto esplicito gli interessi di altre componenti di rilievo, come i dipendenti, i fornitori e la comunità. La prospettiva dei dipendenti è senz'altro inclusa, in pratica, in tutte le schede all'interno della prospettiva apprendimento e crescita.¹²²

2.1.1 La prospettiva economico-finanziaria

Gli obiettivi economico-finanziari rispecchiano il traguardo a lungo termine di un'impresa: fornire maggiori profitti rispetto al capitale investito. L'uso della scheda di valutazione bilanciata non è in contrasto con questo obiettivo essenziale. In sostanza la scheda consente di individuare i *driver* per il raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari. Alla fine, tutti gli obiettivi e le misure compresi nelle altre prospettive della scheda dovrebbero concorrere al raggiungimento di uno o più obiettivi della prospettiva finanziaria. Questo collegamento con gli obiettivi economico-finanziari riconosce esplicitamente che il traguardo a lungo termine dell'impresa è produrre un ritorno finanziario per gli investitori, e tutti i programmi, le strategie, le iniziative dovrebbero mettere l'unità di business

¹²² R. KAPLAN, D. NORTON, *op. cit.*, p. 43

in condizioni di raggiungere i suoi obiettivi economico-finanziari. Ognuna delle misure scelte per una scheda dovrebbe rientrare in una catena di rapporti di causa-effetto, sfociando negli obiettivi economico-finanziari. Quindi, la scheda non è un gruppo di obiettivi isolati, sconnessi o addirittura in conflitto tra loro, in quanto tutti esplicativi della strategia aziendale. Si inizia dagli obiettivi economico-finanziari a lungo termine, collegandoli alla sequenza di azioni che devono essere intraprese nei processi operativi, relativi ai clienti, ai processi interni e infine ai dipendenti e ai sistemi, per ottenere la desiderata performance economica a lungo termine. In altri termini, gli obiettivi economico-finanziari servono a focalizzare gli obiettivi e le misure di tutte le altre prospettive della scheda. Ciascuna delle misure scelte dovrebbe costituire un anello delle catene di rapporti di causa-effetto che sfociano in un miglioramento della performance aziendale. Molto spesso, le imprese commettono l'errore di elaborare per ogni unità organizzativa, medesimi obiettivi economico-finanziari, senza considerare la specifica dimensione strategica di ognuna di esse.

Gli obiettivi economico-finanziari possono differire in misura notevole per ogni stadio del ciclo di vita di un'impresa. Le imprese in crescita o nella *fase di sviluppo* si trovano nello stadio iniziale del ciclo vitale: è naturale che l'impresa per promuovere i propri prodotti dovrà effettuare ingenti investimenti per il futuro, con un modesto ritorno sul capitale investito o un *cash flow* addirittura negativo. Le imprese in *fase di mantenimento*, anche se continuano ad effettuare notevoli investimenti, si vedono accrescere il proprio ritorno sul capitale investito. La maggior parte delle imprese che si trovano nello stadio del mantenimento ricorreranno a un obiettivo

economico-finanziario legato alla redditività. Questo obiettivo si può esprimere utilizzando misure relative al reddito contabile, come per esempio il reddito operativo e risultato lordo industriale. Queste misure considerano esogeno il capitale investito nell'unità di business, chiedendo ai manager di massimizzare il reddito che può essere generato dal capitale investito. Altre imprese, o singole ASA potrebbe aver raggiunto una *fase matura* del loro ciclo vitale, in cui si vogliono raccogliere in frutti degli investimenti fatti nei due stadi precedenti. Queste imprese non effettuano più investimenti significativi, ma soltanto quelli sufficienti a conservare apparecchiature e capacità, non a espanderle o a crearne di nuove. Ogni progetto d'investimento deve essere ben definito e prevedere periodo di recupero piuttosto brevi, perché l'obiettivo principale è massimizzare il *cash flow* destinato alla società nel suo complesso. Gli obiettivi economico-finanziari generali per le imprese nella fase del raccolto si identificano quindi con il *cash flow* operativo al netto delle riduzioni dovute al capitale circolante. Dunque gli obiettivi economico-finanziari delle imprese in ciascuno di queste tre fasi sono molto diversi. Gli obiettivi finanziari nello stadio della crescita metteranno in risalto l'aumento delle vendite a nuovi clienti; gli obiettivi finanziari nello stadio del mantenimento si concentrano invece sulle misure finanziarie tradizionali, come il Roi, il reddito operativo e il risultato lordo industriale. I progetti d'investimento per le imprese che rientrano in questa categoria saranno valutati in base al *cash flow* standard, scontato, e alle analisi di ottimizzazione dell'impiego del capitale tale. Alcune imprese utilizzeranno indici economico-finanziari più nuovi, come il valore economico aggiunto (Eva) e l'utile per azione. Tutti questi indicatori si rifanno al classico obiet-

tivo finanziario: ottenere ritorni eccellenti sul capitale fornito all'impresa. E gli obiettivi finanziari per le imprese nello stadio del raccolto metteranno l'accento sul *cash flow*, o flusso di cassa: ogni investimento deve avere dei recuperi sicuri e immediati. Le misure contabili, come ritorno sull'investimento, valore economico aggiunto e reddito operativo, sono meno rilevanti, dato che in queste imprese gli investimenti importanti sono stati già fatti. L'intento non è di massimizzare il ritorno sull'investimento, che potrebbe incoraggiare i manager a ricercare fondi aggiuntivi per gli investimenti in base alle proiezioni della redditività futura, bensì massimizzare il flusso di cassa che può rientrare in base agli investimenti fatti in passato. In pratica, non vi saranno più spese per la ricerca e lo sviluppo o per l'espansione della capacità, a causa del breve lasso di tempo che resta alla vita economica delle unità di business nello stadio del raccolto.¹²³

2.1.2 *La prospettiva del cliente*

In passato le imprese potevano concentrarsi sulle capacità interne, mettendo l'accento sulla performance del prodotto e sulle innovazioni tecnologiche; ma alla fine, le aziende che non comprendevano le esigenze dei clienti, si sono accorte che i concorrenti riuscivano a infiltrarsi nella loro quota di mercato offrendo prodotti o servizi più rispondenti alle esigenze della clientela. Quindi, ora le imprese stanno spostando la loro attenzione all'esterno, verso la clientela. Le formulazioni della *mission* e della *vision* di un'azienda indicano di solito che l'obiettivo è diventare “*il numero uno nell'offrire proposte di valore ai clienti*” e “*il fornitore numero uno dei nostri*”

¹²³ R. KAPLAN., D. NORTON, *op.*, *cit.*, p. 57

clienti".¹²⁴ L'impresa deve innanzitutto, segmentare il mercato e individuare uno o più segmenti di mercato da servire formulando per ciascuno di essi, la giusta strategia. La scheda di valutazione bilanciata, in quanto espressione della strategia d'impresa, dovrebbe individuare gli obiettivi e le misure della clientela in ogni segmento prescelto. In genere, dal punto di vista della clientela, le società scelgono due serie di misure. La prima serie, rappresenta misure generiche, valide in pratica per tutte le imprese (*gruppo di misure primarie*): soddisfazione del cliente, quota di mercato, fedeltà del cliente, acquisizione di clienti, redditività della clientela.¹²⁵ La seconda serie di misure rappresenta i *driver* della performance dei risultati legati alla clientela. Le proposte per creare valore ai clienti rappresentano i caratteri qualitativi che le imprese fornitrici offrono, tramite prodotti e servizi, per creare fedeltà e soddisfazione nei segmenti di clientela selezionati. La proposta per creare valore è il concetto chiave per comprendere i *driver* delle misure primarie, cioè soddisfazione, acquisizione, fidelizzazione, quota di mercato e di bilancio. Anche se le proposte per creare valore variano da un settore all'altro e anche da un segmento di mercato all'altro nell'ambito dello stesso settore, sono stati individuati alcuni ele-

¹²⁴ *Ivi*, p. 73

¹²⁵ **Quota di mercato:** esprime la parte del volume d'affari complessivo di un business, realizzata da una determinata unità (azienda, business unit, dimensione, ecc);
Acquisizione del cliente: misura il tasso con il quale una certa unità di business attira o acquisisce nuovi clienti o commesse;
Fidelizzazione del cliente: misura il tasso con il quale una certa unità di business conserva o mantiene rapporti con i clienti;
Soddisfazione del cliente: giudizio sulla soddisfazione dei clienti basato su specifici indicatori di performance (qualità, tempo, prezzo);
Redditività del cliente: misura il profitto netto ricavato da un cliente, o da un segmento di clientela, una volta detratte le spese necessarie per supportare quel cliente. R. KAPLAN., D. NORTON, op., cit., p.76

menti comuni: qualità del prodotto/servizio; rapporto con il cliente; immagine e reputazione.¹²⁶

2.1.3 *La prospettiva dei processi interni*

Nella prospettiva dei processi interni si identificano i processi essenziali nei quali si deve eccellere se si vogliono raggiungere gli obiettivi fissati dagli azionisti e soddisfare le esigenze dei segmenti di clientela prescelti. In genere, le compagnie formulano obiettivi e misure per i processi interni dopo aver individuato obiettivi e misure per la prospettiva economico-finanziaria e della clientela. Questa successione consente alle imprese di focalizzare gli indicatori dei processi aziendali interni sui quei processi che consentono di conseguire i traguardi prefissati per i clienti e gli azionisti. In altri termini, nella scheda di valutazione bilanciata, gli obiettivi e le misure per la prospettiva dei processi aziendali interni sono ricavati da esplicite strategie volte a soddisfare le aspettative degli azionisti e dei clienti selezionati. Inoltre, a differenza dei sistemi di misurazione attualmente esistenti, la scheda di valutazione bilanciata consente non solo di migliorare i processi operativi esistenti ma, anche soprattutto, di attivarne di nuovi.

“...la Rockwater era afflitta da lunghi cicli di stasi alla fine di molti dei progetti di costruzione realizzati. Alcuni clienti rimanda-

¹²⁶La dimensione qualitativa del prodotto/servizio abbraccia la funzionalità del prodotto/servizio, il prezzo e la qualità;

La dimensione del rapporto con il cliente comprende la consegna del prodotto/servizio al cliente, inclusa la dimensione del tempo di risposta e di consegna e la reazione del cliente;

La dimensione dell'immagine e della reputazione riflette i fattori immateriali che attirano un cliente verso una determinata azienda. R. KAPLAN., D. NORTON, *op., cit.*, pp.82-83.

vano il saldo dei pagamenti di oltre cento giorni, determinando un elevato indebitamento e bassi ritorni sul capitale impiegato. Gli executive della Rockwater indicarono esplicitamente, fra gli obiettivi economico-finanziari, la necessità di ridurre la durata di questo ciclo, in modo da migliorare il Roi. Nel costruire la scheda di valutazione bilanciata, i manager collegarono questo obiettivo economico-finanziario a un processo interno per la riscossione più sollecita di pagamenti al termine del progetto.[...]. In realtà, però, la causa prima dei tempi di riscossione così lunghi non andava individuata nell'unità che si occupava del conto creditori [...]. I clienti non ritardavano il pagamento perché fossero all'oscuro dell'esistenza della fattura o perché avessero bisogno di solleciti [...]; non pagavano puntualmente perché, dal loro punto di vista, il progetto non era stato ancora completato con successo.¹²⁷

La soluzione al problema quindi, non consisteva in un miglioramento di processi già esistenti bensì nell'attivazione di un nuovo processo interno, centrato sul miglioramento dei rapporti di comunicazione tra il cliente e il *project manager* sul cantiere, al fine di informare continuamente il cliente riguardo all'avanzamento e al previsto completamento del progetto. Al fine di creare valore per il cliente, ogni impresa deve attivare e gestire una catena di processi operativi suddivisibili in:

- Processi innovativi
- Processi operativi
- Processi relativi al servizio post-vendita.

¹²⁷ R. KAPLAN., D. NORTON, *op.*, *cit.*, p.102

I processi innovativi sono finalizzati a individuare le esigenze emergenti dei clienti, per poi creare prodotti/servizi in grado di soddisfare tali bisogni. Il processo di innovazione va considerato come l'onda lunga della creazione di valore, in cui le aziende identificano e coltivano nuovi mercati, nuovi clienti, e insieme le esigenze emergenti e ancora latenti dei clienti già acquisiti. Poi, proseguendo su questa onda lunga di creazione e crescita del valore, le aziende progettano e sviluppano i nuovi prodotti e servizi che consentono loro di raggiungere nuovo mercati e clienti e di soddisfare le esigenze appena identificate dei clienti. Il processo operativo, per contrasto, costituisce l'onda breve della creazione di valore, in cui le aziende producono e consegnano prodotti e servizi ai clienti esistenti.¹²⁸ In generale, si può affermare, come sottolineano i due autori, che il processo d'innovazione comprende due momenti: il primo momento dell'identificazione, tramite ricerche di mercato, dei bisogni attuali e prospettici dei clienti; un secondo momento volto a progettare, realizzare e consegnare prodotti/sevizi che possano tacitare tali bisogni.

Fino ad alcuni decenni fa, le imprese investivano le proprie risorse più nei processi produttivi ed operativi che nella ricerca e nello sviluppo. L'obiettivo era la realizzazione, in condizioni di massima efficienza operativa, di ampi volumi di produzione. Oggi invece, le imprese allocano la maggior parte delle proprie risorse finanziarie in investimenti in ricerca e sviluppo, al fine di ottenere un flusso continuo di prodotti e servizi innovativi.

¹²⁸ R. KAPLAN., D. NORTON, *op., cit.*, p. 105

Il processo gestionale operativo, rappresenta l'onda corta della creazione di valore in un'impresa. Comincia con l'arrivo dell'ordine di un cliente e si conclude con la consegna al cliente del prodotto o del servizio richiesto. Questo processo mette l'accento sulla consegna efficiente, regolare e puntuale di prodotti e servizi esistenti a clienti esistenti.¹²⁹ In passato, però l'attenzione del management era centrata sulla ricerca di condizioni di efficienza per i singoli fattori impegnati nel processo operativo, con misurazioni di performance di tipo esclusivamente economico-finanziario come standard, budget e variazioni degli standard. Col tempo però, l'eccessiva attenzione prestata a misure finanziarie così ristrette come l'efficienza della manodopera, l'efficienza delle macchine e le variazioni dei prezzi d'acquisto hanno portato a iniziative fortemente disfunzionali, come tenere occupata macchine e manodopera per costituire scorte di magazzino non correlate alle ordinazioni correnti dei clienti, o passare da un fornitore all'altro alla ricerca di prezzi inferiori. Negli ultimi quindici anni le imprese hanno integrato le tradizionali misure finanziarie e dei costi con misure relative alla qualità e al tempo di ciclo. Si è dedicata sempre più attenzione alla messa a punto di misure volte a quantificare qualità, tempi di ciclo e costo dei processi operativi.¹³⁰

I processi relativi al servizio postvendita rappresentano lo stadio finale della catena del valore di un'impresa. Esse comprendono le

¹²⁹ R. KAPLAN., D. NORTON, *op., cit.*, p. 111

¹³⁰ *La misura del tempo* va intesa non solo come brevi tempi di risposta ma anche come affidabilità dei tempi di risposta, intesa nel senso di puntualità nelle consegne. *La misura della qualità* rilevata attraverso: tasso di difetto, rendimento, sprechi, scarti, rifacimenti, rese ecc.

La misura del costo di lavorazione: essa deve non deve avere ad oggetto singoli procedimenti, operazioni o centri di costo ma i processi globali. A tal fine, si rammenta che risale alla fine degli anni '80 una delle prime applicazioni del sistema su base attività (ABC), in un'impresa che produceva per l'igiene e la cura personale.

attività di garanzia e riparazione, correzione dei difetti e resi, e le modalità dei pagamenti, come per esempio la gestione delle carte di credito nonché il processo di fatturazione e riscossione.

Le imprese che intendano soddisfare le aspettative dei clienti offrendo un'assistenza postvendita superiore alla media possono misurare la propria performance applicando ai propri servizi postvendita alcuni degli indicatori di tempo, qualità e costo descritti a proposito dei processi operativi.

2.1.4 La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

Gli obiettivi e le misure relativi alla quarta ed ultima prospettiva della scheda di valutazione bilanciata, si propongono di potenziare l'apprendimento e la crescita dell'organizzazione. Gli obiettivi individuati attraverso le altre prospettive, servono a identificare gli ambiti nei quali l'organizzazione deve eccellere per raggiungere una performance decisamente positiva. Essi infatti, mettono a disposizione le infrastrutture per la realizzazione degli obiettivi ambiziosi individuati nelle altre tre prospettive. Gli obiettivi legati alla prospettiva dell'apprendimento e della crescita costituiscono i driver per ottenere risultati eccellenti nelle prime tre prospettive della scheda di valutazione bilanciata. I manager di parecchie imprese hanno notato che, quando venivano valutati unicamente in rapporto alla performance economico-finanziaria a breve termine, spesso incontravano delle difficoltà a sostenere gli investimenti necessari per potenziare la capacità del personale, dei sistemi e processi organizzativi.¹³¹ Questo spinge molti manager a massimizzare le perfor-

¹³¹ R. KAPLAN., D. NORTON ,*op.*, *cit.*, p.133

mance di breve periodo, tagliando le spese per gli investimenti per il futuro, in quanto gli effetti si appalesano solo nel lungo periodo.

È invece necessario, che le imprese investano anche nelle infrastrutture – *persone, sistemi e processi* – se vogliono conseguire performance brillanti nel medio lungo periodo. Ciò richiede investimenti in:

-capacità del personale

-capacità dei sistemi informativi

-motivazione, *empowerment* e allineamento.

La capacità del personale è indispensabile per il futuro di un'impresa; sono necessarie continue attività di formazione e addestramento volte a potenziare le conoscenze del personale dell'impresa: mentre in passato, gli operai venivano assunti per svolgere lavori manuali, oggi invece, lo sono sempre più, anche per pensare. Oggi, quasi tutto il lavoro di routine è stato automatizzato; è necessario che la spinta innovativa dei processi avvenga anche dal basso, dalle unità che operano anche a diretto contatto con i processi operativi e i clienti. La riconversione professionale dei lavoratori rappresenta la spinta al cambiamento organizzativo e produttivo, mobilitando la loro mente e le loro capacità per raggiungere gli obiettivi fissati dall'impresa. In generale la valutazione del personale è basata su tre driver generali: soddisfazione della persona, fedeltà della persona e produttività del singolo individuo.¹³²

¹³² Per ulteriori approfondimenti consultare R. KAPLAN E D. NOTON, *Balanced Scorecard*, Isedi, 1996, pp. 136-143

La capacità dei sistemi informativi è fondamentale per attivare processi di crescita e apprendimento di tutta l'organizzazione; infatti, la crescita motivazionale e professionale dei dipendenti da sola non è sufficiente: anche i dipendenti hanno sempre più bisogno di informazioni di qualità sui clienti, sui processi interni e sulle conseguenze economico-finanziarie delle loro decisioni. Ad esempio i dipendenti che operano a diretto contatto con i clienti, hanno bisogno di informazioni accurate e tempestive.

Motivazione, empowerment e allineamento

Oltre all'acquisizione di conoscenze e capacità da parte del personale d'impresa e a un adeguato supporto informativo, è anche e soprattutto necessario, motivare il personale a seguire l'interesse dell'impresa e non quelli individuali. Occorre, come già sottolineato più volte nel corso di questo lavoro, creare un clima cooperativo finalizzato a realizzare il fine ultimo dell'impresa, superando i potenziali interessi individuali opportunistici e contrapposti; la *balanced scorecard*, attraverso una maggiore esplicitazione e comunicazione del disegno strategico, fa leva sulla motivazione di tutte le unità lavorative a raggiungere un fine condiviso.

3. La mappa strategica: le relazioni tra le variabili strategiche

Come già evidenziato, la *balanced scorecard* è un insieme strutturato di misure, monetarie e non, esplicative della strategia aziendale, collegate tra loro da rapporti di causa- effetto. Dunque, non si tratta semplicemente di un aggregato composito di indicatori afferenti a diverse prospettive aziendali; si tratta di una rete di obiettivi e misu-

re collegati alla *mission* e alla strategia aziendale. Ma cosa si intende per strategia? Kaplan e Norton la definiscono “*una serie di ipotesi, relative a cause ed effetti*”.¹³³ La *balanced scorecard*, partendo da obiettivi e misure relativi alla prospettiva economico-finanziaria, deve esplicitare le relazioni causali tra gli obiettivi e le misure delle altre tre prospettive. Come si può costruire una scheda di valutazione bilanciata che traduca una strategia in obiettivi e misure? In effetti, tre principi consentono di collegare la scheda di un’impresa alla sua strategia:

- 1) *Le relazioni di causa/effetto*: una strategia si basa su una serie di ipotesi relative a relazioni di causa/effetto, che si possono esprimere con una serie di affermazioni correlative del tipo “se...allora”. Ogni obiettivo e misura scelti per una scheda di valutazione bilanciata dovrebbe essere un anello della catena di relazioni di causa/effetto che esprime il significato della strategia.
- 2) *I driver (le determinanti) della performance*: si è già detto, che nell’ambito della bsc, vengono scelti obiettivi e misure relativi a quattro fondamentali prospettive; *le misure dei risultati*¹³⁴ (indicatori di risultato) forniscono informazioni che, spesso, segnalano in ritardo le performance dell’impresa; ne sono un esempio: la redditività, la quota di mercato, la soddisfazione della clientela, la fidelizzazione della clientela e la capacità del personale. Invece, i *driver* della performance, *gli*

¹³³ “*A strategy is a set of hypotheses about cause and effect*”, Kaplan e Norton, the *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p.30

¹³⁴ Essi sono definiti anche *lagging indicators*, in quanto variabili dipendenti da un certo evento di cui ne registrano l’effetto solo dopo che il fatto si è verificato; sono misure generiche, comuni a più unità aziendali.

*indicatori di tendenza*¹³⁵, danno informazioni su cosa viene fatto e come occorre procedere per giungere al successo in futuro. Essi tendono a essere unici per ogni unità di business. I driver della performance riflettono l'unicità della strategia di una *business unit*, come per esempio i *driver* economici della redditività, i segmenti di mercato nei quali l'unità sceglie di competere e i particolari processi interni, nonché gli obiettivi di apprendimento e crescita dai quali dipendono le proposte in termini di valore destinate ai clienti e ai segmenti di mercato individuati. Una buona scheda di valutazione bilanciata dovrebbe presentare un mix appropriato di *driver* della performance (*indicatori di tendenza*) e dei risultati (*indicatori di risultato*) studiati appositamente per la strategia aziendale.

- 3) *Il legame con i risultati economico-finanziari*: va ribadito che, tutti gli obiettivi e le misure relative alle diverse prospettive aziendali, vanno ricondotte alla dimensione economico-finanziaria dell'impresa. Ogni programma di miglioramento aziendale (programmi di qualità, di riduzione dei costi operativi, di riduzione dei tempi di ciclo, di reingegnerizzazione e di *empowerment* del personale ecc.) avrà effetti modesti se non collegato alla dimensione finanziaria dell'impresa. Alla fine, tutti gli obiettivi e le misure compresi nelle altre prospettive della scheda dovrebbero concorrere al raggiungimento di uno o più obiettivi della prospettiva finanziaria.

¹³⁵ Essi sono definiti anche **leading indicators**, in quanto variabili indipendenti che forniscono chiari segnali su cosa deve essere fatto oggi per creare valore in futuro; tendono a essere specifici per ogni *business unit*.

Abbiamo già evidenziato che ognuna delle misure scelte per una scheda dovrebbe rientrare in una catena di rapporti di causa-effetto, sfociando negli obiettivi economico-finanziari. Quindi, la scheda non è un gruppo di obiettivi isolati, sconnessi o addirittura in conflitto tra loro, in quanto tutti esplicativi della strategia aziendale. Si inizia dagli obiettivi economico-finanziari a lungo termine, collegandoli alla sequenza di azioni che devono essere intraprese nei processi finanziari, relativi ai clienti, ai processi interni e infine a dipendenti e ai sistemi, per ottenere la desiderata performance economica a lungo termine.

Ma ci si chiede anche: “*quante misure vanno inserite in una scheda di valutazione bilanciata?*” In effetti, essa deve essere considerata come la manifestazione di una sola strategia; in tal caso, il numero di misure diventa irrilevante in quanto le misure multiple sono collegate tra loro in una rete di causa ed effetto che definisce la strategia dell’unità di business. Eppure oggi, molte aziende, utilizzando un numero elevato di misure (fino a venticinque) non credono che poche misure possano essere sufficienti per misurare in modo completo la performance di un’azienda. Esse infatti, non sanno distinguere tra *misure diagnostiche* e *misure strategiche*.¹³⁶ È

¹³⁶ **Le misure diagnostiche** rilevano se il business resta sotto controllo e segnalano l’eventuale esistenza di fatti eccezionali che richiedono un’attenzione immediata: per la loro gestione nelle aziende vi sono i sistemi di controllo diagnostico che costituiscono la struttura portante del controllo di gestione tradizionale e sono progettati per assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Tali sistemi denominati *Diagnostic Control System (DCS)* sono i sistemi informativi che il management usa per controllare i risultati e correggere le deviazioni rispetto a degli standard di performance predefiniti. Essi costituiscono una leva di controllo essenziale nell’esecuzione della strategia in quanto misurano le variabili critiche che rappresentano i fattori necessari per rendere vincente la strategia stessa.

Le misure strategiche aiutano a definire la strategia e guidano l’impresa verso il raggiungimento del successo di lungo termine; per la loro gestione nelle aziende vi possono essere sistemi di controllo interattivo (*Interactive Control System*), che costituiscono una nuova leva di controllo particolarmente efficace nel nuovo scenario competitivo. Infatti, gli ICS focalizzano l’attenzione dell’organizzazione sulle incertezze stra-

chiaro che il problema si manifesta nella scelta di un mix ottimale: oggi le imprese dispongono di centinaia di misure di tipo diagnostico ma di scarse misure strategiche, che possano guidare l'impresa verso il successo.

In sintesi, il processo attraverso il quale si ricercano le relazioni causa/effetto è alla base della costruzione di una *mappa strategica*. Essa è un'architettura che serve a rendere esplicite le ipotesi formulate; attraverso la mappa strategica si descrive come i *lead indicator* siano collegati ai *lag indicator* attraverso relazioni causa-effetto. In altri termini, attraverso la mappa si documenta la strategia attraverso una serie di misure collegate tra loro da rapporti di interdipendenza strategica. L'esplicitazione di tali rapporti, consente di monitorare, valutare e gestire queste misure in un'ottica strategica.

La costruzione di una mappa strategica significa dare, in ordine sequenziale, risposte alle seguenti domande:¹³⁷

- 1) Gli obiettivi e le misure scelti nella prospettiva finanziaria, descrivono come verranno soddisfatte le aspettative degli azionisti?
- 2) Quali sono gli obiettivi e le misure che riflettono, nella prospettiva del cliente, la proposta di valore che consentirà all'azienda di raggiungere i traguardi finanziari proposti?
- 3) In quali processi interni si dovrà eccellere per rendere efficace la proposta di valore dell'azienda e quindi soddisfare le aspettative di clienti e azionisti?

tegiche, cioè le incertezze legate al verificarsi di eventi che possono minacciare o rendere invalida la strategia attuale ma, oltre all'attività di previsione aiutano, aiutano a collegare le previsioni alle azioni, spostando l'attenzione sui processi anziché sui risultati ottenuti.

¹³⁷ P. NIVEN 2003, 155-184

- 4) Gli obiettivi e le misure impostate per questa prospettiva portano effettivamente al miglioramento dei risultati nelle prospettive cliente ed azionista?
- 5) Per eccellere nei processi interni individuati, quali sono le competenze, le tecnologie e il clima necessario?
- 6) Quali sono gli obiettivi e le misure che descrivono al meglio i traguardi da raggiungere nella prospettiva crescita e apprendimento in funzione dei risultati che si vogliono ottenere nelle altre tre prospettive?
- 7) Si sta usando una corretta combinazione di *lag* e di *lead* indicator?
- 8) Si sta usando una corretta combinazione di obiettivi a breve e medio-lungo periodo?
- 9) La bsc sviluppata riflette effettivamente e compiutamente la strategia aziendale?

Quindi, è attraverso la costruzione della mappa strategica che si creano le premesse per allineare la gestione operativa e quella strategica. Per esemplificare, si ipotizzi che l'obiettivo chiave consista nel massimizzare il Roi (*Return on investment*), che è una misura della prospettiva economica. Il perseguimento dell'obiettivo richiede una serie di azioni: quali devono essere? Un'ipotesi, può essere quella di cercare di ottenere un incremento delle vendite presso i clienti esistenti ma ciò implica, conseguentemente, un aumento del grado di fedeltà degli stessi verso l'impresa. Il grado di fedeltà, che è una misura inserita nella prospettiva dei clienti è però, influenzato da vari fattori e l'analisi delle preferenze dei clienti potrebbe rivelare che questi considerano importante la puntualità delle consegne, la qualità dei prodotti, il tempo di attesa o altro ancora. Tra questi, si

potrebbe far leva sui tempi delle consegne; a tal fine occorre focalizzarsi su quei processi interni che consentono di ottenere un miglioramento dei tempi, come ad esempio la riduzione della durata dei cicli di produzione; infine, ci si deve chiedere, come raggiungere tale miglioramento nei processi interni che sono critici per ridurre i tempi di consegna ai clienti; in tal caso, si potrebbero ampliare le conoscenze e le competenze del personale, che fanno parte della prospettiva di crescita ed apprendimento. L'attivazione di tale circolo virtuoso si tradurrà in un miglioramento della performance economico-finanziaria dell'impresa nel medio- lungo termine. Il sistema, si regge su delle ipotesi relative alle relazioni esistenti tra le misure delle quattro prospettive e richiede, pertanto, continue e tempestive revisioni degli assunti di base, soprattutto in caso di performance deludenti. Attraverso adeguati sistemi informativi ed informatici, è possibile effettuare continue simulazioni degli effetti futuri attesi relativi alle diverse ipotesi sulle relazioni tra le variabili strategiche, realizzando un vero e proprio *apprendimento strategico* che coinvolge tutti i livelli del personale.

Le principali fasi del processo di costruzione di una scheda di valutazione bilanciata sono le seguenti:

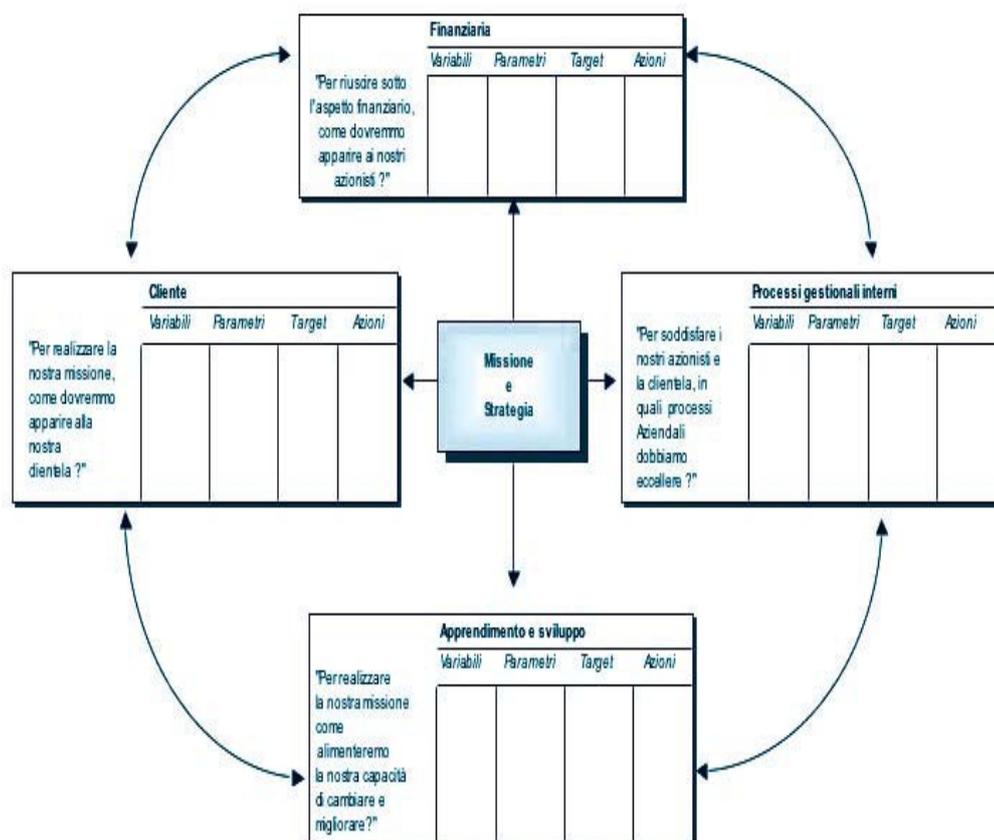
- 1) formulazione di una *vision*
- 2) definizione delle prospettive
- 3) definizione degli scopi strategici
- 4) individuazione dei fattori critici di successo, cioè di quei fattori che sono critici per il successo dell'impresa;
- 5) scelta delle misure (indicatori) per la misurazione dei risultati raggiunti in rapporto a quelli prefissati

- 6) definizione dei piani d'azione, per mettere in atto le decisioni adottate.

Come si può notare, il processo di costruzione di una *balanced scorecard* è fortemente *top-down*, presentando una rigida logica gerarchica. Infine, un cenno va fatto alla scelta dell'unità a cui applicare la *balanced scorecard*: la scelta dipende da vari fattori, tra cui dimensione e complessità gestionale dell'impresa. Dimensioni ridotte e bassi livelli di complessità gestionale, spingono il management ad applicare lo strumento a tutta l'organizzazione; viceversa, si preferisce, applicare la bsc a una o poche unità organizzative, in una sorta di progetto pilota, in modo da acquisire la necessaria esperienza e conoscenza, prima di estenderla a tutta l'organizzazione. Anche qui però, bisogna affrontare non facili problemi, tra cui la scelta dell'unità organizzativa. Ci si chiede: "quali caratteristiche un'unità organizzativa deve possedere per essere una valida candidata al progetto: sicuramente, dovrà comprendere attività che attraversino l'intera catena del valore, cioè innovazione, funzionamento, marketing, distribuzione, vendita e servizi di assistenza. Un'unità di questo tipo, ha i propri prodotti, i propri clienti, i propri canali di distribuzione e, soprattutto, detiene una sua strategia ben definita, che può prestarsi all'applicazione della *balanced scorecard*. Gli aspetti relativi alla concreta implementazione di una scheda di valutazione bilanciata¹³⁸ non sono oggetto di approfondimento in questo lavoro, in quanto non strettamente funzionali allo scopo di ricerca perseguito.

¹³⁸ Per approfondimenti cfr. F. BARBIERI., R. NAVA, *Mettere in moto la strategia. La Balanced Scorecard come strumento di definizione e controllo degli obiettivi strategici*, Economia & Management, 1999, n.4

Figura 9. La Balanced Scorecard nella prima versione proposta da Kaplan e Norton (1992)



4. L'evoluzione della Balanced Scorecard: da strumento di measurement system a management system

Il concetto di *balanced scorecard* nasce dalla comprensione che singoli indicatori di natura esclusivamente economico-finanziaria non siano in grado di "catturare" interamente la complessa natura delle performance aziendali. Gli indicatori economico-finanziari sono indicatori storici di performance, in quanto registrano l'effetto delle decisioni aziendali non tanto nel momento in cui vengono prese, quanto piuttosto, nel momento in cui si genera l'impatto economico-finanziario delle decisioni stesse, momento che potrebbe esse-

re molto distante nel tempo.¹³⁹ Già negli anni '80, diversi scritti a seguito del movimento del TQM (*Total quality management*)¹⁴⁰ hanno sottolineato l'importanza di integrare l'uso di indicatori economico-finanziari con misure non finanziarie, in grado di catturare variabili di natura qualitativa oltre che quantitativa. Più che come strumento di misurazione delle performance, la bsc si è affermata come strumento *di management system* in grado di tradurre la gestione strategica in coerenti attività operative.

Nel primo capitolo di questo lavoro, si è ampiamente sviluppato il tema del controllo di gestione di cui la bsc rappresenta un innovativo strumento di attuazione. Nel tempo, il controllo di gestione e la progettazione del relativo meccanismo operativo hanno visto delinarsi in modo sempre più preciso due scuole di pensiero.

La prima scuola *razional-strutturalista*, ha fornito strumenti e soluzioni procedurali basandosi sull'idea che il loro configurarsi coerente con alcune variabili di contesto interno ed esterno ne qualificasse l'efficacia. Questa scuola, nata con i lavori di Robert. N. Anthony (1956-1965) dell'*Harvard Business School*, ha privilegiato da tempo, nella progettazione dei sistemi di controllo gli strumenti e l'architettura del sistema più che dei processi organizzativi.

La seconda scuola – *scuola comportamentale* – è invece attenta alle specificità delle persone che operano in azienda, al loro vissuto, alle loro competenze e alle loro motivazioni; tale impostazione comportamentista, suggerisce di dedicare molta attenzione ai processi organizzativi per la centralità degli attori da coinvolgere e ai

¹³⁹ M.J., Epstein, J.F., Manzoni, 1998

¹⁴⁰ Sistema di gestione orientato al miglioramento della qualità dei processi affermato dagli anni '80.

meccanismi di maggior impatto emotivo come quelli di valutazione e ricompensa. La bsc è l'espressione più recente della prima scuola di pensiero, anche se il richiamo esplicito alle necessità di collegamento con meccanismi più delicati di valutazione e di ricompensa delle performance è molto chiaro.¹⁴¹ Il modello multidimensionale della *balanced scorecard* si ispira fortemente alla teoria delle contingenze strutturali (*structural contingency theory*)¹⁴² che si basa sull'idea che l'assetto organizzativo debba incessantemente riconfigurarsi in funzione di variabili interne ed esterne all'impresa. È chiaro che, nel tempo tale teoria si è evoluta, arrivando ad abbracciare nuove e diverse prospettive (congruenza non solo tra struttura e variabili di contesto ma anche tra le variabili configuranti l'assetto organizzativo, come meccanismi operativi e struttura). È importante avvicinarsi allo studio della *balanced scorecard* da questa teoria allargata di contingenza.¹⁴³

La balanced scorecard non è semplicemente uno sistema di misurazione delle performance aziendali, così come era stato concepito in origine dagli autori Norton e Kaplan; essa si è diffusa veloce-

¹⁴¹ A. BUBBIO, F. ALBERTI, *La balanced Scorecard: alcune esperienze a confronto, in "Amministrazione, & Finanza Oro"* n.1 /2000

¹⁴² Nascono negli anni '60 e si differenziano rispetto alle teorie classiche per due elementi: 1) Il riferimento alla nascente *teoria dei sistemi*: nelle teorie precedenti, quella meccanicistica e quella organicistica, l'azienda era vista rispettivamente, come un congegno meccanico chiuso a qualsiasi stimolo o come un organismo vivente.

2) Non esiste un unico tipo di organizzazione valida: l'organizzazione deve adattarsi alle contingenze ambientali (si contesta il principio dell'*One Best Way*).

Tali teorie nascono in un particolare periodo storico nel quale i limiti dell'organizzazione di tipo burocratico cominciano a farsi sentire soprattutto per quanto riguarda la motivazione dei dipendenti. A tal fine, gli studi organizzativi cercano di progettare organizzazioni che siano in grado di *superare i limiti della burocrazia*. Tre scuole si distinguono per il principale fattore contingente che considerano:

-*La tecnologia* (J. Woodward)

-*La dimensione* (gruppo di Aston)

-*L'ambiente* (Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch)

Nell'approccio delle T.C. l'obiettivo prioritario dell'org. non deve essere la massimizzazione del profitto, ma l'*adattamento* alle contingenze.

¹⁴³ A. RUGIADINI (1979), H. MINTZBERG (1979, 1983)

mente, al pari di quanto avvenne con il budget nel 1923 dopo che Mckinsey pubblicò il primo libro dedicato a questo strumento. Questa volta, il ritardo con il quale il tessuto economico italiano si avvicina al nuovo strumento, sembra più contenuto rispetto a quello che portò alla diffusione del budget nel nostro Paese. I motivi sono molteplici, non ultimo la maggior facilità con cui oggi si può venire a conoscenza delle nuove metodologie e delle nuove tecniche¹⁴⁴.

La bsc si è diffusa anche e soprattutto come strumento di *management system*, in quanto in grado, come risulta da numerose ricerche empiriche condotte dagli ideatori del modello, di spingere l'intera organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi strategici, anch'essi oggetto di continue rielaborazioni, in un'ottica di controllo strategico. Per anni, l'attenzione del management è stata rivolta al raggiungimento di obiettivi finanziari di breve termine, senza porsi il problema della validità delle scelte strategiche di fondo. Di qui il fallimento nel tempo di molte aziende.

L'ordine del giorno delle riunioni di quasi tutte le società, prevedeva una discussione centrata prevalentemente sulle questioni operative che sistematicamente scalzavano la strategia dall'oggetto della discussione. Il dirigente di un'azienda affermo': *“Non abbiamo tempo per la strategia! Se manchiamo gli obiettivi trimestrali potremmo smettere di esistere. Per noi il lungo termine è il breve termine”*.¹⁴⁵ Un'impresa che cade in questa trappola, non solo com-

¹⁴⁴ Oltre ai siti delle varie *Business School* di livello internazionale, alla diffusione della BSC hanno contribuito i numerosi convegni svolti da Kaplan in Italia, la nascita di una *News Letter* e da qualche tempo la possibilità di visitare il sito www.bscol.com dove è possibile scaricare documenti, connettersi per seguire gratuitamente conferenze sull'argomento, nonché essere aggiornati sulle più significative applicazioni dello strumento

¹⁴⁵ R. KAPLAN, D. NORTON, *Governare il Management System* in “Harvard Business Review”, gennaio-febbraio 2008, pg. 1

prometterà le sue stesse prospettive di sopravvivenza futura, ma non riuscirà neanche a migliorare di molto le performance a breve termine, trascinandosi a fatica, realizzando o mancando di poco gli obiettivi periodici di breve termine. In generale, quando le performance di una società sono poco brillanti, il management diventa subito bersaglio di critiche negative. *“Tuttavia la nostra esperienza ci dice che le cattive prestazioni di un’impresa dipendono dal dissesto del suo sistema di gestione (management system), non dalle scarse capacità o dallo scarso impegno del management”*.¹⁴⁶ Essi definiscono il sistema di gestione come *“un insieme integrato di processi e strumenti che un’impresa usa per sviluppare la propria strategia, tradurla in azioni operative e monitorare e migliorare l’efficacia di entrambi”*.¹⁴⁷ Il problema di fondo è l’incapacità di molti manager di risolvere il problema della tensione tra strategia e gestione operativa. Secondo Kaplan e Norton le imprese possono evitare *“tali inconvenienti”* adottando *sistemi di gestione a ciclo chiuso*. Tale ciclo consta di cinque fasi:

- 1) Lo sviluppo della strategia
- 2) Tradurre la strategia in azione
- 3) Collegare la strategia ai piani operativi
- 4) Monitoraggio e apprendimento
- 5) Testare e adattare la strategia.

1) Sviluppo della strategia

Il ciclo di gestione comincia con una definizione chiara ed articolata di strategia. Tuttavia, prima ancora di formulare una strategia, i

¹⁴⁶ *Ivi*, p.2

¹⁴⁷ *Ibidem*

manager devono definire la *mission* e la *vision* dell'impresa e la bussola interna che ne guiderà le azioni (*i valori*). In altri termini, la strategia promana, a sua volta, dalla *mission* e *vision* dell'azienda e dalla relativa proposizione di valore. È in questa prima fase che l'azienda deve condurre un'attenta analisi dei propri punti di forza e di debolezza e delle caratteristiche del mercato dove intende operare.

La mission è una breve dichiarazione, generalmente di una o due frasi, che definisce perché l'impresa esiste e soprattutto cosa ha da offrire ai suoi clienti. Un buon esempio è quello della Novartis, la grande casa farmaceutica: *“Vogliamo scoprire, sviluppare e commercializzare con successo prodotti innovativi per prevenire e curare le malattie, alleviare le sofferenze dei malati e migliorare la qualità della vita. Vogliamo anche assicurare ottimi rendimenti ai nostri azionisti e ricompensare adeguatamente coloro che investono idee ed energie nella nostra società”*.¹⁴⁸

La vision è una dichiarazione concisa che definisce gli obiettivi dell'impresa a medio-lungo termine (3-10 anni); un esempio è quella della CIGNA *Property and Casualty*, divisione di una società di assicurazioni: *“Vogliamo trovarci entro 5 anni tra il 25% degli specialisti di maggior successo”*.¹⁴⁹

Infine, i **valori** (spesso detti *core values*, o valori fondanti) di un'impresa prescrivono l'atteggiamento, il comportamento ed il carattere di un'organizzazione. Essi descrivono gli atteggiamenti e i comportamenti desiderabili che un'impresa intende promuovere,

¹⁴⁸ *Ivi*, p.4

¹⁴⁹ *Ivi*, p.5

ma anche le condotte vietate, come la corruzione, il mobbing e il conflitto di interessi, che i dipendenti devono assolutamente evitare. Dopo aver stabilito la *mission*, la *vision* e i valori dell'impresa i manager devono attuare *un'analisi strategica* per arrivare alla formulazione della strategia aziendale¹⁵⁰. In ogni azienda bisognerà

¹⁵⁰ Il concetto di strategia aziendale, come anche il tema più ampio della formulazione e dell'analisi della gestione strategica, non presenta, nonostante la mole di studi condotti fino ad oggi, una definizione generalmente accettata, né confini definiti in modo univoco. Il termine strategia deriva dal greco antico e nella sua accezione originaria, riferita all'arte della guerra, indica la conduzione delle forze armate da parte del generale, ovvero la perizia nell'arte militare. In ambito manageriale la diffusione del termine strategia prende il via con gli scritti di Chandler A.D (1962) e di Ansoff H.I (1965) attraverso i quali si inizia a sistematizzare il concetto. Tuttavia, come ha osservato Guatri L. nel 1998, il termine si è sempre più diffuso negli anni ed è stato utilizzato in diversi campi dell'agire umano. Nel teorizzare il concetto di strategia, alcuni autori hanno posto l'enfasi sugli obiettivi da raggiungere, altri invece, sulle azioni da mettere in atto per raggiungere tali obiettivi, altri studiosi ancora, su entrambi gli aspetti. Nel 1954 Peter Druker, per la prima volta introduce il concetto di decisione strategica in maniera compiuta ed organica. Qualche anno dopo Chandler A.D. (1962), studiando la storia di quattro grandi aziende americane (General Motors, Sears, Standard Oil of Jersey e Du Pont), definisce in maniera esplicita la strategia come "**la definizione dei fini e degli obiettivi di lungo termine, lo sviluppo delle attività e l'allocatione delle risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi**". Si tratta di un approccio razionalistico al tema della pianificazione strategica (*long range planning*). Ulteriori due contributi provengono, a distanza di poco tempo, da Andrews K.R. (1971) e da Ansoff H.I. (1965). Il primo in linea con le idee di Chandler, definisce la strategia come "**l'insieme di obiettivi, scopi o fini e delle principali politiche e piani operativi per raggiungere tali fini** [...]". ANSOFF H.I. (1965), invece, piuttosto che soffermarsi sugli obiettivi dell'impresa, al pari degli studiosi che fino ad allora si erano occupati del tema, enfatizza il contenuto delle decisioni strategiche (mercati in cui operare, scelta dei prodotti, scelta delle modalità competitive ecc.). Successivamente, dagli anni '70 in poi, il concetto di strategia comincia a divenire oggetto di contributi via via più numerosi: si pensi ai contributi della scuola di Harvard, quelli di Normann R. (1977), Mintzberg H. (1987), Porter M.E. (1980,1985), nonché quelli più recenti di Hamel G. e Prahalad C. (1989, 1990), Cosa V. (1988), Bertini U. (1990). L'approccio harvardiano al concetto di gestione strategica, è un approccio di tipo razionale, in cui si realizza un'accentuata separazione tra pianificazione ed attuazione della strategia. All'interno delle aziende cominciarono ad affermarsi in quegli anni, delle unità organizzative nuove, investite del compito di pianificare lo svolgimento dell'attività aziendale nel medio lungo termine, attraverso la redazione dei piani strategici. La gestione strategica finisce, in tal modo, per essere interpretata come pianificazione strategica (Invernizzi G., 2004). Negli anni successivi, il modello della scuola di Harvard, della gestione strategica intesa come pianificazione strategica entra in crisi, per effetto del maggior dinamismo ambientale. Ci si rende conto, che la gestione strategica non possa consistere solo nella pianificazione strategica ma debba necessariamente considerare i feed-back derivanti dalla sua implementazione. Le fasi della formulazione e della realizzazione della strategia sono interconnesse in un processo di mutuo aggiustamento, piuttosto che in uno di tipo sequenziale. Anche Normann R. (1977), con il concetto di apprendimento che deriva dal fare (*learning by doing*), sostiene che la formulazione della strategia non possa e non debba prescindere dalla considerazione dei *feed-back* che derivano dalla realizzazione della stessa, soprattutto in un ambiente maggiormente instabile; in quegli anni, due shock petroliferi (1973 e 1979) fanno crollare la certezza di poter pre-

decidere in quali mercati e/o settori operare (e quindi i propri confini organizzativi) e in che modo confrontarsi con la concorrenza.

In altri termini, esiste un complesso di decisioni da adottare durante la vita dell'azienda, caratterizzate da un rapporto gerarchico. Le strategie aziendali si ordinano secondo una precisa gerarchia, che vede al vertice le strategie complessive, del tipo corporate, al centro quelle competitive e alla base quelle funzionali.

vedere con certezza, gli scenari futuri. Anche lo studioso Mintzberg H. (1987) critica gli approcci analitico-razionali, sottolineando che il concetto di strategia non si esaurisce nell'atto della formulazione, ma dovrebbe accogliere anche i feed-back derivanti dall'ambiente interni ed esterno. Egli distingue il concetto di strategia intenzionale, da quelli di strategia deliberata ed attuata. Volendo utilizzare un'espressione metaforica, potremmo dire che *"tutte le strategie avanzano su due piedi, uno derivato dalle scelte (one deliberate) e un altro derivato dall'emergere di fattori imprevisti (the other emergent)"* (Mintzberg H. e Waters J., 1985). Quindi, il percorso strategico realmente compiuto da un'impresa è dunque ricostruibile solo ex-post, guardando alla strategia realizzata, alla sequenza di decisioni prese, ai comportamenti adottati e ai risultati raggiunti. Lo scostamento tra strategia decisa e strategia realizzata è ascrivibile, da un lato, all'abbandono di una parte del piano strategico per il manifestarsi di circostanze impreviste; dall'altro all'emergere di spinte strategiche in positivo da parte dell'ambiente e dell'organizzazione. Le strategie non si realizzano in astratto ma "emergono attraverso le azioni e i comportamenti posti in essere dai membri dell'organizzazione, come esito di processi sociali, politici, culturali che si svolgono al suo interno e delle relazioni di analoga natura che si stabiliscono tra l'impresa e i suoi stakeholders" (Rispoli M., 1989). Un ulteriore contributo alla definizione dei confini del concetto di strategia è quello di Porter M. E. (1997), il quale dopo aver definito ciò che strategia non è, pone l'enfasi sulle strategie competitive elaborando modelli teorici a supporto del processo di formulazione strategica (modello delle cinque forze competitive, il modello della catena del valore, ecc). Infine, va menzionato anche quel filone di studi che pone grande enfasi nel processo di formulazione strategica, alla risorse e competenze di cui l'azienda dispone (Itami M., 1988; Hamel G., Prahalad C., 1989, 1990). Si realizza un punto di rottura, rispetto ai filoni precedenti, in quanto la definizione della strategia dipenderebbe più che dai condizionamenti ambientali, dalle risorse e competenze ambientali; va sottolineato che, l'importanza delle variabili interne aziendali era già stata colta sul finire degli anni '50, attraverso la teoria della *Resource Based View* (Penrose E., 1959).

Ne deriva che il concetto di strategia non presenta tutt'oggi, contorni ben definiti.

Tuttavia tra i diversi tentativi definitivi, esistono molti punti di convergenza:

- la definizione di obiettivi a medio/lungo termine;
- la condivisione e la pervasività nell'azienda degli obiettivi strategici;
- la pianificazione e lo sviluppo di azioni dirette a orientare la gestione dell'impresa verso gli obiettivi e la creazione del valore;
- l'acquisizione e l'allocazione delle risorse necessarie.

La strategia complessiva, serve a scegliere le aree, i mercati in cui operare; *le strategie competitive* definiscono invece, le modalità competitive in ciascuna area strategica d'affari; infine, quelle funzionali (cioè di produzione, vendita, finanza ecc) sono strumentali alle strategie competitive prescelte. Per esse si potrebbe parlare di strategie operative, visto che riguardano le modalità di attuazione delle funzioni di gestione. Una strategia, sia essa complessiva o di settore, si basa sempre su un complesso di politiche, che rappresentano gli strumenti per il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine fissati dall'imprenditore. Nel significato qui attribuito, una politica si caratterizza, cioè, per il più limitato campo di riferimento (le aree funzionali) e per il maggior grado di analisi rispetto alle scelte strategiche.¹⁵¹

In linea generale, occorre evidenziare che l'azione strategica si lega a doppio filo al processo di governo dell'azienda, per mezzo del quale il sistema delle idee prende forma e si materializza nel sistema dei fatti e delle operazioni dando vita alla struttura e ai processi di funzionamento della azienda stessa (Bertini U., 1990). Occorre evitare di attribuire valenza strategica a ogni azione, decisione di una certa importanza; occorre delimitare i confini del concetto di strategia per comprendere in quali situazioni utilizzare la prospettiva e gli strumenti tipici delle strategie aziendali. In quest'ottica, è possibile affermare che il processo di governo acquisisce valenza strategica proprio quando è atto a definire i tratti strutturali della combinazione economico-produttiva (Bertini U., 1995). All'interno del processo di governo, la strategia si propone di definire, ridefini-

¹⁵¹ S. SCIARELLI, *op., cit.*, pp.182-183

re o incidere in modo rilevante sulla struttura aziendale.¹⁵² In altri termini, l'elemento qualificante è il cambiamento radicale della struttura.

Ricapitolando, ci sono stati gli anni della formalizzazione della strategia attraverso il piano strategico, si è poi passati alla gestione strategica, chiamata ad ampliare ed inglobare il piano. Si è infine ritornati a più contenuti messaggi enfatizzando il ruolo della missione. Ma l'esigenza di flessibilità strategica esigeva soluzioni sempre più snelle.¹⁵³ Non è certamente la pianificazione strategica, come ha ampiamente argomentato Henry Mintzberg, la soluzione vincente. “La strategia è qualcosa che nasce come intenzionale e che poi si evolve in continuazione, sotto la spinta di strategie emergenti, prima di concretizzarsi nella strategia realizzata, quella che viene poi monitorata dal controllo strategico.”¹⁵⁴ La strategia intenzionale è quella che i singoli componenti del vertice aziendale hanno in mente e che vanno elaborando nel tempo. Con essa si definiscono due aspetti cruciali “dove competere” (in quali business operare) e “come competere” (con quali strategie competitive). Questa si trasforma poi, dal confronto con le persone e con un'analisi accurata della realtà dell'ambiente esterno, nella strategia deliberata. Ma nello

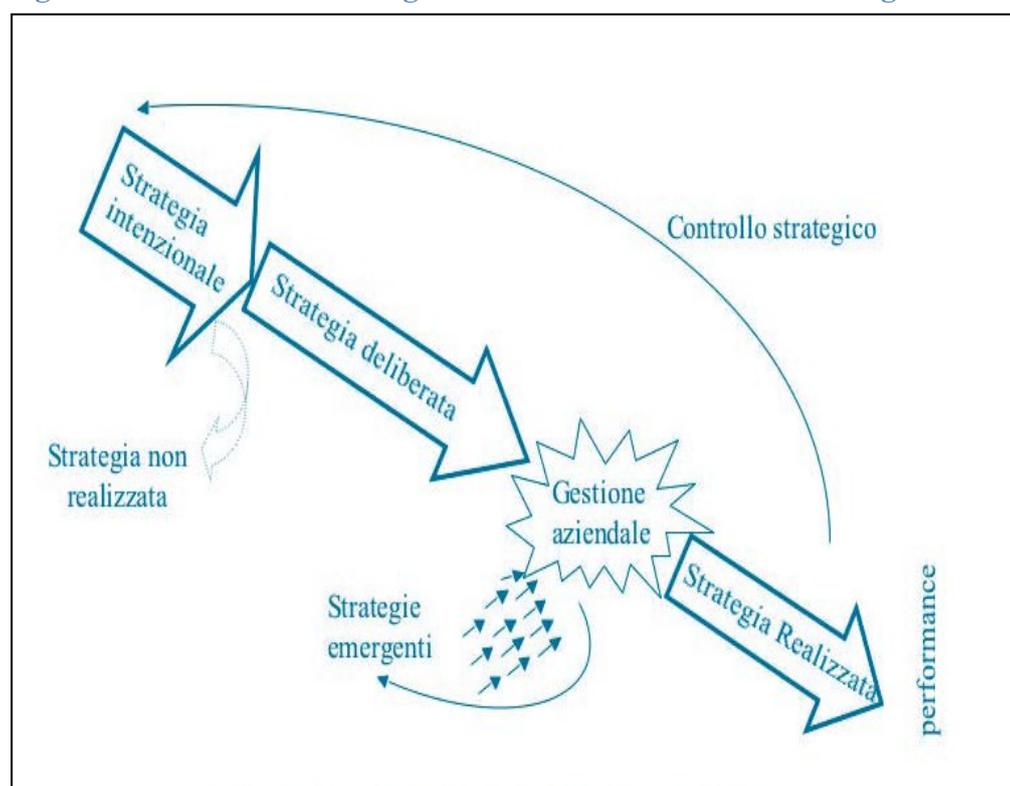
¹⁵² La struttura aziendale rappresenta quel sistema di relazioni tendenzialmente stabili che qualificano l'azienda, la materializzano e la rendono individuabile e percettibile come sistema e realtà unica e irripetibile nell'ambiente economico-produttivo. Si possono così concettualmente distinguere nell'ambito del governo e delle politiche aziendali, quelle azioni tese a garantire e migliorare il funzionamento della struttura da quelle che si prefiggono la definizione, la ridiscussione e il cambiamento rilevante della struttura stessa. Queste ultime rappresentano, a pieno titolo, le azioni strategiche. Si tratta di decisioni che, impattando sulla struttura, divengono essenziali nella definizione delle relazioni azienda-ambiente e nell'organizzazione generale e sistematica dei processi gestionali e produttivi (Ferrara G. 1995)

¹⁵³ A. BUBBIO, *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, in “Controllo di gestione”, giugno 2006, p.1

¹⁵⁴ Si veda in proposito: Henry Mintzberg “*The Rise and Fall of Strategic Planning*”, Prentice Hall, 1994 Englewood Cliff

svolgersi della gestione, sorgono fatti, opportunità e si verificano eventi che costituiscono la fonte di strategie emergenti. Queste vanno ad impattare sulla strategia che si va via via realizzando.¹⁵⁵ Il problema rimane quello di pilotare l'impresa nella direzione desiderata; in altri termini, riuscire ad allineare la gestione operativa al fine di conseguire una strategia realizzata in linea con quella deliberata. *In allineamento strategico*¹⁵⁶ i due studiosi statunitensi propongono soluzioni che, utilizzando *la balanced scorecard* a più livelli organizzativi, costituiscano una possibile soluzione. Oggi, il problema dell'allineamento della gestione operativa, sta diventando un problema crescente anche per molte imprese italiane. Oggi, il problema dell'allineamento della gestione operativa, sta diventando un problema crescente anche per molte imprese italiane.

Figura 10. Le forme di strategia - Elaborazione da H. Mintzberg



¹⁵⁵ A. BUBBIO, *op., cit.*, p.1

¹⁵⁶ Pubblicato da Utet-Isedi, Torino 2006.

Nella realtà italiana, è sempre stato più facile avere una gestione operativa allineata con la strategia, vuoi per le dimensioni medio-piccole delle imprese, vuoi per la loro caratteristica di essere prevalentemente a conduzione imprenditoriale. Ma la realtà italiana sta cambiando, la componente manageriale è sempre più diffusa anche in Italia.¹⁵⁷

Tuttavia conseguire l'allineamento non è semplice. Gli stessi Kaplan e Norton, già in *Strategy Focused Organization*, avevano ripreso e rilanciato questo concetto.¹⁵⁸

Ci sono delle resistenze organizzative dovute, in primo luogo, alle gerarchie organizzative; in secondo luogo, alle regole e alle procedure introdotte per farle rispettare ed esercitare il controllo burocratico. In terzo luogo, vi sono le resistenze da rapporti interpersonali: le persone lavorano più volentieri con quelle più simili a loro, in termini sia di valori che di attitudini. La questione allora diventa: come fare per superare queste resistenze ed ottenere il desiderato allineamento? La risposta non è semplice ma si può agire su più fronti. In primo luogo eliminando o attenuando le cause di queste resistenze. L'importante è trasformare la strategia in azioni di gestione operativa. Per farlo può essere opportuno intraprendere un'attività di controllo diversa da quella tradizionale, che ha il difetto di essere sempre stata centrata solo sui risultati annuali. È opportuno muoversi verso le logiche del controllo strategico, con un monitoraggio della performance aziendale osservata in una pluralità di dimensioni: non solo quella economico-finanziaria.

¹⁵⁷ A. BUBBIO, *op. cit.*, p.2

¹⁵⁸ Questo contributo è stato tradotto con il titolo "L'impresa guidata dalla strategia" Utet-Isedi, Torino

Come già ribadito più volte, i due autori statunitensi, suggeriscono di indirizzare la performance aziendale oltre che verso i tradizionali risultati economico-finanziari, anche verso le variabili dalle quali dipende la soddisfazione e la fidelizzazione della clientela, attraverso un'efficace gestione dei processi gestionali critici e una particolare attenzione agli obiettivi in termini di apprendimento e sviluppo. Il tutto partendo dalla missione, posta al centro del modello.

Queste classiche quattro prospettive, devono essere collegate e coerenti con la missione, gli obiettivi e gli intenti strategici al fine di facilitare quell'allineamento della gestione operativa.

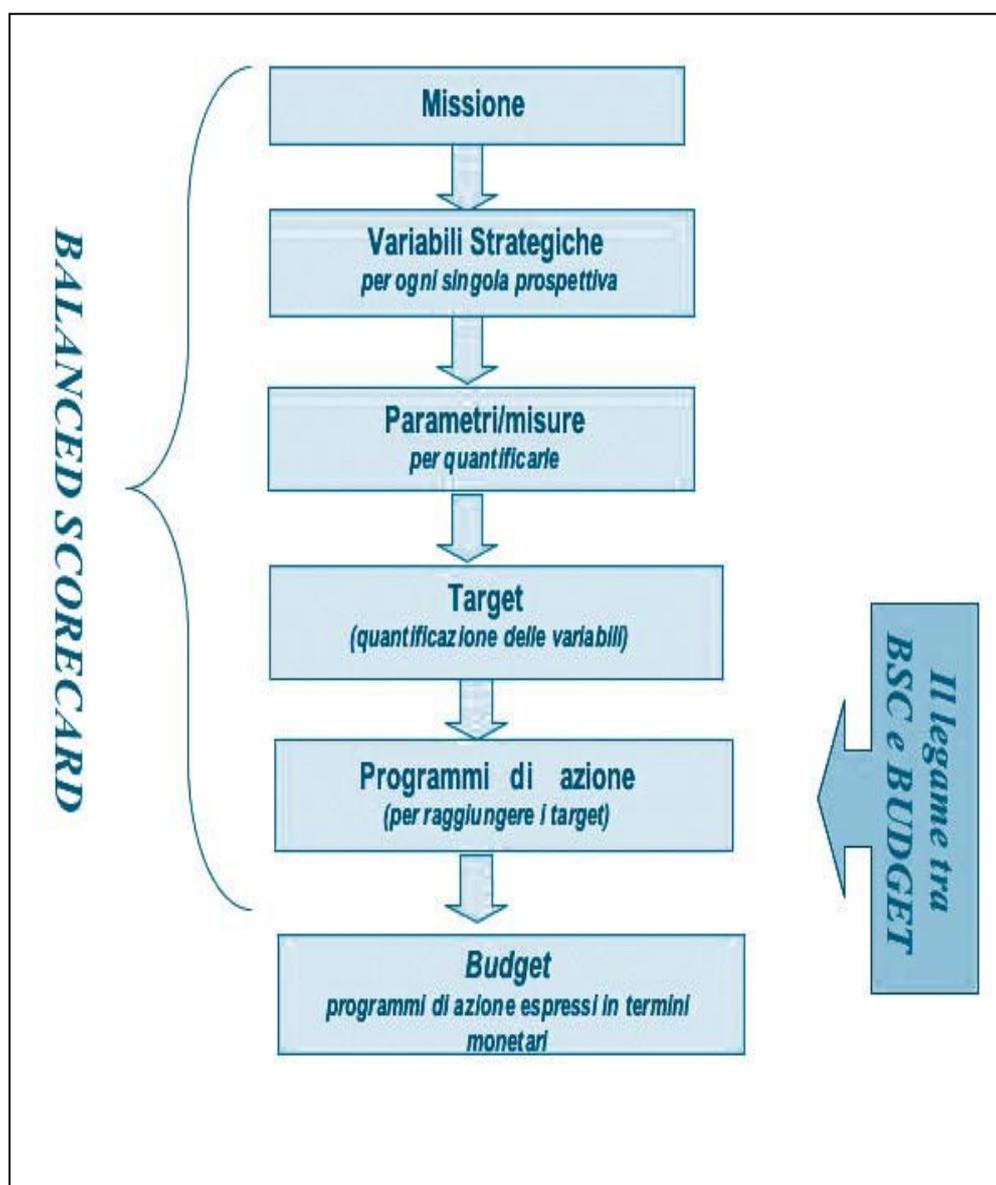
Da quest'ultimo punto di vista, ci si chiede quale sia ancora, il ruolo del budget nell'ambito del controllo strategico. In effetti, per anni, al budget è stato affidato il compito di tradurre in obiettivi e azioni annuali quanto stabilito dai piani strategici.

Il risultato è che quasi mai riflettevano il contenuto delle decisioni strategiche, determinando un sistematico disallineamento rispetto alla gestione strategica. Lo strumento del budget se collegato alla *balanced scorecard*, può essere un efficace strumento di allineamento strategico, a condizione però che i manager traducano in azioni operative ed esprimano in termini quantitativo- monetari gli obiettivi, le misure e le azioni fissate, per ogni prospettiva nella *balanced scorecard*.

In sintesi, occorre definire la *mission*, scegliere per ogni prospettiva le variabili strategiche, definire gli indicatori per misurare le variabili, stabilire i target delle variabili, definire i programmi d'azione per raggiunger i target infine, redigere il budget per tradurre in termini quantitativi e su base annuale le azioni operative. Un budget elaborato in questo modo presenta contenuti altamente strategici.

Tuttavia, il budget non riesce a prevedere la performance aziendale nella sua multidimensionalità proprio per il fatto che molte risorse non sono traducibili in termini quantitativo-monetari. Di qui l'uso di strumenti di controllo di gestione innovativi e basati sulle nuove tecnologie informatiche. È chiaro, come già sottolineato implicitamente nelle pagine precedenti che la formulazione strategica richiede, in via preliminare, un'attenta **analisi strategica** dell'ambiente esterno ed interno all'impresa.

Figura 11. Il legame tra balanced scorecard e budget- A. BUBBIO, 2006



Il management deve da un lato cogliere la dimensione esterna dell'impresa, in termini di micro e macroambiente¹⁵⁹ dall'altro, identificare le risorse e le competenze distintive dell'azienda, su cui poter far leva. Successivamente, le conclusioni delle analisi esterne ed interne possono essere sintetizzate in una classica matrice SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, threats*).¹⁶⁰

4.1 Riflessioni personali sulla strategia aziendale

La strategia aziendale attraverso la formulazione degli obiettivi primari della gestione, la pianificazione e il controllo delle azioni e delle risorse necessarie per il loro conseguimento, definisce la “traiettoria di marcia” dell'impresa nel tempo lungo, perseguendo condizioni di equilibrio dinamico strutturale, considerato nella sua dimensione interna ed esterna. In conseguenza a ciò, dal mio punto di vista, diversi sono gli elementi che qualificano una scelta come strategica: 1) l'orizzonte temporale di medio lungo periodo, cui le scelte/azioni strategiche si riferiscono; 2) il contenuto delle decisioni strategiche in termini di attitudine ad imprimere alla condotta gestionale una spinta innovativa, determinando una riconfigurazione dinamica dell'equilibrio strutturale dell'impresa, considerato nella sua dimensione interna ed esterna; in altri termini, le scelte strategiche devono determinare un punto di discontinuità rispetto alla precedente direzione di marcia 3) l'attitudine delle scelte strategiche di realizzare un miglioramento potenziale delle condizioni di economicità generale dell'impresa nel tempo lungo, attraverso la ricerca o

¹⁵⁹ È possibile a tal fine condurre un'analisi detta PESTEL, che esamina fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e giuridici.

¹⁶⁰ L'obiettivo di tale analisi è quello di far sì che la strategia faccia leva sui punti di forza (*strengths*) interni per perseguire le opportunità (*opportunities*) esterne, risolvendo nel contempo i punti di debolezza (*weaknesses*) e respingendo le minacce (*threats*).

creazione di nuovi business e/o di nuove modalità competitive, in linea con l'evoluzione ambientale; 4) l'attitudine delle scelte strategiche a intercettare nella loro dimensione dinamica, le variabili ambientali strategicamente rilevanti, al fine di sincronizzare lo sviluppo dell'organizzazione con la dimensione ambientale esterna, per fronteggiare minacce e cogliere nuove opportunità di business; 5) la capacità di spingere la struttura organizzativa, attraverso soluzioni coerenti con l'impianto strategico di fondo, verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati; 6) relatività delle scelte strategiche in quanto configurazioni decisionali che si proiettano lungo una mutevole traiettoria spazio-temporale. La *balanced scorecard* esplicitando mission e strategia in variabili strategicamente rilevanti e fornendone obiettivi e misure consente, *day to day* il controllo degli indicatori delle principali variabili strategiche, monitorando e realizzando un controllo in itinere, di processo e non solo di risultato. La performance economico-finanziaria e i relativi driver di valore che ne sono alla base, rappresentano uno strumento efficace di gestione strategica. Inoltre, la dimensione strategica risulta reciprocamente interrelata a quella organizzativa, attraverso la continua ricerca di nuove soluzioni organizzative in grado di allineare la gestione operativa e quella strategica.

Riesplorando le diverse posizioni dottrinali in merito al concetto di strategia, ho avuto modo di verificare le diverse, seppur complementari prospettive di osservazione. Ritengo che, il concetto di strategia vada interpretato in senso ampio, includendo non solo obiettivi, azioni, risorse ma anche tutte quelle variabili organizzative ed ambientali in grado di impattare sulla struttura relazionale ed economica dell'impresa nel tempo lungo. Inoltre, ritengo che anche al-

cune scelte di breve periodo, possano avere la capacità di attivare una sorta di “salto quantico” in termini di direzione strategica di marcia, al pari di quelle i cui effetti si esplicheranno su un arco temporale più ampio; è certamente indiscutibile il principio secondo cui le scelte strategiche sono quelle che “guardano lontano”, al futuro dell’impresa e non al breve periodo; tuttavia, vi sono scelte e azioni che pur dispiegando i loro effetti nel tempo breve, per la loro “strategicità” possono avere implicazioni sul sentiero-condotta dell’impresa durante la sua mutevole esistenza. Non è tanto l’orizzonte temporale di riferimento che qualifica una scelta come strategica, bensì il contenuto della decisione e gli effetti che la stessa può sortire sul sentiero di crescita dell’impresa, anche se dovesse avvenire entro poco tempo dalla decisione.

2) Tradurre la strategia in pratica

Dopo aver formulato la strategia, i manager devono tradurla in obiettivi e misure che posano essere chiaramente comunicati a tutte le unità e a tutti i dipendenti. In questa fase di implementazione, gli autori della bsc, suggeriscono la costruzione di mappe strategiche in grado, come già ampiamente ribadito in questo lavoro, di tradurre una proposizione strategica in una catena di relazioni di causa-effetto tra obiettivi strategici. Di solito una grande impresa crea una mappa strategica complessiva per l’intero gruppo, collegandola poi alle mappe strategiche di ciascuna delle unità operative e funzionali. Tuttavia, anche se una mappa strategica consente di ridurre una complessa proposizione strategica a un’unica pagina, molti manager trovano difficile comprendere e gestire i molteplici obiettivi contenuti in una mappa e gli indicatori di performance ad essi associati.

Alcuni obiettivi fanno riferimento alla riduzione dei costi e al miglioramento della qualità nel breve periodo, mentre altri riguardano gli obiettivi di innovazione e di relazione di lungo periodo. Spesso per i manager è molto complesso trovare il giusto equilibrio tra questi obiettivi così disparati.¹⁶¹ Dopo la costruzione della mappa strategica i manager dovranno metterla in collegamento con una *balanced scorecard* di indicatori e misure associati a ciascun obiettivo strategico. Se un obiettivo non è misurabile, non si può né gestire né migliorare. Infine, occorre identificare e autorizzare le risorse necessarie per un portafoglio di iniziative strategiche tese a favorire il raggiungimento di obiettivi strategici. Un'iniziativa strategica è un programma o un progetto discrezionale, di durata limitata, mirato a colmare un divario di performance.

3) *Collegare la strategia ai piani operativi*

Avendo definito gli obiettivi strategici, gli indicatori di performance e le iniziative strategiche, l'impresa sviluppa successivamente un piano operativo che definisce le azioni da intraprendere per realizzare i suoi obiettivi strategici. Questa fase inizia con la definizione dei progetti prioritari per il miglioramento dei processi, seguita dalla preparazione di un piano di vendita dettagliato, di un piano di utilizzo delle risorse, di un budget degli investimenti e infine di un piano operativo.

4) *Monitoraggio e apprendimento*

Nell'implementare i propri piani operativi e strategici, le imprese devono tenere 2 tipi di riunioni per monitorare i propri risultati e

¹⁶¹ R. KAPLAN, D. P. NORTON, *Governare il management system*, in Harvard Business Review, gennaio 2008, p.9

apprendere da essi. In primo luogo, i manager devono convocare riunioni periodiche per esaminare le prestazioni delle unità operative e delle funzioni di business e affrontare i problemi che potrebbero sorgere o persistere. In secondo luogo, i manager devono anche tenere riunioni di gestione della strategia, nelle quali si esaminino gli indicatori di performance delle *balanced scorecard* e le iniziative intraprese, al fine di valutare i progressi compiuti e identificare eventuali ostacoli all'attuazione della strategia.¹⁶² Nel corso di queste riunioni bisogna trovare un giusto equilibrio tra ampiezza della discussione e approfondimento dei temi.

¹⁶² *La prima barriera* all'attuazione della strategia si verifica quando l'organizzazione non riesce a tradurre la sua visione e la sua strategia in termini che siano comprensibili e in base ai quali possa condurre un'azione. Ciò accade quando l'amministratore delegato e la squadra dei senior executive non sono riusciti a raggiungere neanche tra loro l'accordo sul vero significato della visione e della strategia. In mancanza di consenso e chiarezza, o vari gruppi perseguono linee d'azione diverse – qualità, miglioramento continuo, reingegnerizzazione, decentramento del potere decisionale – in base alla propria interpretazione della vision e della strategia.

La seconda barriera all'attuazione della strategia insorge quando le esigenze a lungo termine dell'unità di business strategica non si traducono in obiettivi commisurati a dipartimenti, squadre e individui. In questo modo, la performance dei vari dipartimenti resta focalizzata sul rispetto dei budget finanziari fissati nell'ambito del processo tradizionale di controllo del management, mentre le squadre e in singoli individui all'interno dei dipartimenti hanno degli obiettivi collegati al raggiungimento di traguardi tattici a breve termine propri di ogni dipartimento, nei quali non è prevista la creazione di competenze che consentano il conseguimento di obiettivi strategici di lungo termine.

La terza barriera che ostacola l'attuazione della strategia consiste nella mancanza di collegamento fra i piani d'azione e i processi di allocazione delle risorse da un lato e le priorità strategiche a lungo termine dall'altro. Attualmente, molte organizzazioni adottano processi separati per la pianificazione strategica a lungo termine e per la definizione del budget a breve termine (annuale). La conseguenza è che spesso la discrezionalità dei fondi e le assegnazioni di capitale non sono coordinate alle priorità strategiche. Le grandi iniziative, come la reingegnerizzazione, vengono affrontate con scarso senso della priorità o dell'impatto strategico, e i prospetti mensili e trimestrali sono mirati alla spiegazione delle discrepanze fra le operazioni reali e quelle previste dal budget, non sui processi che si registrano in rapporto agli obiettivi strategici.

La barriera finale all'attuazione della strategia è la mancanza di feed-back relativo al modo in cui la strategia viene attuata e alla sua efficacia. La maggior parte dei sistemi di management in uso oggi fornisce soltanto un feed-back a breve termine sulla performance operativa, e questo feed-back riguarda per lo più le misure finanziarie, di solito basandosi sul confronto tra risultati effettivi e il budget mensile o trimestrale. Si dedica poco tempo all'esame degli indicatori relativi all'attuazione e la successo della strategia.¹⁶² R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *BALANCED SCORECARD: tradurre la strategia in azione*, Isedi, torino, 1996, pp. 201-205

5) *Testare e adattare la strategia*

Di tanto in tanto i manager possono scoprire che alcune delle assunzioni alla base della strategia sono sbagliate o obsolete. In questi casi, i manager devono riesaminare rigorosamente la strategia e modificarla, decidendo se siano sufficienti miglioramenti incrementali o se sia necessaria una nuova strategia trasformativa. Dal punto di vista pratico, molte imprese analizzano statisticamente la correlazione tra gli indicatori di performance strategica attraverso analisi statistiche. Queste analisi, di solito, confermano e quantificano l'esistenza di legami tra una o più variabili strategiche.

5. Catturare le variabili strategiche: le risorse intangibili

Con il passaggio dall'era industriale a quella dell'informazione, è cresciuta l'importanza della conoscenza e delle relazioni con l'ambiente in cui l'impresa è inserita¹⁶³. I beni immateriali sono sempre più, alla base del processo di creazione e diffusione del valore; ciò implica la necessità di migliorare la comunicazione esterna in merito alla capacità di produzione e gestione degli stessi, come fonti di vantaggio competitivo. Le risorse immateriali acquisiscono importanza crescente non solo per il management, nella prospettiva di governo e direzione dell'impresa, ma anche per le diverse tipologie di *stakeholder* esterni quali clienti, fornitori, analisti, investitori, creditori ecc. I tradizionali strumenti contabili di misurazione e rappresentazione delle risorse immateriali, appaiono sempre più inadeguati e non in grado di soddisfare il crescente fabbisogno informativo a riguardo, dovuto alla maggiore consapevolezza della strategici-

¹⁶³JEREMY RIFKIN: "...è il capitale intellettuale la forza dominante, l'elemento più ambito della nuova era. Nella new economy sono le idee, i concetti, le immagini, non le cose i componenti fondanti del valore...".

tà degli *intangibile assets* nel processo di creazione di valore per le aziende. Recenti studi, hanno rilevato che esiste un rilevante fabbisogno informativo insoddisfatto con riferimento al profilo di immaterialità che caratterizza l'impresa. Solo in tempi relativamente recenti, è cresciuta nel management e negli *stakeholder* aziendali, la consapevolezza del ruolo degli *intangibile assets* come fonti di vantaggio competitivo.

Nel sistema di bilancio italiano, le risorse immateriali sono rappresentate, in via generale, dalle immobilizzazioni immateriali (costi pluriennali e beni immateriali).¹⁶⁴ Il problema che si pone è quello di considerare tali costi come oneri pluriennali, in quanto sostenuti per risorse che cederanno a vantaggio dell'impresa benefici economici per più esercizi o come costi d'esercizio da spendere nel conto economico. È chiaro che il management orientato alla massimizzazione del reddito a breve termine, difficilmente sosterrà quegli investimenti necessari in risorse intangibili i cui benefici, in termini di flussi di ricavi futuri attesi, si manifesteranno lentamente nel tempo, compromettendo la stessa possibilità di sopravvivenza dell'impresa nel medio-lungo termine..

Il bilancio civilistico, essendo imperniato sui costi storici, non consente di evidenziare adeguatamente la dinamica del valore in generale e quella delle risorse immateriali in particolare. La rappresentazione degli elementi patrimoniali è rivolta al passato e non al futuro e ciò non consente di aggiornare le valutazioni in modo da considerare gli eventuali cambiamenti intercorsi. Il sistema civilisti-

¹⁶⁴ 1) Costi d'impianto e avviamento; 2) Costi di ricerca sviluppo e pubblicità; 3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno; 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili; 5) Avviamento; 6) Altre immobilizzazioni.

co, centrato sui valori storici, cela parte della ricchezza aziendale; è stato verificato che esiste una componente occulta nel valore di mercato delle imprese, rappresentata dalle risorse intangibili, fonti di conoscenza, esperienza ed innovazione. Si tratta del valore della qualità intrinseca con cui una persona o un gruppo di persone generano un bene o un servizio; in altri termini occorre valorizzare la capacità umana di trasformare il sapere in merce di scambio.

Ricapitolando, le fonti di vantaggio competitivo sono sempre più rappresentate da fattori immateriali (brevetti, marchi, innovazione, soddisfazione del cliente, risorse umane, ecc.) più che da risorse tangibili¹⁶⁵. Oggi il valore di mercato delle aziende, risulta essere costituito in maniera preponderante, da beni immateriali. La creazione e la diffusione di conoscenza consentono di innovare incessantemente processi produttivi e prodotti, al fine di ideare e realizzare modalità sempre più avanzate nel fornire servizi/prodotti ai clienti. Di qui l'importanza dei nuovi *driver* del processo di creazione di valore.

Le principali componenti delle risorse intangibili sono 3:

- 1) **Capitale umano** (*Competenze delle persone*): si tratta delle conoscenze e competenze delle persone che prestano la propria attività lavorativa a vantaggio dell'azienda. Il capitale umano va inteso in senso ampio e include le capacità personali, l'istruzione, l'esperienza, i valori e le abilità sociali, la motivazione e la reputazione dei dipendenti che lavorano all'interno dell'impresa stessa; si tratta di una conoscenza che

¹⁶⁵ Secondo uno studio condotto dal *Brooking Insitute*, i valori contabili delle attività materiali rappresentavano nel 1982 il 62% del valore di mercato. Nel 1992 tale valore era sceso al 38% e nel 2000 al 10%.

potremmo definire tacita o implicita in quanto non formalizzata e che appartengono come tali alle persone e non all'azienda.

- 2) **Capitale strutturale** (*proprietà intellettuale - struttura interna*): si tratta di beni immateriali creati dai lavoratori ma di proprietà dell'azienda; il capitale strutturale è dunque costituito da brevetti, tecnologie, sistema di ricerca e sviluppo, diritti, contratti, obbligazioni e accordi. Talvolta, tali beni possono essere acquistati dall'esterno e rappresentano, tra i diversi *assets*, quelli meno intangibili, in quanto agevolmente esprimibili in termini monetari e con una valutazione economica definita nel bilancio aziendale.
- 3) **Capitale relazionale** (*capitale del cliente – struttura esterna*): consiste nelle relazioni con clienti e fornitori, nei marchi, e nella reputazione o immagine; alcuni di questi elementi intangibili possono essere considerati di proprietà dell'azienda, mentre per altri vi sono maggiori spazi di dubbio.

Come già evidenziato, il destinatario di un bilancio, ricerca in esso, più informazioni di carattere non finanziario, più informazioni su dati previsionali e sugli *assets* intangibili, dal momento in cui il valore delle aziende ha iniziato a dipendere in larga parte dal loro patrimonio immateriale, quindi dal loro capitale intellettuale.

Oggi, il vantaggio competitivo dipende in larga misura dal controllo delle risorse immateriali ma anche e soprattutto dalla capacità del management di utilizzare tali risorse in modo efficiente ed efficace nella creazione di valore economico. Quindi, non basta solo avere il controllo di tali risorse, ma occorre anche, la capacità da

parte degli organi di governo di farne un uso razionale. Il vantaggio competitivo deriva sempre più da fattori quali la *business idea*, la qualità del management, la capacità di innovazione, l'abilità di soddisfare e fidelizzare i clienti, la R&S, i brevetti, dai copyright, qualità della marca ecc; il problema è che tali beni non trovano spazio nei bilanci e necessitano di particolari metodologie valutative e comunicative, che ne permettano una corretta valorizzazione e comunicazione.

L'idea diffusa e condivisa è che gli *assets* intangibili rappresentano i maggiori *driver* di crescita economica per tutte le aziende, specie per quelle operanti nei settori dei servizi e dell'informazione. Questo spiega perché molte imprese, soprattutto statunitensi e del nord Europa, abbiano iniziato a produrre documenti informativi extra-bilancio (i cosiddetti "*Intellectual Capital Statement*"), andando al di là dei tradizionali schemi contabili economico-finanziari. La misurazione e rappresentazione degli *intangibile*, offre vantaggi non solo agli *stakeholder*, in termini di migliore base informativa ma anche e soprattutto, al management e all'impresa in generale, per la valorizzazione della sua importante funzione di trasformazione del capitale, delle competenze e del lavoro in produzioni che incorporano conoscenza. Va anche sottolineato che, in Italia, e più in generale in Europa, dal 1 gennaio 2005 sono stati introdotti i principi contabili internazionali IAS/IFRS per alcune tipologie di società;¹⁶⁶ in conseguenza a ciò, vi sono società che redigono il bilancio secondo i principi contabili internazionali, altre invece secondo i

¹⁶⁶ **IAS**: INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD – **IFRS**: INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD

principi contabili civilistici, mettendo in luce due impianti normativi per molti versi opposti.

- 1) I principi contabili civilistici applicano il criterio del costo storico; invece, quelli internazionali applicano il criterio del *fair-value*.¹⁶⁷
- 2) Nel bilancio civilistico prevale il “*principio della prevalenza della forma sulla sostanza*”; invece, nel bilancio redatto in conformità ai principi contabili IAS/IFRS prevale il “*principio della prevalenza della sostanza sulla forma*”.
- 3) L’impianto normativo civilistico mira alla tutela dei creditori sociali mentre, nel mondo anglosassone, i principi contabili devono tutelare gli investitori attuali e potenziali.
- 4) Tra i principi contabili civilistici assume un ruolo centrale, nel processo di valutazione, il principio della prudenza che impone di imputare a conto economico le perdite certe e presunte e gli utili solo sperati (principio asimmetrico); invece, il modello anglosassone, impone l’imputazione a conto economico non solo dei costi certi e presunti ma anche degli utili certi e sperati (principio simmetrico).

Queste in sintesi, sono le principali differenze tra il modello europeo e quello anglosassone in tema di principi contabili di redazione del bilancio d’esercizio. Si tratta di due “modelli di bilancio” che si fondano su distinte fonti normative e, non è quindi possibile integrare le due legislazioni per la redazione di un “modello misto di bi-

¹⁶⁷ In linea generale, corrisponde al valore corrente delle attività.

lancio”. È chiaro l’impatto in termini di valutazione anche sugli *intangibile assets*.¹⁶⁸

Negli ultimi anni, come già detto più volte, sono state mosse una serie di critiche ai modelli contabili; quest’ultimi si sono mostrati attendibili nel misurare e rappresentare la performance aziendale fino a quando, le risorse che non riuscivano a “catturare” e rappresentare, come appunto quelle immateriali, non erano determinanti nel processo di creazione di valore economico.

Da quando invece, tali risorse immateriali, hanno acquisito un ruolo strategico nell’acquisizione di fonti del vantaggio competitivo, il modello contabile del bilancio ha mostrato tutti i suoi limiti informativi. Per la corretta valutazione della performance aziendale occorre considerare nuovi modelli di misurazione e rappresentazione in grado di coniugare risultati passati con quelli attesi, risultati di breve periodo con risultati di medio-lungo periodo, misure finanziarie con misure non finanziarie, come già abbondantemente descritto nel corso di questo capitolo. Tra questi, si individuano in particolar modo tre modelli, maggiormente diffusi per la valutazione della performance aziendale:

- 1) *La balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992)
- 2) *Il Business Navigator* (Edvinsson and Malone, 1997)
- 3) *Intangible Asset Monitor* (Sveiby,1997).

Il modello della *Balanced Scorecard*, a differenza del modello di bilancio, è in grado di “catturare” e misurare quella dimensione in-

¹⁶⁸ *Gli intangibile a vita definita* possono essere sistematicamente ammortizzati mentre quelli a *vita indefinita* (come i marchi e l’avviamento) devono essere annualmente assoggettati ad *impairment test* (test di deterioramento o di perdita di valore). Questi ultimi non devono essere più sistematicamente ammortizzati, ma devono essere sottoposti ad una valutazione periodica e, in caso di perdita permanente, svalutati.

tangibile dell'impresa, soprattutto attraverso la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento.

Il secondo modello, cioè quello del *Business Navigator*¹⁶⁹, a differenza della *balanced scorecard* è ancora più incentrato sul monitoraggio di risorse come il capitale intellettuale.

Esso quindi, nasce da un approfondimento della prospettiva dell'apprendimento e dell'innovazione dello schema di Kaplan e Norton. Il capitale intellettuale (misurato mediante 164 indicatori) è generato fondamentalmente attraverso lo sviluppo delle risorse umane (*human capital*).

Infine, l'idea alla base del terzo modello, *Intangible Asset Monitor*¹⁷⁰, è simile a quella del *business navigator*; anche in questo modello si esalta il valore delle attività svolte dalle persone che lavorano per l'azienda, in quanto la realizzazione del prodotto/servizio dipende dall'attività dei soggetti le cui competenze non potranno mai essere completamente codificate e divenire intero patrimonio dell'impresa.

Infine, nel corso degli ultimi anni sono stati elaborati molti modelli di stima delle risorse immateriali, non tanto per misurare la performance complessiva dell'azienda, ma l'impatto su quest'ultima del valore prodotto dalle risorse intangibili. La trattazione di questi modelli, pur presentando ampie aree di "intersezione" rispetto al modello della *balanced scorecard*, non costituisce oggetto di ricerca di questo lavoro.

¹⁶⁹ Per approfondimenti cfr. Edvinsson and Malone, *Intellectual Capital*, 1997

¹⁷⁰ Per approfondimenti cfr. K. Sveiby, *Measuring intangibile and intellectual capital*, 1998

6. Il grado di diffusione della *balanced scorecard* in Italia: i risultati di una ricerca

Nel 2004 l'Università Cattaneo-Liuc ha condotto una ricerca, coordinata da Massimo Solbiati e finanziata da Outlooksoft spa sul grado di diffusione della *balanced scorecard* in Italia.

Nel progetto sono state contattate 250 aziende, di queste il 43% (106) ha fornito una risposta, di cui solo il 22% (54 aziende) ha partecipato in modo attivo ritornando anche il questionario; le restanti 52 aziende, sono state oggetto d'intervista telefonica.

Il campione è costituito prevalentemente da aziende di grandi dimensioni, operanti in business maturi, con strutture organizzative tradizionali (funzionale-divisionale), e prevalentemente non quotate in borsa. Queste 106 aziende sono state suddivise per tipologia d'impresa e per dimensioni del fatturato. La ricerca si è centrata prevalentemente sulle imprese di maggiori dimensioni (il 92% delle imprese del campione hanno un fatturato superiore a 125 milioni di euro, anche se solo una piccola parte di esse è quotata in borsa).¹⁷¹

Dai dati complessivi emerge che solo il 17,92% delle 106 imprese, che hanno partecipato alla ricerca (tramite questionario e/o intervista telefonica), utilizzano la bsc; a tale percentuale occorre aggiungere un 9%, rappresentato da quelle imprese che hanno espresso un elevato interesse verso questo strumento e che nella maggior parte dei casi già utilizzano indicatori non economico-finanziari strategi-

¹⁷¹ A. BUBBIO, *Il grado di diffusione della balanced scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*, *Liuc Papers n.159*, Serie economia aziendale 21, suppl. dicembre 2004.

camente rilevanti (*Key Performance Indicator*), raggiungendo complessivamente un 27%. Si tratta, di una percentuale non molto elevata rispetto a quella di altri paesi, ma è un importante indicatore di tendenza. Dalla lettura del questionario emergono le principali motivazioni che hanno spinto molte imprese a considerarla. Il 21% delle imprese ha scelto la *balanced scorecard* come strumento di controllo strategico; il 16% per allineare gli obiettivi strategici a quelli operativi; l'11% come indicatore di sintesi nelle diverse aree aziendali; il 5% per misurare processi-funzioni che necessitano di continui incrementi di performance; un altro 5% per focalizzazione e comunicazione allargata, mentre le restanti imprese hanno fornito risposte varie. Le principali ragioni alla base della non adozione dello strumento sono rappresentate dalla scarsa conoscenza dello strumento, dall'utilizzo di altri indicatori, dall'inadeguatezza del modello per tipologia di azienda, dalla mancanza di cultura aziendale, dalla complessità del patrimonio informativo ecc. Tuttavia, tra le imprese che non hanno ancora adottato lo strumento emerge dalla lettura delle risposte al questionario, l'interesse per la bsc o anche l'avvio della progettazione.

Figura 12. Campione della ricerca

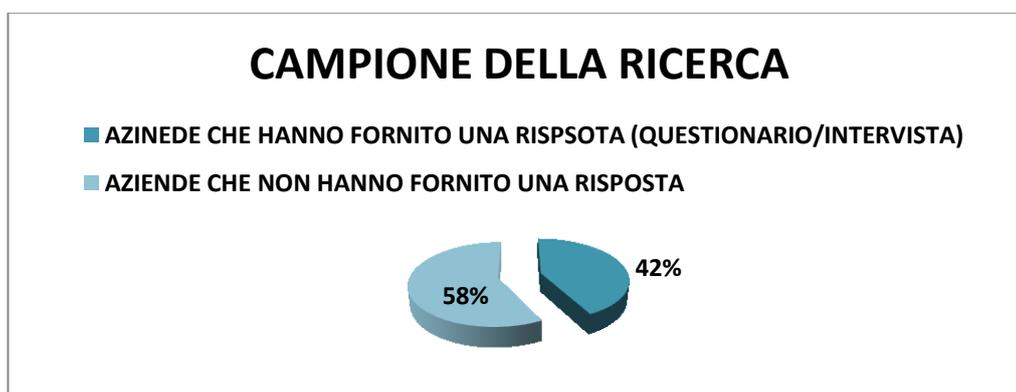


Figura 13. Utilizzo della BSC

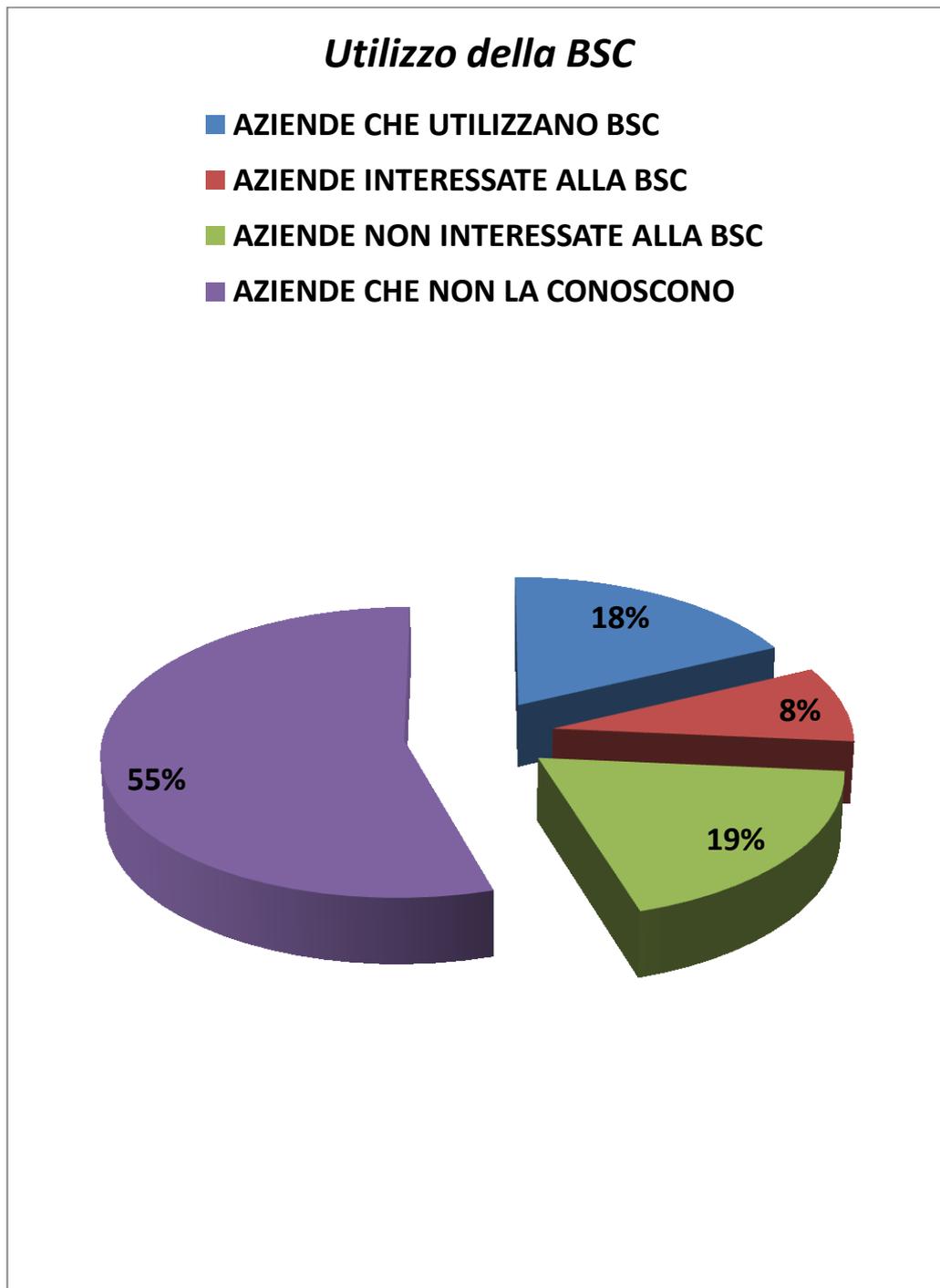


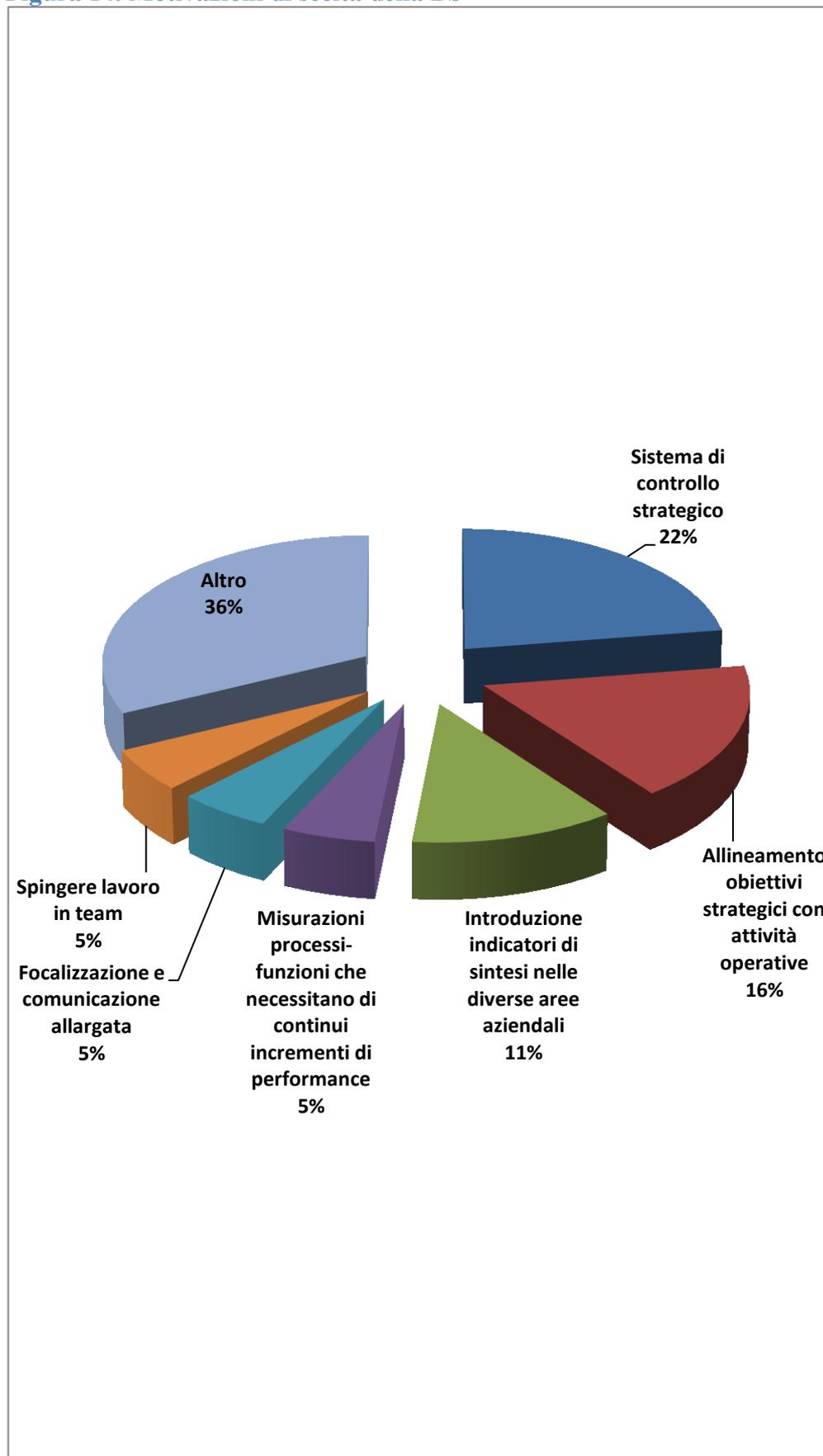
Figura 14. Motivazioni di scelta della BS

Figura 15. Motivazioni alla base della non scelta della BSC



II PARTE

CAPITOLO IV

“ LA REDDITIVITA’ NEL TEMPO LUNGO COME INDICATORE DI EFFICACIA STRATEGICA ”

I paradigmi di ricerca: aspetti ontologici, epistemologici e metodologici

Il paradigma di ricerca alla base di questo lavoro rappresenta l’indirizzo scientifico che lo caratterizza. Nelle scienze sociali questo indirizzo scientifico è rappresentato dalle scelte compiute in termini ontologici, epistemologici e metodologici, scelte alle quali, più o meno consapevolmente, è difficile sottrarsi.¹⁷²

L’ontologia si interroga su “che cosa” sia l’oggetto dello studio, cioè sulla natura dell’oggetto studiato. Nel caso delle scienze sociali e quindi anche aziendalistiche, questo significa chiedersi se i fenomeni sociali siano “cose in se stesse”, cioè preesistenti alla ricerca e che attenderebbero solo di essere “scoperte” da un ricercatore neutrale, oppure siano “rappresentazioni di cose”, costruzioni sociali degli attori che il ricercatore può solo interpretare dopo essere entrato nel “sistema”, cioè nella rete delle interazioni tra gli attori, e avere con essa interagito. L’epistemologia riguarda, invece, il rapporto tra il ricercatore e la realtà studiata, fra il “chi” ed il “cosa”. La metodologia attiene invece, alle scelte relative al percorso di ricerca da adottare nonché alle tecniche da utilizzare per la raccolta ed analisi dei dati. È chiaro che scelte ontologiche, epistemologiche e metodologiche sono fortemente interrelate: se si decide, che la realtà è oggettiva e preesistente alla ricerca è chiaro

¹⁷² Lincoln Guba, 1985, pp 14-15

che il rapporto fra ricercatore e oggetto di studio è distaccato e neutrale (aspetto epistemologico) e le scelte metodologiche ricadranno prevalentemente sulla verifica empirica di una o più relazioni causali, con l'impiego di tecniche prevalentemente quantitative. Il risultato raggiunto tenderà a spiegare, partendo da un predefinita ipotesi iniziale, una possibile relazione causale tra due o più variabili e in generale presentano caratteri di elevata generalizzabilità. Viceversa, se l'oggetto di studio si considera, in linea con l'impostazione di questo lavoro, come una realtà non oggettiva ma soggettivamente ricostruita, ciò implicherà un rapporto di stretta interconnessione tra ricercatore e realtà studiata, in una visione costruttivista della conoscenza, dove il ricercatore assume un ruolo attivo nella rappresentazione sociale in funzione di variabili spazio-temporali. Conseguentemente il rapporto tra oggetto di studio e soggetto osservatore sarà di mutuo scambio e la metodologia utilizzata non potrà che preferire tecniche prevalentemente qualitative. L'implicazione è che il risultato della ricerca scientifica raggiunto, si propone di comprendere, più che spiegare il fenomeno oggetto d'indagine, attraverso una sistematica e sistemica osservazione del fenomeno stesso.¹⁷³

In sintesi, le scelte ontologiche, epistemologiche e metodologiche sopratratteggiate individuano tre fondamentali paradigmi: 1) il positivismo; 2) il postpositivismo; 3) l'interpretativismo o costruttivismo.

¹⁷³ D. M. MACRI', "La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teorie, tecniche e casi", CAROCCI.

Figura 16. Caratteristiche dei due paradigmi della ricerca sociale

Paradigmi	Postpositivismo	Costruttivismo
Ontologia “Oggetto di studio”	<i>La realtà sociale è oggettiva</i>	<i>La realtà è socialmente costruita- esistenza realtà multiple</i>
Epistemologia “Rapporto tra ricercatore e realtà studiata”	<i>Separazione tra realtà studiata e ricercatore</i> <i>Verifica ipotesi di partenza</i> <i>Generalizzazione</i> <i>Obiettivo: spiegazione</i>	<i>Assenza separazione tra realtà studiata e ricercatore</i> <i>Assenza di ipotesi iniziali</i> <i>Non generalizzazione</i> <i>Obiettivo: comprensione</i>
Metodologia “Come strutturare il processo conoscitivo e con quali tecniche”	<i>Sperimentale</i> <i>Osservazione/rilevazione</i> <i>Prevalentemente deduzione (falsificazione delle ipotesi)</i> <i>Tecniche principalmente quantitative, residualmente qualitative</i>	<i>Interazione tra ricercatore e realtà studiata</i> <i>Osservazione/interpretazione</i> <i>Induzione</i> <i>Tecniche principalmente qualitative, residualmente quantitative.</i>

Va osservato che in termini ontologici, sia al positivismo sia al postpositivismo è associato il concetto di realismo: realismo pieno nel primo caso – la realtà sociale è conoscibile in maniera certa attraverso la ricerca empirica che, in qualche modo, giunge alla verità – realismo critico nel secondo caso. Infatti, con il postpositivismo popperiano, non sapremo mai di essere arrivati alla “verità”, ma il processo della conoscenza è comunque cumulativo: produce un sistematico miglioramento del sapere. La falsificazione di una

congettura e la sua sostituzione con un'altra, non ancora falsificata, rappresentano il carattere evolutivo di questo progresso. Una teoria sopravvive, in tal modo, fintantoché un ulteriore tentativo di confutarla e di sostituirla con una nuova e più potente congettura non abbia successo. Completamente diversa è la scelta ontologica dichiarata nel costruttivismo: la realtà sociale è quella dei significati attribuiti dagli attori sociali. Non esiste, pertanto, un'unica realtà sociale immutabile e indipendente da chi la osserva e da chi la vive.

- Analisi qualitativa caso Mediaset: obiettivi, metodologia e strumenti d'indagine

Dopo aver specificato i presupposti paradigmatici della ricerca qualitativa e di quella quantitativa, è necessario specificare in maggiore profondità cosa significhi, nel caso aziendale prescelto, condurre una ricerca qualitativa.

Come già evidenziato nelle pagine precedenti, nella ricerca quantitativa, il punto di partenza è l'analisi della letteratura: sono esaminati i contributi già apportati sul tema di interesse e viene valutato il quadro teorico di riferimento. Si decide poi se sottoporre a un tentativo di falsificazione la teoria o parti di essa, oppure se formulare nuove ipotesi teoriche in dissenso o in modifica a teorie consolidate. Dopo aver definito le ipotesi di ricerca, i costrutti presenti nelle ipotesi sono "operativizzati" ricorrendo a variabili e a legami fra queste". Una volta che i costrutti sono stati trasformati in variabili, viene scelto l'oggetto empirico di studio e predisposto lo strumento d'indagine. Qualunque sia il campione selezionato esso deve essere statisticamente rappresentativo, cioè, consentire

l'inferenza delle evidenze su di esso raccolte all'universo più ampio di cui fa parte.

La ricerca empirica qualitativa, è molto diversa dalla ricerca empirica quantitativa. In primo luogo, nessuna teoria di riferimento preesiste alla ricerca. I modelli teorici evocati nel corso della presente trattazione hanno semplicemente una funzione esplicativa dei principali aspetti della realtà sociale indagata. La comprensione del contesto aziendale, indagato da una particolare prospettiva, emerge dall'osservazione. Il ruolo della letteratura è pertanto di ausilio, nella fase di generazione dei risultati. In linea generale, però, tale ricerca qualitativa, essendo strutturalmente specifica, idiografica, non cerca consenso o dissenso nella letteratura e non si propone una verifica della stessa in funzione degli obiettivi di ricerca perseguiti.¹⁷⁴ Un costrutto infatti, può essere in una prima fase accolto e poi abbandonato. Essi sono inizialmente solo orientativi, sfocati, in via di definizione. Come detto, ci si avvicina alla realtà sociale seguendo un approccio olistico; poiché la ricerca si sviluppa durante il suo stesso corso si stabilisce un rapporto d'immedesimazione empatica tra il ricercatore e il suo oggetto di studio. Le ricerche qualitative richiedono un impegno personale su ampi archi temporali. È solo nel tempo, infatti, che si sviluppano le condizioni favorevoli per comprendere il comportamento degli attori sociali oggetto d'analisi, ed è proprio la comprensione di tali comportamenti che costituisce l'obiettivo della ricerca qualitativa.

Infatti, la dimensione strategico-reddituale dell'impresa esaminata, viene osservata in modo indiretto, sistemico e sistematico

¹⁷⁴ CORBETTA 1999, p. 6

lungo una prospettiva longitudinale atta a favorire la rilevazione di tutti quei dati necessari a comprendere il fenomeno indagato.

La mancanza di una strutturazione a priori della ricerca, di un riferimento specifico a contributi precedenti della letteratura, si riflette anche sulla strumentazione della ricerca qualitativa, la quale varia al mutare del soggetto di studio: osservazioni partecipative o non partecipative, interviste aperte, analisi delle conversazioni, analisi dei documenti, storie di vita, e altro ancora. Nessuna condizione, parimenti è imposta ai dati, se non che essi siano il più possibile ampi, ricchi e provenienti da fonti diverse.

Infine va precisato che il distinguo tra ricerca quantitativa e qualitativa non poggia sull'uso o meno di numeri e tecniche quantitative. Esse non sono appannaggio esclusivo della ricerca quantitativa. Nelle ricerche qualitative numeri e tecniche quantitative, possono essere usati per fornire sintesi che favoriscano: la comprensione del contesto sociale, l'interpretazione nel senso attribuito dagli attori; la classificazione dei fenomeni; la quantificazione dell'intensità degli scambi e delle relazioni tra gli individui.

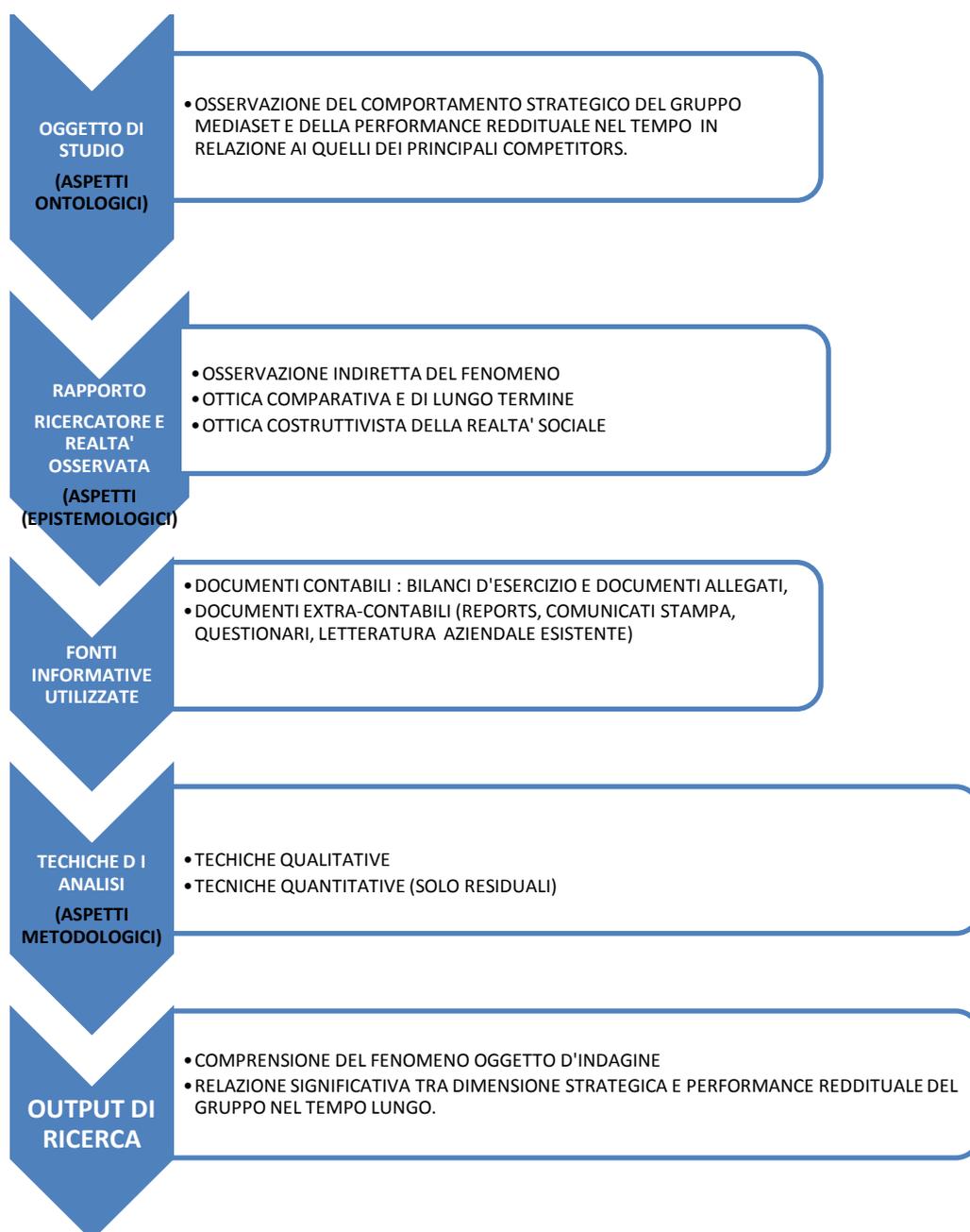
- Analisi qualitativa: un case study

In questo progetto di ricerca qualitativa, in linea con quanto già evidenziato, non definisco a priori un'ipotesi di ricerca specifica, per poi sottoporla a un tentativo di confutazione.

Il lavoro parte dall'analisi del caso aziendale gruppo Mediaset, osservato dalla prospettiva del suo comportamento strategico in un'ottica comparativa e di medio lungo termine, al fine di rendere l'analisi qualitativa più attendibile sul piano dei risultati esplicativi

raggiunti. Dall'osservazione indiretta del fenomeno oggetto d'indagine, realizzata mediante diverse fonti informative (questionari, analisi documenti contabili ed extra-contabili, ecc.) è emersa una significativa correlazione qualitativa, supportata con tecniche quantitative, tra la dimensione strategica dell'impresa e la sua performance reddituale nel medio-lungo termine. La strategia aziendale del gruppo Mediaset sembra spiegare la redditività del gruppo nel lungo termine. Di qui l'importanza dello strumento della balanced scorecard applicato dal gruppo, in via sperimentale al proprio sistema informativo aziendale. In altri termini, se la strategia è la determinante principale della redditività nel tempo lungo, occorre uno strumento in grado di realizzare, in un'ottica dinamica, il controllo strategico e il collegamento tra la dimensione strategica della gestione e quella operativa. La comprensione del contesto aziendale esaminato, ha richiesto l'utilizzo di tecniche d'indagine sia qualitative (osservazioni indirette, analisi di documenti contabili ed extra-contabili, questionari) che quantitative al fine di supportare, in termini empirici, l'analisi qualitativa condotta. Lo studio del caso Mediaset ha privilegiato un'ottica comparativa e di lungo termine, producendo un risultato sicuramente non estensibile, sul piano meramente statistico, a contesti diversi da quello studiato, ma utile sul piano della comprensione non solo del contesto esaminato ma, anche e soprattutto, di realtà simili, fornendo interessanti e utili spunti di riflessione e di studio.

Figura 17. Flow chart di ricerca



1. Il mercato televisivo italiano: evoluzioni in atto

Il mercato televisivo italiano, nei suoi due versanti della raccolta pubblicitaria e fornitura di contenuti è stato caratterizzato per anni, da una elevata concentrazione in quanto, i principali operatori del settore (Rai e Mediaset) detenevano, per la presenza di forti barriere all'entrata, elevate quote di mercato rispetto al totale, determinando un mercato poco dinamico. Negli ultimi anni, però, il mercato televisivo italiano è stato caratterizzato dalla *convergenza* tra i settori delle telecomunicazioni, dell'informatica e dei media; ciò ha portato all'affermazione di nuove piattaforme distributive digitali (digitale terrestre, satellite e tecnologie in fibra ottica) che hanno consentito, in pochi anni, di incrementare il numero degli operatori del settore, stimolando la libera concorrenza e l'innovazione tecnologica, con conseguente miglioramento dell'offerta televisiva: oggi i telespettatori possono interagire con i programmi di intrattenimento, personalizzare il palinsesto, le modalità e i tempi di fruizione, nonché scambiare e-mail o fare acquisti via internet.

Il fenomeno della convergenza sta manifestandosi in quelli che un tempo erano reti e servizi di comunicazione ben distinti. La convergenza sta effettivamente rendendo labili i confini tra mercati e regolamentazione degli stessi. Un ruolo di primaria importanza nella trasformazione del settore televisivo è stato ricoperto dai processi di liberalizzazione e privatizzazione, strumenti importanti di politica economica per introdurre logiche di mercato in comparti caratterizzati da distorsioni che non consentivano la massimizzazione del benessere.

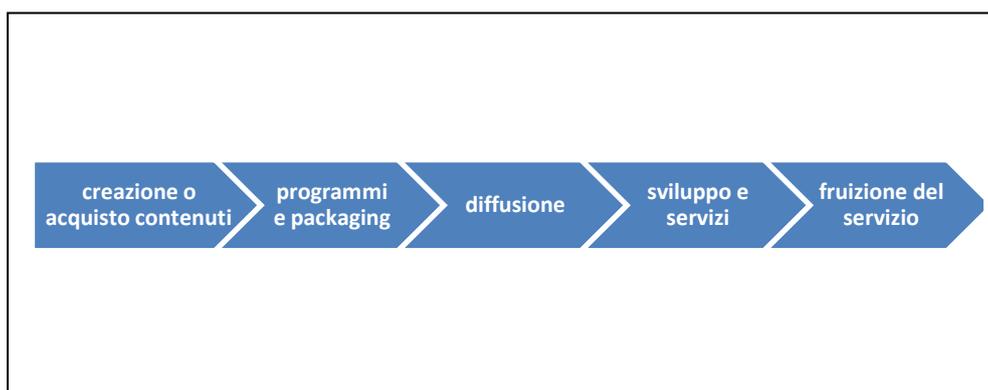
2. Attività del settore televisivo e comportamenti strategici in atto

Il processo produttivo televisivo è articolato in una serie di attività che possono essere integrate in una stessa impresa (integrazione verticale) e/o acquisite esternamente (ricorso al mercato).

La prima attività della filiera produttiva consiste nella produzione o nel reperimento dei contenuti da trasmettere (acquisto di diritti tv, accordi pluriennali di diritti tv); nel primo caso, l'emittente li produce internamente; nel secondo invece, acquista sul mercato i diritti da terzi. La seconda attività consiste nella definizione di un palinsesto, attraverso la scelta dei contenuti da trasmettere (attività di programmi e packaging); tali attività di “creazione contenuti” e “programmi e *packaging*” sono svolte dal *content provider*. La terza attività della filiera concerne la trasmissione dei contenuti all'utente finale, mediante l'utilizzo di determinate piattaforme digitali ed è svolta da un *network provider*. Con la piattaforma analogica, la filiera produttiva terminava qui; invece con le nuove piattaforme, la filiera si allunga di altre due fasi: sviluppo di servizi e applicazioni e gestione dell'interfaccia con il cliente, entrambe fornite dal *service provider*.

Le imprese televisive, devono scegliere tra “*make or buy*”, cioè se integrare al proprio interno tali attività oppure rivolgersi al mercato. Il mercato a monte è quello dei fornitori per l'acquisizione dei contenuti, dei diritti dei programmi non prodotti internamente; per mercato a valle si intende quello della distribuzione al consumatore finale, attraverso la piattaforma tecnologica trasmissiva.

Figura 18. La filiera produttiva delle imprese televisive (C.Tubelli, 2012)



In generale, la concorrenza del settore televisivo si fonda su due fronti principali: quello tecnologico e quello dei contenuti; in altri termini, esistono diversi tipi di comportamento strategico:

- piattaforme trasmissive differenti che veicolano analoghi contenuti;
- piattaforme trasmissive differenti che veicolano differenti contenuti;
- stesse piattaforme televisive che veicolano diversi contenuti.

La moltiplicazione delle reti in grado di distribuire servizi *multi-channel* – cavo, satellite, ADSL, DTT – ha ampliato il contesto competitivo del medium televisivo, permettendo a nuovi operatori di entrare nell’arena. Per mantenere le proprie quote di ascolti, e quindi le quote di mercato pubblicitario, gli operatori pubblici e privati, ampliano la propria offerta, aggiungendo nuovi canali, in genere tematici, alla propria gamma di contenuti. Questi, in alcuni casi, come nel Regno Unito, sono in grado di compensare la costante perdita di spettatori da parte dei canali principali.

La frammentazione dell’audience è un fenomeno sempre più evidente: gli ascolti *multichannel*, sebbene divisi tra un numero molto ampio di canali, sono in costante crescita, con effetti evidenti anche

sul mercato pubblicitario. Anche internet è oggetto di sempre maggiori attenzioni da parte degli investitori.

3. Breve storia del gruppo Mediaset

La storia del Gruppo Mediaset inizia nel 1978, quando viene fondata una tv locale di nome Telemilano. Due anni dopo, nel 1980 si trasforma in Canale 5 e inizia le trasmissioni su tutto il territorio nazionale. A Canale 5 si affiancano poi Italia 1 (acquisita dall'editore Rusconi nel 1982) e Retequattro (acquisita dall'Arnoldo Mondadori Editore nel 1984). Nel 1984 il polo televisivo del Gruppo Fininvest (denominato Rti) assume la seguente conformazione, simile a quella attuale: tre reti nazionali analogiche, affiancate da una concessionaria pubblicitaria esclusiva denominata Publitalia '80 e da due ulteriori società: Videotime, che esercita tutta l'attività tecnologica e di produzione tv ed Elettronica Industriale che garantisce la diffusione del segnale televisivo attraverso la gestione della rete di trasmissione. Da quel momento, il peso del polo televisivo commerciale è via via cresciuto in termini di ascolti, ricavi e risultato operativo. Dal 1996, Rti, Videotime ed Elettronica Industriale costituiscono un unico gruppo denominato Mediaset che è stato quotato in Borsa, aprendo l'azionariato a importanti investitori istituzionali e a piccoli azionisti. Nel 1997 Mediaset si espande all'estero con una partecipazione in Telecinco, emittente privata spagnola). Nel corso del 2004 viene quotata alla Borsa di Madrid anche Telecinco, di cui il gruppo Mediaset, dal 2003, è azionista di riferimento. Il 2004 è anche l'anno del debutto in Italia della televisione digitale terrestre, un innovativo sistema di diffusione del segnale ricevibile con la normale antenna televisiva e un piccolo apparecchio per la decodifica del segnale. Nel 2005 il Gruppo lancia

Mediaset Premium: servizio per la televisione digitale terrestre che permette di avere il calcio di Serie A in diretta tv, senza abbonamento. Mediaset Premium ha lanciato successivamente offerte in *pay-per-view* per cinema, teatro ed eventi live. Nel luglio 2006 la capogruppo Mediaset S.p.A. celebra i dieci anni dalla quotazione alla Borsa valori di Milano. Oggi rappresenta il principale gruppo televisivo commerciale italiano ed una delle maggiori imprese di comunicazione a livello mondiale.

3.1 Principali aree di business del gruppo

Il gruppo Mediaset, in Italia, è impegnato nelle seguenti attività:

- **Raccolta pubblicitaria:** esso opera in Italia attraverso due concessionarie di pubblicità: Publitalia '80 e Digitalia '08, entrambe controllate al 100%.

Publitalia '80 esercita la propria attività come concessionaria esclusiva delle reti Mediaset in chiaro.

Digitalia '08 è la concessionaria specializzata nella raccolta pubblicitaria nei canali digitali *pay*, nelle concessioni sportive e nell'attività di cambio merce.

- **Offerta free to air:** Televisione generalista (Canale 5, Italia 1, Retequattro) e canali tematici gratuiti in digitale terrestre (Boing, Iris, Cartoonito, La 5, Mediaset extra, Mediashopping, TgCom24, Italia 2).

Le reti generaliste del Gruppo - Canale 5, Italia 1, Retequattro - sono controllate da Rti, che provvede all'ideazione e alla realizzazione dei palinsesti, alla produzione dei programmi originali e all'acquisizione della *library* dei diritti. Mediaset e la sua controlla-

ta Rti possiedono la più importante *library* di diritti televisivi italiana ed una delle più importanti in Europa. Il patrimonio di diritti viene costantemente alimentato da accordi con terzi ed autoproduzioni.

Major americane. Il gruppo Mediaset ha stipulato in questi anni, accordi pluriennali con i principali produttori e distributori americani (*Universal, Twentieth Century Fox, Dreamworks, Sony Columbia e Warner Bros. International*) che prevedono acquisti di diritti per una durata media di 5 anni, con la possibilità di 4/5 passaggi televisivi.

Produttori televisivi internazionali. Il gruppo intrattiene importanti e consolidati rapporti di acquisto di diritti con produttori americani ed europei, in virtù dei quali si approvvigiona di prodotto televisivo (*tv movie, soap opera, miniserie e telefilm*) di grande popolarità. La caratteristica seriale delle opere, prodotte a stagioni, consente di fidelizzare il telespettatore alla rete che le trasmette.

Produttori/distributori cinematografici. Il gruppo Mediaset possiede il *know-how* e l'organizzazione per selezionare progetti e sviluppare la produzione di *tv movie*, miniserie e serie di grande gradimento popolare. Questi prodotti vengono realizzati in autonomia o in cooperazione con partner nazionali ed internazionali di primaria importanza e, in alcuni casi, vengono commercializzati all'estero, contribuendo così alla copertura dei costi di produzione. Il 2005 è stato caratterizzato da un forte orientamento produttivo, in linea con quello delineatosi nell'ultimo quadriennio.

Tecnologia per la produzione

La tecnologia per la produzione di programmi televisivi (auto-produzione) è concentrata nella controllata Videotime che garantisce lo sviluppo e il mantenimento tecnologico degli impianti produttivi (studi, sale di postproduzione e grafiche, regie mobili).

- **offerta *pay-tv* in digitale terrestre** (calcio, cinema, teatro, eventi) e **multimedialità** (internet e tv mobile)

Per rispondere alle nuove sfide del mercato, RTI si è impegnata per rafforzare il proprio servizio di televisione a pagamento, con Mediaset Premium, complementare al business *free-to-air*.

Nel 2010 RTI ha rafforzato la propria presenza sul digitale terrestre (DTT), quale piattaforma d'elezione su cui fondare la crescita futura dell'azienda. Per rispondere in modo efficace all'esigenza degli spettatori di poter fruire dei contenuti TV in modalità diverse, l'azienda sta evolvendo verso una logica multipiattaforma, che si propone di alimentare tutte le piattaforme: terrestre, satellitare, mobile e banda larga. In generale l'offerta complessiva di Mediaset premium nel corso degli ultimi anni è stata rafforzata sia sul piano delle modalità trasmissive che su quello dei contenuti da trasmettere.

- **diffusione del segnale**

La rete di trasporto e diffusione del segnale del Gruppo Mediaset, di proprietà della controllata Elettronica Industriale nazionale.

Il 2005 è stato caratterizzato, dopo le fasi di sperimentazione del biennio 2003-2004, dalla definitiva messa in esercizio della tecnica digitale con la partenza della programmazione Mediaset Premium. Rti ha proseguito l'attività di acquisizione di impianti e frequenze

da operatori locali portando, attraverso la digitalizzazione effettuata da Elettronica Industriale, la copertura della popolazione al 99%.

3.2 Evoluzione strategica del gruppo 2000-2012

Il gruppo Mediaset negli anni 2000-2012 ha progressivamente, riconfigurato il proprio orientamento strategico di fondo in funzione di una crescente complessità macro e micro ambientale. In questi anni, radicali cambiamenti normativi e tecnologici hanno profondamente modificato gli equilibri del settore della comunicazione televisiva fino al punto da renderne labili gli stessi confini; in altri termini, il mercato televisivo italiano è stato caratterizzato dalla convergenza tra i settori delle telecomunicazioni, dell'informatica e dei media. In conseguenza di ciò si è verificato un incremento del numero di operatori del settore, che ha in termini competitivi alterato il precedente equilibrio: adozione di nuovi comportamenti strategici, introduzione di continue e profonde innovazioni tecnologiche, nuove modalità di produzione e distribuzione dei contenuti televisivi, modificando la stessa catena del valore delle aziende del settore. Le principali tendenze evolutive strategiche possono essere così riassunte:

2000: il gruppo rileva performance economico-finanziarie eccezionali; basti guardare al rafforzamento della redditività operativa che passa dal 27,3% al 30,1% rispetto all'esercizio precedente. Alla base del netto incremento della redditività operativa, nel periodo considerato, vi sono 4 fattori principali¹⁷⁵:

-il positivo andamento del mercato pubblicitario in Italia;

¹⁷⁵ Dati ricavati dall'analisi del bilancio d'esercizio del gruppo relativo all'esercizio 2000.

-la crescita continua degli ascolti tv del gruppo, che ha un ulteriore impatto positivo sulla raccolta pubblicitaria;

-la politica di controllo dei costi operativi, necessaria anche per attutire i crescenti costi degli ammortamenti e svalutazioni relativi agli elevati investimenti per la realizzazione di autoproduzioni.

- gli effetti positivi di ingenti investimenti fatti in passato, per l'acquisizione del know-how necessario per l'autoproduzione di fiction seriali e acquisizione di diritti tv da terzi.

Il gruppo Mediaset, pur avendo consolidato la propria performance economico-finanziaria nel proprio "*core business*", in vista della transizione al sistema digitale terrestre prevista per il 2006, inizia a:

- 1) pianificare i necessari investimenti infrastrutturali (per lo sviluppo delle tecnologie digitali);
- 2) progettare un nuovo modello di business: da *broadcaster* generalista a produttore e distributore di contenuti;
- 3) realizzare nuove forme di integrazione tra tv e *new media* (convergenza tra diverse piattaforme) per il controllo delle tecnologie di accesso al cliente finale. Per realizzare la strategia di progressiva integrazione tra tv ed internet viene costituita a fine 1999 *Mediadigit*: la strategia è quella di valorizzare internet sia come mezzo di diffusione dei contenuti televisivi che come nuovo strumento di raccolta pubblicitaria. Oggi, la pubblicità si serve sempre meno dei mezzi tradizionali (giornali, tv, radio) a vantaggio invece di internet. Si sfruttano le sinergie e le complementarità tra tv ed internet attraverso le prime versioni *on line* di alcuni programmi, per l'area dell'informazione dell'intrattenimento: tg5, passaparola, ecc.

- 4) stringere alleanze strategiche (*equity e non equity*) con importanti partner nazionali ed internazionali, in grado di apportare know-how tecnologico e gestione dell'accesso al cliente finale.

In sintesi, il gruppo attua in linea con il passato, una strategia di focalizzazione sul “*core business*” che gli consente di avere elevati ritorni economici e finanziari, in un contesto economico favorevole. Tuttavia, il forte attaccamento al proprio DNA, non impedisce al management del gruppo di “guardare al futuro”, sfruttando le risorse disponibili, per porre le basi per lo sviluppo futuro e sfruttare le nuove opportunità derivanti dai cambiamenti in atto.

2001: l'esercizio è coinciso con un anno caratterizzato dal forte rallentamento del ciclo economico internazionale a causa della contrazione accusata dall'economia statunitense, a cui si sono aggiunti, nell'ultima parte dell'anno, i contraccolpi seguiti agli attentati terroristici dell'11 settembre. Ciò ha penalizzato anche la redditività del settore dei media a livello europeo ed extra-europeo. Il gruppo Mediaset tuttavia, a differenza del principale *competitor* nazionale, il gruppo Rai, ha ottenuto un lieve incremento della raccolta pubblicitaria confermando l'eccezionale livello del 2000. Il Roi del gruppo subisce un calo passando dal 30% al 24,1%, ma nettamente superiore al Roi del gruppo Rai pari a circa all'1%; le principali motivazioni sono¹⁷⁶:

- i ricavi pubblicitari sono sostanzialmente stabili, pur essendo molto sensibili all'andamento economico generale.

¹⁷⁶ Dati ricavati dall'analisi del bilancio d'esercizio del gruppo relativo all'esercizio 2001.

- si registra un forte incremento dei costi operativi (+6%) per gli ammortamenti relativi agli investimenti effettuati in passato per l'acquisizione di diritti tv da terzi o per le proprie autoproduzioni.
- si rileva un deciso incremento degli ascolti tv, che hanno attutito in parte, gli effetti negativi prodotti dal difficile quadro macroeconomico sulla raccolta pubblicitaria.
- coerentemente con l'indirizzo strategico delineato negli esercizi precedenti, il gruppo oltre a rafforzare la posizione di leadership nel mercato di riferimento realizza elevati investimenti infrastrutturali (acquisti di frequenze tv da operatori locali e ripetitori).

2002: le condizioni macroeconomiche negative perdurano durante tutto l'esercizio, incidendo negativamente sul mercato pubblicitario nazionale; ciò nonostante, il gruppo Mediaset riesce a mantenere lo stesso livello di raccolta pubblicitaria conseguito nei due anni precedenti, grazie anche e soprattutto alla crescita degli ascolti televisivi del gruppo. La redditività operativa passa dal 24,1% al 21,3%, ma resta comunque elevata e superiore rispetto a quella del gruppo Rai, stabile all'1%. In sintesi¹⁷⁷:

- i ricavi pubblicitari risultano in lieve flessione, nonostante l'incerto quadro economico generale.
- i costi operativi si riducono del 10%, consentendo di assorbire il fisiologico aumento del costo del personale e la crescita del complesso di ammortamenti e svalutazioni. La riduzione dei costi operativi non ha però pregiudicato la qualità complessiva dell'offerta televisiva, come confermato dagli elevati risultati d'ascolto tv. Tale ridu-

¹⁷⁷ Dati ricavati dall'analisi del bilancio d'esercizio del gruppo relativo all'esercizio 2002.

zione è stata ottenuta agendo sui volumi produttivi, sui costi medi, anche attraverso la sostituzione, soprattutto in *prime time*, dei prodotti meno remunerativi con prodotti a minor costo unitario e diritti, attraverso un maggior sfruttamento della *library* di programmi e diritti esistenti. In linea con la politica di controllo dei costi avviata a fine 2011, Mediaset riduce drasticamente gli acquisti di diritti tv da terzi, riequilibrando i connessi ammortamenti e svalutazioni per il 2003, incentrando invece, le proprie risorse sulla valorizzazione del patrimonio interno di autoproduzioni e co-produzioni destinate anche alla vendita sui mercati internazionali. Quindi, anche in un contesto macroeconomico di perdurante crisi, il gruppo riesce ad affermare la sua leadership nel mercato di riferimento; grazie alla maggiore solidità dei fondamentali economico-finanziari, all'elevata professionalità delle risorse interne e alla maggiore flessibilità della rinnovata struttura organizzativa, il gruppo si appresta ad affrontare importanti cambiamenti, destinati ad incidere nei futuri equilibri del settore in Italia, quali l'ingresso del principale operatore multimediale a livello internazionale, nella nuova piattaforma unica digitale *Sky Italia* e quelli attesi sul piano normativo con l'approvazione della nuova legge di riassetto del sistema radiotelevisivo. Tale riforma è stata cruciale perché ha consentito agli operatori del settore, di poter competere alla pari con i grandi gruppi media, favorendo nuove opportunità di sviluppo e per definire compiutamente le modalità operative con cui procedere e indirizzare investimenti e risorse in direzione della transizione al sistema trasmissivo digitale terrestre. Il 2003, come sottolineato nelle pagine che seguono, sarà l'anno in cui Mediaset, già principale azionista al 40% del **Gruppo Telecinco**, in virtù dell'accordo sottoscritto a dicembre 2002 con il Gruppo Correo acquisirà, avvalendosi dell'opportunità

legata al cambiamento della legge spagnola sui limiti alla proprietà dei media, un'ulteriore quota del 12% nel capitale del Gruppo Telecinco, acquisendone pertanto la maggioranza assoluta.

2003: il contesto economico generale è ancora instabile e incerto; ciò nonostante il mercato pubblicitario mostra segni di ripresa, soprattutto a vantaggio del mezzo televisivo.

Il Roi del gruppo Mediaset sale al 27,4% contro un modesto Roi del gruppo Rai pari al 6,71%. È un anno di profondi e repentini cambiamenti sul piano competitivo. Nel 2003 viene avviata la fase di transizione al digitale terrestre, coerentemente con il percorso individuato dalla legge n.66 del 2001. Entrano nuovi *competitors* nella nuova piattaforma satellitare a pagamento: Sky Italia (fusione Telemiù e Stream) e gruppo Telecom Italia. Il Gruppo Mediaset è già all'avanguardia nella partecipazione allo sviluppo del digitale terrestre sia come fornitore di contenuti sia come operatore di rete, puntando a realizzare sul nuovo sistema di diffusione, un modello televisivo essenzialmente gratuito che prevede l'offerta dei propri abituali contenuti arricchiti da applicazioni e servizi interattivi, oltre ad un bouquet di canali e servizi innovativi forniti da importanti editori italiani ed internazionali.

In tale contesto, il gruppo Mediaset continua a sostenere importanti investimenti nell'acquisto di frequenze tv e per il controllo dei contenuti televisivi. Il 2003 ha inoltre rappresentato per Mediaset l'anno dell'acquisizione del controllo della propria partecipata strategicamente più rilevante, ossia Telecinco.

2004: Il Roi del gruppo Mediaset sale al 36% contro il 3,43% del gruppo Rai e il negativo 10% del gruppo Telecom Italia media, in

un contesto macroeconomico di leggera ripresa e di maggiori risorse del settore televisivo, per l'ingresso di nuovi importanti *competitors*. Ciò è dovuto a una¹⁷⁸:

- forte ripresa del settore pubblicitario in generale, dopo due anni di stasi;
- costante crescita degli ascolti del gruppo;
- leggero incremento dei costi operativi (+1,2%), comprensivi di ammortamenti e svalutazioni.

In tale contesto, Mediaset ha operato, in continuità con la strategia già delineata nel corso del 2003, soprattutto al fine di predisporre al meglio, nel settore nascente della televisione digitale terrestre, un mercato dove sono già attivi i principali *players* nazionali (Rai, Telecom/La7), dove si affacciano anche operatori internazionali (D-Free) ed in cui al termine del primo anno di commercializzazione il numero dei decoder presenti nelle famiglie italiane ha già superato il milione. Al fine di rafforzare la propria offerta gratuita, Mediaset realizza ingenti investimenti e stipula numerosi accordi sul piano dell'acquisizione dei contenuti: viene infatti lanciato Boing, il nuovo canale in partnership con il gruppo Turner, rivolto ai bambini e l'avvio dei primi servizi interattivi fruibili sui propri canali generalisti. Mediaset ha inoltre avviato la sperimentazione di un innovativo modello di offerta in modalità *Pay Per View*, basato su carta prepagata, complementare all'offerta gratuita e destinato a generare nuove fonti ricavo che si affiancano a quella caratteristica della raccolta pubblicitaria.

In un contesto di forte spinta all'innovazione, il 2004 ha ancora una volta, confermato la centralità della televisione generalista nel

¹⁷⁸ Dati ricavati dall'analisi del bilancio d'esercizio del gruppo relativo all'esercizio 2004.

panorama del consumo televisivo nazionale, nonostante il consolidamento sul mercato di diversi soggetti, in grado di proporre modelli alternativi di consumo televisivo. SKY, operatore unico nella televisione a pagamento via satellite, raggiunge nel 2004 circa 3,1 milioni di abbonati, Fastweb, si impone come operatore specializzato nell'offerta via cavo, mentre Telecom Italia, attraverso l'offerta veicolata in tecnologia Adsl dal portale Alice e gli operatori di telefonia mobile, attraverso il lancio delle prime applicazioni UMTS, realizzano forme di convergenza tra le tre più diffuse piattaforme distributive, televisione, computer e telefonia. I ricavi consolidati risultano in netto aumento, i costi operativi subiscono una crescita moderata, contribuendo a migliorare ulteriormente la redditività del *core business*, nonostante gli elevati investimenti di start-up delle attività relative alla televisione digitale terrestre.

2005: il gruppo raggiunge la più alta performance economica della sua storia con una redditività operativa del 39,7% contro il 4,93% del gruppo Rai e il negativo 10% del gruppo Telecom Italia Media, in un contesto macroeconomico caratterizzato da un basso tasso di crescita del Pil.¹⁷⁹ Sul piano strategico, il gruppo Mediaset pur essendo leader di mercato, non è stato in condizioni di attesa, di rendita di posizione o di indifferenza verso il nuovo. Esso da *broadcaster* commerciale (società televisiva) si trasforma in una *media company* e sembra raggiungere tutti gli obiettivi prefissati: la diffusione della TV digitale terrestre; lo sviluppo delle infrastrutture e il trasporto dell'offerta DTT; la partecipazione attiva al consorzio DGTVi; il supporto allo switch-off; il rafforzamento dell'offerta di tv interattiva; il lancio del nuovo canale Boing; il lancio e lo sviluppo

¹⁷⁹ Dati ricavati dall'analisi del bilancio d'esercizio del gruppo relativo all'esercizio 2005.

dell'offerta Mediaset Premium; l'inizio delle attività legate alla mobile TV con il *Dvb-h*.

I fattori alla base del successo competitivo sono fondamentalmente 2:

- 1) Il gruppo realizza un'ottimale sintesi generazionale tra vecchi e nuovi manager; in tal modo i giovani manager, portatori di nuove conoscenze e creatività possono far riferimento a risorse interne di elevata professionalità, realizzando un'ottimale sintesi tra orientamento al passato e al futuro.
- 2) Il gruppo non cambia il proprio DNA, rimanendo ancorato ai capisaldi del gruppo televisivo: contenuti, raccolta pubblicitaria, frequenze trasmissiva e tecnologia.

2006: la redditività operativa sebbene in flessione rispetto al 2005 raggiunge ancora un 30,8% contro lo 0,78% del gruppo Rai e un negativo 19% del gruppo Telecom Italia media, in un contesto macroeconomico di modesta crescita del pil. ¹⁸⁰L'esercizio 2006 ha visto Mediaset festeggiare un importante anniversario: il decennale della quotazione del titolo in Borsa. Il 15 luglio 1996 Mediaset faceva il suo debutto sul mercato azionario di Milano.

Gli effetti della rivoluzione digitale incominciano a manifestarsi in tutta la loro portata in termini sia positivi che negativi. La convergenza tra piattaforme distributive ha certamente creato opportunità di sviluppo (offerte multicanale e *pay tv*) ma anche creato minacce per la tv commerciale gratuita, quali la frammentazione dell'audience e l'aumento del numero complessivo di piattaforme disponibili per la fruizione del contenuto televisivo (telefonia mobi-

¹⁸⁰ Dati ricavati dall'analisi del bilancio d'esercizio del gruppo relativo all'esercizio 2006.

le, internet). Nel 2006 a questo scenario fortemente dinamico si è aggiunta la contingente debolezza del mercato pubblicitario caratterizzata da forte volatilità sia in Italia sia nel resto d'Europa.

Il gruppo persegue, in linea con l'orientamento strategico degli anni precedenti 4 direttrici di sviluppo:

- 1) Espansione geografica;
- 2) Sviluppo tecnologico;
- 3) Produzione e distribuzione di contenuti esclusivi;
- 4) Presidio dell'accesso a nuove piattaforme distributive ma difendendo la redditività nel “*core business*”.

2007: è un anno di forte dinamismo, durante il quale il gruppo persegue le direttrici di sviluppo delineate nel 2006. La redditività operativa si mantiene pressoché stabile rispetto a quella dell'anno precedente, contro un quasi 6% del gruppo Rai e un negativo 16% del gruppo TI media¹⁸¹.

Sul fronte dello sviluppo geografico, il 2007 ha segnato l'ingresso di Mediaset, direttamente e attraverso la controllata Telecinco ed in *partnership* con operatori locali, nei due più importanti mercati a livello mondiale, ossia quello cinese, anche nel 2007 autentico motore dello sviluppo economico mondiale e quello nord-americano. Infatti, viene siglata una *joint-venture* in Cina per raccogliere pubblicità in esclusiva per un nascente canale sportivo. Il 2007 è stato però, per Mediaset l'anno delle grandi operazioni sul fronte del rafforzamento e dell'integrazione verticale per il presidio dei contenuti multipiattaforma. Infatti, Mediaset sempre per assicurarsi il controllo dei contenuti, effettua acquisizioni strategiche in 3

¹⁸¹ Dati ricavati dall'analisi del bilancio d'esercizio del gruppo relativo all'esercizio 2007.

importanti società: in primis in Endemol (società leader nella creazione e produzione di programmi tv) con un investimento di circa 2,7 miliardi di euro, detenendo una quota di partecipazione del 33%. Il *core business* di questa società consiste nell'ideazione e produzione di programmi da vendere alle tv di tutto il mondo. Mediaset punta anche e soprattutto a realizzare investimenti in risorse umane, tecnologiche e finanziarie volte a potenziare la partecipata sul piano della produzione di fiction e non solo su quello dell'intrattenimento. Inoltre, acquisisce partecipazioni di controllo anche in Taodue (società italiana leader nella produzione di film) e Medusa (società leader nel settore della distribuzione cinematografica) e sigla accordi pluriennali con Universal e Warner per ampliare ed arricchire l'offerta di Mediaset premium, consentendo di aumentare la penetrazione nel mercato *pay* nazionale.

Dal 2008 al 2011: sono anni di profonda crisi economico-finanziaria con forte impatto sull'economia reale del paese. Infatti, la redditività operativa del gruppo, nonostante al di sopra della redditività dei principali competitors subisce una drastica flessione arrivando a circa il 10% nel 2011¹⁸². Mediaset forte del vantaggio competitivo acquisito nel proprio *core business*, mette in atto azioni volte alla massimizzazione dell'efficienza e al consolidamento delle quote di mercato, continuando nel contempo, ad effettuare i necessari investimenti strategici con l'obiettivo prioritario di preservare la profittabilità strutturale e di lungo periodo. Tuttavia, alcune scelte strategiche, come l'ingente impegno finanziario per l'acquisto di quote di partecipazione nella società olandese, per il controllo strategico dei programmi tv e la loro commercializzazione, non si rive-

¹⁸² Dati ricavati dall'analisi dei bilanci d'esercizio del gruppo relativi agli esercizi 2008-2011.

lano efficaci, costringendo in questo periodo il gruppo alla cessione della maggior parte delle quote della società, pesantemente gravata da debiti, rientrando dei mezzi investiti. Anche il segmento della *pay-tv* sembra non assicurare la necessaria redditività, a fronte degli ingenti investimenti sostenuti negli anni e pianificati per il futuro. Il gruppo, nonostante le difficoltà che attraversa sembra essere anche e soprattutto orientato a ridurre i costi operativi al fine di indirizzare tutte le risorse recuperate verso gli investimenti strategici delle piattaforme tv.

3.3 Evoluzione della missione e strategia del gruppo Mediaset: da broadcaster commerciale a content provider

In sintesi, attualmente le principali aree strategiche d'affari del gruppo Mediaset sono:

- 1. La raccolta pubblicitaria** particolarmente sensibile all'andamento macroeconomico;
- 2. L'offerta *free to air tv***, completamente in digitale terrestre, che comprende: A) la tradizionale offerta delle tv generaliste tradizionali (canale 5, italia 1 e retequattro), arricchita di servizi innovativi come la versione HD, versione + 1, versione interattiva ecc. B) I canali tematici (Iris, Boing, Cartoonito, La 5, Mediaset Extra, Italia 2, TgCom 24 e Mediashopping). Il nuovo canale gratuito di Mediaset Tgcom24 è visibile non solo sulla piattaforma DTT ma anche sul satellite, in diretta *streaming* sul sito Tgcom24, su *smartphone e tablet*, grazie alle applicazioni scaricabili gratuitamente.

Vi sono inoltre, i portali interattivi gratuiti (canale 5 plus, italia 1 plus e rete 4 plus) che rappresentano uno strumento

per offrire gratuitamente ai telespettatori servizi innovativi, capaci di rendere più coinvolgente la visione dei programmi televisivi.

Attualmente, R.T.I è considerato il primo *broadcaster* commerciale in Europa per qualità e quantità dell'offerta di tv interattiva. La società vuole potenziare ulteriormente tale strumento e sfruttarlo anche ai fini pubblicitari, in quanto rappresenta una nuova forma di comunicazione con i destinatari dell'offerta televisiva.

- 3. L'offerta pay-tv**, rappresentata da Mediaset premium, con le formule abbonamento e *pay-per view*; tale offerta, negli ultimi anni, ha visto ricavi in crescita, compensando la caduta della raccolta pubblicitaria rilevata per le tv generaliste.

Negli ultimi anni, il graduale ma totale spegnimento del segnale analogico, previsto entro il 2012, ha sicuramente contribuito alla diffusione della *pay-tv*, supportando l'evoluzione di un nuovo modello di business. Negli anni il gruppo ha cercato di potenziare la propria offerta *pay-tv* sia in termini di canali tematici, di piattaforme distributive che di innovazione nei contenuti e nei servizi offerti al telespettatore.

Dal 2011 all'offerta "*Premium Gallery*" di Mediaset premium, si è affiancata l'offerta "*Premium Play*", la prima offerta non lineare dai contenuti a pagamento *multidevice e multipiattaforma*. Essa è disponibile tramite pc, decoder *digital HD* e console *xbox360* e sarà resa disponibile su un numero crescente di dispositivi e potrà contare su un'offerta di contenuti molto più ampia ed esclusiva. Si

assista dunque ad un'evoluzione verso una logica multi-piattaforma.

- 4. La gestione della rete di trasmissione.** In questi anni, il gruppo ha realizzato ingenti investimenti infrastrutturali per il controllo delle nuove tecnologie di accesso al cliente, incentrando i propri sforzi in modo particolare verso la piattaforma digitale terrestre, ponendo nel contempo, le basi per lo sviluppo di nuove piattaforme distributive (satellitare, *tv mobile*, ecc), al fine di sfruttare in futuro maggiori forme di integrazione fra i diversi media, anche promuovendo l'innovazione tecnologia nel settore tv e dei media in generale: la diffusione della TV digitale terrestre; lo sviluppo delle infrastrutture e il trasporto dell'offerta DTT; la partecipazione attiva al consorzio *DGTVi*; il supporto allo *switch-off*, delle attività legate alla mobile TV con il *Dvb-h*.

5) La vendita di contenuti multipiattaforma, attività di tele-shopping e distribuzione cinematografica (tramite la società controllata Medusa).

Il gruppo ha dunque perseguito negli anni, ***una strategia di focalizzazione sul core business***, investendo le risorse ottenute dagli elevati ritorni economici, nello sviluppo di nuove piattaforme distributive (in modo particolare nel DTT) ed entrando, in diretta concorrenza con Sky Italia, nel segmento della Tv a pagamento.

Il segmento della *pay-tv*, se da un lato rappresenta un business promettente, dall'altro invece si pone in concorrenza indiretta con le tv generaliste, determinando in parte una frammentazione degli ascolti tv. Negli ultimi anni, i ricavi pubblicitari delle tv generaliste

sono costantemente diminuiti, mentre quelli della *pay tv* risultano in crescita, compensandone in parte le perdite. Quindi, la tecnologia DTT consente al gruppo.

-di entrare in nuovi segmenti di mercato (*pay-tv*), sperimentando un nuovo modello di business.

-di innovare, con servizi particolarmente innovativi l'offerta in chiaro (offerta multicanale, interattività, ecc;).

Completata la transizione al digitale terrestre, il gruppo sta pianificando e in parte già attuando, nuovi investimenti in tecnologie alternative (*tv mobile*, internet ecc) muovendosi verso una logica non solo *multichannel* ma anche e soprattutto multiplatforma, al fine integrare la propria offerta tv.

In altri termini, il gruppo sta passando da una strategia mono-platforma verso un comportamento strategico multiplatforma e multicontenuto. Tuttavia, il vero fattore alla base del vantaggio competitivo diventa non soltanto l'accesso alle nuove piattaforme tecnologiche ma anche e soprattutto il controllo dei contenuti da trasmettere e di distribuzione degli stessi. La Mediaset, ha investito molto sul controllo dei contenuti stipulando accordi pluriennali (*equity* e non *equity*, nazionali ed internazionali) con diverse imprese fornitrici, integrandosi a monte sia con acquisizioni di quote di partecipazione in Endemol, Taodue, Medusa) che realizzando auto produzioni o coproduzioni da rivendere a terzi.

Nel corso di un decennio, il gruppo Mediaset da semplice *broadcaster* commerciale è diventato un vero e proprio *content provider*, puntando sulla produzione e distribuzione dei contenuti televisivi. In passato, i costi per investimenti in diritti tv per l'acquisto da terzi

erano molto elevati; oggi invece, è il gruppo stesso a vendere a terzi le proprie produzioni tv. Come già ampiamente ribadito, il gruppo si è anche integrato a valle, attraverso la partecipazione al capitale sociale di Medusa (società di distribuzione cinematografica, di film italiani e stranieri, leader in Italia). Nel contempo, il gruppo ha perseguito:

- una politica di forte controllo dei costi operativi: riduzione dei costi unitari dei programmi, sfruttamento di *library* e programmi esistenti, riduzione degli ammortamenti e svalutazioni diritti tv, ricerca di condizioni di efficienza produttiva.
- una politica di controllo degli ascolti tv (in questi ultimi anni in calo per la tv generalista), al fine di gestire al meglio i ricavi pubblicitari del gruppo.
- elevati investimenti in formazione del personale e management, realizzando un'efficace sintesi generazionale in grado di orientare verso il futuro il gruppo, in termini di nuove sfide ed opportunità a di gestione del rischio.

Ciò ha consentito al gruppo, da un lato di gestire il presente, consolidando le proprie performance economico-finanziarie ma dall'altro di creare le condizioni per lo sviluppo futuro, gestendo importanti variabili strategiche: apprendimento e formazione, gestione dei processi critici interni, soddisfacimento delle richieste dei clienti e degli azionisti.

Oggi però il gruppo sta attraversando notevoli difficoltà sul fronte finanziario, per le prospettive incerte future e per la forte contrazione dei ricavi pubblicitari e dell'utile di gruppo. Del resto la tv generalista soffre da tempo, ma la novità è che anche la *pay tv* si è

fermata, come evidenziato da uno studio di *It Media Consulting*, che ha limitato il progresso nel 2011 a un modesto 1,4 per cento, e *l'outlook* è in peggioramento per l'anno in corso. In più c'è la minaccia del web, che in tutti i paesi occidentali sta sottraendo audience alla tv tradizionale. Su questo fronte Mediaset ha un grande potenziale da sfruttare, i suoi archivi, ma è necessario che acceleri mostrando di credere nel canale: l'investimento come baluardo contro la crisi. Mediaset continua nella sua strategia imprenditoriale, scegliendo di far quadrare i conti cercando di non abbassare l'offerta dei prodotti, e pianifica 2 miliardi di investimenti «di puri contenuti» per il 2012, uno e mezzo in Italia. Questo in un momento di crisi globale riconosciuto come «veramente duro» dal vice presidente, Pier Silvio Berlusconi, con un già annunciato «piano di efficienza» che dal luglio 2011 ha previsto risparmi per 250 milioni di euro all'anno in tre anni.

3.4 La strategia del competitor diretto: Gruppo Rai

Negli ultimi anni, i risultati economico-finanziari del gruppo Rai sono in deciso miglioramento: dopo cinque esercizi, pur perdurando la strutturale contrazione delle risorse, la Rai ha finalmente invertito il trend negativo delle risultanze di bilancio, consuntivando un sostanziale pareggio. Infatti, il gruppo ha potuto beneficiare di un aumento delle risorse derivanti dal canone, compensando la diminuzione dei ricavi pubblicitari, dovuta alla congiuntura economica negativa. Inoltre, le azioni di razionalizzazione e le riduzioni di spesa dispiegate su tutte le aree aziendali, inclusa l'area del prodotto e i correlati investimenti, hanno avuto un impatto positivo immediato e posto le condizioni per consolidarne i benefici in via permanente,

mantenendo la leadership di ascolto nel mercato televisivo e conquistandola nel mercato delle tv specializzate.

In un mercato così complesso e sempre più aperto, la Rai si conferma, anche nel 2011, indiscusso leader nel mercato televisivo: con il 40,2% di share nelle 24 ore e con il 41,3% nella fascia di prima serata, Rai prevale sul gruppo Mediaset con un vantaggio di circa 4 punti percentuali. La Rai è leader anche nell'offerta specializzata. Con un'offerta di 11 canali semigeneralisti e specializzati, la Rai registra complessivamente il 4,8% di share medio superando quella di Mediaset (4,4%) e quella dell'editore Sky (4,0%). Un primato dal lato degli ascolti ma un successo anche per la *Corporat reputation* di Rai.

La Rai, in presenza di una situazione di debolezza strutturale delle risorse e della necessità di rafforzare comunque la propria offerta per mantenere un ruolo di rilievo all'interno del sistema dei media tradizionali e dei servizi media di rete, sta predisponendo con una stesura quasi definitiva, il piano industriale 2012-2014, che conterrà le iniziative necessarie a proseguire il percorso virtuoso, iniziato con successo nel 2011, verso un sostenibile e duraturo equilibrio economico prospettico che rappresenta la base per lo sviluppo e il rilancio culturale e tecnologico dell'azienda. Lo sforzo più intenso, in termini di investimenti, è stato dedicato negli ultimi anni allo sviluppo del digitale terrestre, per rispettare il calendario di *switch-off* per aree tecniche decretato dal Ministero competente. Un progetto che ha richiesto un consistente sforzo finanziario – a partire da quello per la costruzione della infrastruttura di rete, che al suo completamento avrà assorbito risorse per circa 500 milioni di Euro – oltre a rilevanti impegni e investimenti nell'area dei contenuti per

l'ampliamento dell'offerta. La Rai sta affrontando questo imponente programma di investimenti, peraltro a redditività differita e in una fase di mercato particolarmente difficile, con risorse proprie, senza alcun sostegno finanziario pubblico.

3.5 Telecom Italia Media:

Telecom Italia Media S.P.A, spesso abbreviata in TI Media, è una società commerciale italiana controllata al 77,71% da Telecom Italia. Essa è nata nel 2003 dalla vecchia Seat pagine Gialle, ridenominata Telecom Italia Media ed oggi attiva nel settore televisivo (La7 e MTV), Internet (Tin.it) e con il gruppo Buffetti. Nel 2005 dopo la cessione delle attività internet al gruppo Telecom Italia e del gruppo Buffetti a Dylog Italia S.P.A e Palladio Finanziaria, TI Media ha concentrato le sue attività nella produzione televisiva, nell'informazione giornalistica e nello sviluppo della tecnologia digitale terrestre; in particolare, le attività si suddividono in canali con trasmissioni via etere, canali con trasmissione via digitale terrestre, canali con trasmissione via digitale satellitare, canali con trasmissione via mobile e servizi di trasmissione via web. La società persegue dunque una strategia multiplatforma e multichannel, specializzandosi, in termini di contenuti in programmi di informazione ed intrattenimento.

3.6 L'effetto SKY sul settore televisivo italiano.

Ammonta a quasi 9,2 miliardi di euro il valore complessivo delle risorse investite da Sky Italia tra il 2004 e il 2011: una spesa cumulata che ha prodotto nel periodo effetti diretti e indiretti sull'economia italiana stimati in 19,2 miliardi di euro, pari all'1,3% del PIL relativo al 2009 (a prezzi correnti). E' quanto emerge dallo studio realiz-

zato dall'Istituto di Economia dei Media (IEM) della Fondazione Rosselli, contenuto nel volume “*Effetto Sky: l'impatto sulla filiera ed il sistema economico in Italia*”, presentato nel corso del Festival Internazionale del Giornalismo di Perugia.

La ricerca esamina le principali caratteristiche del mercato televisivo italiano e l'impatto che su queste ha esercitato il gruppo Sky, sia sul lato utente (esaminando il mutamento delle abitudini di consumo) sia nell'ampliamento delle risorse del mercato televisivo che nelle trasformazioni tecnologiche.

Il volume affronta inoltre l'impatto economico di Sky sulla filiera televisiva e sull'economia del Paese, in termini di valore aggiunto e di benefici per le industrie e le attività collegate, e quello immateriale, su linguaggi e formati del contenuto televisivo.

La piattaforma satellitare ha impattato sul mercato televisivo italiano in modo dirompente. La comparsa di Sky in Italia ha profondamente modificato il rapporto tra domanda e offerta televisiva, l'ammontare delle risorse del sistema e la capacità di stimolare il consumo *on demand*. Ha avuto un impatto di rilievo sulle strategie di *branding* dei canali e dei prodotti televisivi, nonché sulla trasformazione di linguaggi e formati della tv. Ha inoltre, portato consistenti investimenti esteri nel Paese, impattando positivamente sulla filiera televisiva e sul sistema economico nel suo complesso.

Dal rapporto si rileva anche che nel 2010 la *pay-tv* rappresentava il 33% delle risorse contro il 10% del 2003, anno in cui Sky è arrivata sul mercato italiano.

Un ingresso che ha contribuito a rendere molto dinamico e competitivo l'audiovisivo del nostro Paese, sia nel digitale terrestre che nell'IPTV, grazie ad: ampiezza dell'offerta, possibilità di scelta e personalizzazione delle abitudini di consumo; sviluppo economico

del mercato televisivo e nascita di nuove offerte a pagamento con effetti pro-concorrenziali; allargamento della “*supply chain*”, con la nascita di nuove società (di produzione audiovisiva, tecnologiche) e lo sviluppo di quelle esistenti (con “premiabilità” per quelle più innovative), senza trascurare la rete di vendita e di assistenza e per tutti i pubblici esercizi abbonati a Sky; opportunità di crescita per l’industria culturale in generale (e cinematografica in particolare) e per l’industria dello sport.

Nel 2003 Rai e Mediaset avevano l’89% del pubblico, nel 2011 ne avevano il 76% e 22 punti di share in meno nel giorno medio (10 la Rai e 12 Mediaset). Nel settembre scorso gli abbonati di Sky hanno superato la soglia dei 5 milioni, grazie a una forte politica sui prezzi, contro i 2,9 milioni di Mediaset Premium. In una recente intervista, Andrea Zappia, Ceo di Sky Italia, ha commentato: “*la distinzione per piattaforme tecnologiche è superata. Il consumatore non sceglie se guardare il satellite o il digitale terrestre, bensì un buon programma televisivo*”.

Ma poi ci sono anche nuove sfide, intanto, quelle offerte dalla *connected Tv*, ma anche le nuove opportunità che verranno dall’uso dello standard DVB-T2, obbligatorio a partire dal 2011, che consentirà di trasmettere su digitale terrestre in alta definizione, e poi il 3D, nel quale Sky è già lanciata.

3.7 Prospettive attuali e future

La digitalizzazione del mercato provocherà una sostanziale stabilizzazione nella ripartizione delle piattaforme: la quota del digitale terrestre scende leggermente, a vantaggio del satellite e della *broadband TV*, che sta prendendo piede tra gli operatori come modalità di distribuzione alternativa dei contenuti; pur aumentando il proprio

impatto negli anni, secondo IT Media Consulting manterrà comunque una penetrazione piuttosto limitata. In termini di risorse, per la prima volta il mercato televisivo in Italia mostra una fase recessiva: a fine 2011 vale €8,8 mld, leggermente inferiore al valore 2010. Nel triennio crescerà mediamente dell'1,7% e raggiungerà €9,2 mld nel 2013. La ripresa del settore sarà condizionata dalla congiuntura economica generale. In particolare la pubblicità, in fase di stagnazione in tutto il periodo, non riuscirà a recuperare le perdite dei tre anni. *La pay-tv* continua a crescere, ma scende sotto la soglia del 5%. Il trend rimane comunque positivo, grazie anche all'aumento dell'offerta su *broadband* (*OTT, Connected TV*).

Il risultato dell'andamento delle due risorse principali è che la spesa delle famiglie, costituita dal canone e dalle varie forme di abbonamento alla *pay-tv*, è superiore a quella delle imprese, costituita dagli investimenti in pubblicità.

In termini di quote, la pubblicità rimane la risorsa principale del mercato, pur rimanendo al di sotto della soglia del 50% e nonostante la forte riduzione degli investimenti; al contrario, crescono gli investimenti pubblicitari sui nuovi canali digitali (+17% annuo). Il mercato, seppur vivace, è caratterizzato da una forte concentrazione, con i 3 attori principali che si dividono il 95% del mercato.

ITMedia Consulting prevede che Sky e Mediaset continueranno a contendersi il primato, con quote pressoché analoghe.

In particolare, Mediaset, leader nel 2011, risentirà della crisi della pubblicità e questo favorirà Sky, che recupererà nei due anni successivi. Rai diminuirà leggermente la propria quota di mercato.

Telecom Italia rimarrà un attore secondario nel mercato televisivo, ma crescerà significativamente grazie all'andamento positivo della componente pubblicitaria, in controtendenza rispetto al resto

del mercato. Sky rimarrà leader nel campo della *pay-tv* e crescerà in valori e abbonati, mentre nel settore pubblicitario non verrà intaccato il predominio di Mediaset.

4. Il paradigma di ricerca: la redditività in chiave strategica

Oggi alla redditività aziendale si presta particolare attenzione; fino a un ventennio fa, l'attenzione del *management* aziendale delle imprese italiane era tutta focalizzata sulla crescita del fatturato, per evolvere progressivamente prima verso la variabile reddito e poi verso la variabile redditività, intesa come il rapporto tra il reddito conseguito e le risorse finanziarie investite per conseguirlo. Il problema è che la redditività aziendale, è stata considerata per anni, un obiettivo a breve termine, da perseguire a tutti i costi, a scapito di una visione di lungo termine. Il miglioramento della redditività aziendale, spesse volte, è stato conseguito attraverso un'azione distruttiva in termini di capitale investito che non attraverso un aumento del reddito prodotto. Molte imprese, riducono tutti quegli investimenti strategici, che nel breve periodo hanno un impatto negativo sulla redditività, compromettendo invece quella a medio-lungo termine ("miopia manageriale"). La redditività aziendale nel tempo lungo, ha come determinante principale le scelte strategiche dell'impresa, attraverso le quali essa definisce la sua strategia, decidendo "dove competere" e "come competere". Mentre la redditività annuale può essere influenzata, in misura anche significativa dalle decisioni di gestione operativa e dalle contingenze ambientali, la redditività di medio-lungo termine invece, è condizionata in maniera significativa dalla strategia che viene realizzata nel tempo.

La strategia sembra essere la determinante principale della redditività futura, ma quest'ultima, a sua volta, condizionerà nel tempo

la dimensione strategica dell'impresa. Infatti, dalla redditività dipendono due aspetti critici: la capacità di autofinanziamento di un'impresa e la sua capacità di attrarre risorse finanziarie. In sintesi, più redditività significa più risorse finanziarie disponibili¹⁸³ e quindi più potenzialità di investimento per cogliere nuove opportunità di sviluppo. Ne scaturisce un modello dalle relazioni circolari.¹⁸⁴ In sintesi, la redditività d'impresa è influenzata da variabili ambientali esterne e da variabili interne di natura strategico-organizzativa. Le

¹⁸³ Sulle relazioni tra redditività d'impresa e liquidità si vedano tra i molti: Brunetti (1984) e Coda (1979). Si può sintetizzare il pensiero di questi due autori sottolineando che un'elevata redditività è condizione necessaria, ancorché non sufficiente, dato l'effetto drenante del capitale circolante, per una soddisfacente situazione di liquidità.

¹⁸⁴ La scuola economico-aziendale italiana ha cercato di dare ampia diffusione a questo concetto e in particolare la citazione è da Coda 1988, p.173). Negli anni sessanta la regola d'oro per condurre un'impresa su sentieri di successo poteva apparire, nella prassi aziendale, quella di sviluppare il fatturato. Negli anni successivi, le turbolenze ambientali e la crescente complessità gestionale, hanno determinato il crollo del mito del fatturato. I fattori determinanti il crollo di tale mito sono numerosi, anche se un ruolo centrale è svolto dal drenaggio di liquidità determinato da una sua sostenuta crescita, per le eventuali ripercussioni di questo sull'indebitamento e sul costo delle risorse finanziarie. Così al fatturato si sono sostituiti obiettivi come la liquidità, la connessa redditività della gestione e la creazione di valore economico. In proposito, c'è chi come Peter Drucker, uno fra i più noti studiosi di management, è arrivato ad affermare: "la liquidità non è solo un obiettivo ma in tempi di turbolenza essa diviene un vincolo, un'esigenza di sopravvivenza" (Drucker, 1981, p.21). In questi anni, molti casi di crisi aziendali hanno sottolineato come poche aree gestionali siano tanto importanti come quella del reperimento e dell'utilizzo delle risorse finanziarie. La criticità di questa risorsa impone alle imprese un recupero di redditività in grado di: facilitare la produzione di cospicui flussi di autofinanziamento, rigenerare la credibilità sui mercati finanziari e la capacità di attrarre nuovo capitale di rischio. Sono ormai tramontati gli anni della "finanza che segue e che non interferisce nelle scelte di gestione aziendale". Diventa condizione imprescindibile di efficacia, per coloro che svolgono un'attività di direzione, l'essere in grado di interpretare, controllare e pilotare la dimensione economico-finanziaria della gestione. Non si può guardare al fatturato, al reddito netto, a un rapporto fra i due, all'utile per azione e pensare di aver apprezzato lo stato di salute dell'azienda. Gli strumenti a disposizione del management a tal fine sono davvero molti. Due rivelatesi di una certa utilità pratica sono: il sistema degli indici di bilancio o ROE *tree* e la tecnica di analisi dei flussi finanziari (Bubbio, 2007, p.5). Qualora si desiderino apprezzare i risultati (*performances*) reddituali e finanziari dell'impresa, sia che si tratti dell'impresa nella quale si opera sia che si tratti di un concorrente, di un cliente o di un fornitore, è necessario procedere con un approccio sistemico. Come ricordano Johnson e Kaplan (1987) l'idea di sviluppare un approccio sistemico all'analisi delle performance economico-finanziarie di un'impresa viene da lontano. È infatti nel lontano 1922 che alla Du Pont venne sviluppato quello che fu poi conosciuto come il ROE *tree* (Bubbio, 2007, p.7). anche ai primi studiosi italiani che si occuparono di questo argomento, l'approccio più proficuo apparve quello sistemico. Si vedano in proposito: Brunetti (1971); Rachlin (1976); Dezzani (1979); Massari (1983). In particolare, l'idea del sistema di indici vista come una struttura piramidale è proposta da Brunetti (1974, p.59).

principali variabili ambientali esterne strettamente correlate alla redditività sono:

- le dinamiche congiunturali del contesto macroeconomico in cui l'azienda è ubicata;
- la fase del ciclo di vita del settore cui l'azienda appartiene (fase di sviluppo, di maturità, di declino, ecc.);
- la dinamica delle forze competitive che caratterizzano il settore di attività dell'impresa.¹⁸⁵

¹⁸⁵ A tal riguardo, si vedano: il modello delle 5 forze competitive di M. Porter e l'analisi dei raggruppamenti strategici.

Il modello delle cinque forze competitive, o della concorrenza allargata, è funzionale all'analisi del contesto microambientale in cui l'impresa è inserita. Esso consente di definire il business in cui l'impresa è attiva, nonché le forze, gli attori con le quali interagisce nello svolgimento della sua attività. In altri termini, rappresenta l'ambiente più prossimale all'impresa, con il quale quest'ultima intrattiene relazioni di scambio di risorse. Definire il settore o *business* significa capire i concorrenti diretti dell'impresa. Un *business* può essere definito come un insieme di imprese omogenee (criterio merceologico/tecnologico oppure criterio dei bisogni soddisfatti o ibridazioni dei due). Infatti, il modello tridimensionale di Abel rappresenta un'integrazione dei due precedenti criteri classificatori, focalizzandosi sul concetto di *Asa* (combinazione prodotto/mercato/bisogni) la quale rappresenta un particolare ambito competitivo dell'impresa all'interno di un settore: vi possono essere imprese mono-*asa* o multi-*asa* pur operanti in un unico settore.

L'idea alla base del modello concettuale di M. Porter (1980) è che la redditività delle imprese operanti in un dato settore nel medio-lungo termine, dipenda dal combinarsi di cinque diverse forze competitive: grado di rivalità tra i concorrenti diretti all'interno del settore, potere contrattuale di fornitori e clienti, potenziali entranti e connesse barriere all'entrata ed infine imprese produttrici di prodotti sostituti. In conseguenza di ciò, le imprese attive in un dato settore dovrebbero essere caratterizzate da performance reddituali simili. Se le condizioni strutturali del microambiente sono le stesse, allora anche i risultati conseguiti dovrebbero essere gli stessi. Si è però osservato empiricamente, che imprese attive nello stesso settore, hanno redditività differenti. Ciò ha portato, alcuni autori, a considerare la variabile strategica come elemento in grado di spiegare differenti redditività da parte di imprese operanti nello stesso settore. Di qui il concetto di raggruppamento strategico, secondo cui le imprese che adottano comportamenti strategici simili, sono nello stesso gruppo strategico e quindi hanno una performance reddituale simile; in sintesi, all'interno di uno stesso gruppo, le imprese sono caratterizzate da un'omogeneità strategica e quindi di condotta-performance mentre, tra i vari gruppi i comportamenti strategici delle imprese sono differenti. È chiaro che le variabili esplicative della strategia aziendale sono molteplici, e ciò porta alla necessità di scegliere quelle strategicamente più rilevanti, a seconda del settore in cui l'impresa opera e della sua specificità gestionale. Possibili variabili esplicative della strategia possono essere rappresentate da: notorietà del *brand*, grado di integrazione verticale, grado di distribuzione dei prodotti, grado di differenziazione dei prodotti, politica di prezzo ecc.

Va osservato che fino agli inizi degli anni '90, la dimensione strategica dell'impresa era basata quasi esclusivamente sull'analisi dell'ambiente esterno all'impresa; suc-

Sono soprattutto le scelte di gestione strategica a influenzare la redditività nel tempo-lungo, mentre le variabili ambientali esterne, insieme alle scelte di gestione operativa incidono soprattutto su quella di breve termine. L'analisi del caso aziendale prescelto, il gruppo Mediaset, consolida empiricamente la validità di tale assunto teorico, attraverso l'analisi della serie storica dei principali indicatori economici, in un'ottica di valutazione comparata rispetto ai nuovi e potenziali operatori del settore.

In sintesi, la redditività può essere interpretata come indicatore dell'efficacia di una strategia se letta nel medio-lungo termine e comparata con quella dei principali concorrenti. Occorre sottolineare, come l'efficacia delle scelte strategiche nel tempo, in termini di vantaggio competitivo acquisito e performance complessiva vadano adottate e perseguite in linea con l'evoluzione della dimensione esterna all'impresa ma anche e soprattutto interna, al fine di potenziare i propri punti di forza e cogliere le opportunità di mercato.

La redditività aziendale può essere osservata attraverso diversi indicatori; quello di estrema sintesi è rappresentato dalla redditività dei mezzi propri (*Return on equity*, Roe), che esprime la redditività globale dell'impresa rispetto all'investimento degli azionisti. Come già evidenziato nei capitoli precedenti, questa redditività rappresenta il vertice di una struttura che mette in relazione i vari indicatori esplodendone i risultati (quadro di controllo o Roe *Tree*/Albero del

cessivamente, diventa progressivamente crescente, ai fini una una valida formulazione strategica anche e soprattutto l'analisi dell'ambiente interno (*Resource based view*). Secondo tale approccio teorico alla strategia, le risorse, le capacità e le competenze distintive possedute da un'impresa, in quanto difficilmente appropriabili e negoziabili, rappresentano le determinanti principali della redditività aziendale nel tempo, in quanto consentono l'acquisizione di un vantaggio competitivo durevole e difendibile nel tempo. Il *focus* si sposta dal controllo delle variabili esterne a quello delle risorse interne, specie quelle immateriali.

Roe). Un altro importante indicatore di redditività è rappresentato dal Roi (*Return on investment*) che esprime la redditività caratteristica dell'impresa in relazione al capitale investito. Il sistema di questi indicatori ha conosciuto, come altri strumenti della *management accounting* (contabilità direzionale o contabilità per la gestione), un'ascesa a cui è seguito un declino.¹⁸⁶

Il superamento di questa fase negativa, con una nuova ascesa dello strumento, è legato a una rilettura in chiave strategica della redditività stessa. Questo consentirà di evitare gli errori del passato, poiché la circolarità delle relazioni strategia/redditività, consente di eliminare gerarchie tra le due macro variabili e definire le principali relazioni di dipendenza. In questo percorso logico, la fase ancora oggi più delicata da gestire rimane quella dell'attuazione della strategia; in passato, ci si era illusi che il piano strategico fosse sufficiente, poi ci si è accorti dell'effetto deviante dei sistemi di incentivazione legati invece ai risultati aziendali. La *balanced scorecard* sembra essere in grado di collegare il budget alla strategia; l'impostazione del budget non può essere legata solo agli obiettivi economico-finanziari. È necessario che esso venga elaborato tenendo conto delle esigenze di relazione con i clienti, dell'efficace gestione dei processi per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti e dell'attivazione, in una logica di lungo termine, di investimenti per conoscere sempre di più i clienti, introducendo le opportune innovazioni a livello di offerta e di processi per l'evasione dell'offerta. Inoltre, come già evidenziato nei capitoli precedenti, un altro strumento che può aiutare nella valutazione della strategia è quello

¹⁸⁶ Per la descrizione delle cause alla base dell'ascesa e del declino poi del *management accounting*, si veda Johnson e Kaplan (1987), in cui fra gli strumenti della *management accounting* è anche inserito il sistema degli indicatori di redditività e la formula del Roi messa a punto alla Dupont a partire dal 1904.

dell'ABC; esso può aiutare a capire non solo se si stanno utilizzando in modo efficiente le risorse, ma anche se si stanno spendendo bene, cioè in modo strategicamente corretto. Questa verifica è possibile, in quanto la strategia perseguita consente di individuare i processi critici, e tramite l'ABC capire se ad essi si stanno allocando le risorse necessarie. Si deve cambiare l'oggetto rispetto al quale si rilevano e si analizzano i costi. Al centro si devono mettere le attività, per capire quali tra esse, creano valore per il cliente. Questi, infatti, è disposto a pagare solo per le attività che producono valore. Tali attività/processi possono essere i più diversi, dipendono dal business e dalle esigenze del cliente. Possono essere i processi di approvvigionamento delle risorse (per le imprese di ristorazione, può essere importante la qualità delle materie prime) oppure i processi di distribuzione fisica (se si è un *carrier express*) ecc. In sintesi, l'impostazione della contabilità dei costi con il metodo dell'ABC, consente di verificare se l'impresa sta sostenendo i costi in maniera strategicamente corretta. Come già analizzato, è necessario:

- elaborare un elenco delle macro-attività che si svolgono in un'impresa;
- allocare le risorse a queste attività; individuare i *cost driver*, le variabili dalle quali derivano i costi di una determinata attività, dove questi *driver* sono molto spesso espressione della complessità più che, come nelle impostazioni tradizionali di *costing*, volumi di produzione e vendita.

Ricapitolando, la relazione strategia-redditività deve essere considerata nel tempo lungo, in quanto l'efficacia delle decisioni strategiche difficilmente può essere apprezzata nel breve termine. Nel breve periodo, molte variabili possono influenzare la redditività azien-

dale, ma nel lungo periodo è la strategia aziendale la determinante principale. Una redditività elevata nel medio- lungo termine dovrebbe essere espressione di un valido e coerente disegno strategico.

5. Strategia aziendale e redditività: serie storica del gruppo Mediaset e benchmarking

Evidenziata l'evoluzione strategica del gruppo Mediaset negli ultimi dieci anni, si propone un'analisi dell'andamento storico di alcuni indicatori economico-finanziari, mettendoli a confronto con quelli dei principali competitors presenti nel settore, evidenziando un'eventuale nesso di causalità tra dimensione strategica e performance economico-finanziaria nel tempo lungo. In particolare, sono stati scelti due indicatori, il Roe ed il Roi, come espressione di sintesi della redditività aziendale nel periodo considerato. Quindi, per individuare le determinanti strutturali e contingenti della redditività aziendale è opportuno analizzare le variabili esterne ed interne all'azienda, sia singolarmente sia attraverso le relazioni che intercorrono tra esse.

Tuttavia, per testare la validità dello studio e quindi stabilire se tali relazioni sono significative nel determinare la redditività aziendale e non il frutto di situazioni casuali, è necessario avere come riferimento un arco temporale sufficientemente esteso, quale quello considerato nel presente lavoro. Un primo livello di analisi porta a considerare la molteplicità dei fattori esterni all'azienda che hanno avuto un impatto più evidente ed immediato sulle performance economiche. Ci si riferisce sia alle condizioni del macroambiente, in modo particolare a quello economico sia alle specifiche condizioni strutturali del settore in cui l'azienda opera, e quindi alle forze, agli

attori e alla struttura relazionale dell'ambito competitivo nonché allo specifica fase del ciclo di vita del business aziendale. Dal punto di vista macroambientale, molteplici sono i fattori che hanno avuto un'influenza indiretta sulle performance dell'azienda oggetto d'analisi: demografici, politico-normativi e soprattutto tecnologici ed economici. Per quanto riguarda l'impatto delle principali variabili macroeconomiche, il grafico n.1 mette a confronto l'andamento dei ricavi del settore televisivo (canone, pubblicità, *pay tv*) e quello del Pil italiano negli ultimi undici anni: si evidenzia una relazione significativa tra le due variabili prese in esame. Tale relazione indica che i ricavi del settore in cui operano le imprese del settore televisivo, sono fortemente legati alla ciclicità del sistema economico generale, influenzando la stessa redditività del settore.¹⁸⁷

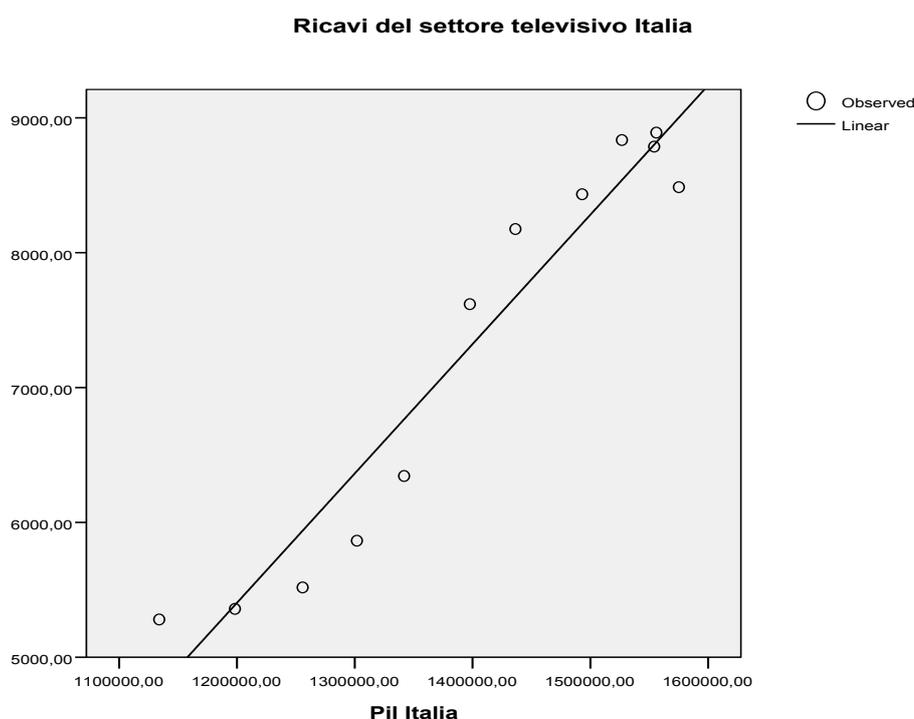


Grafico 1. Retta di regressione tra ricavi del settore e Pil: 2000-2011 (dati in mln di euro)

¹⁸⁷ Per approfondimenti, leggere l'appendice di questo lavoro.

Una seconda variabile esterna, che ha inciso sulla redditività del gruppo è rappresentata dal ciclo di vita del business in cui l'impresa opera e intende operare nel futuro; il gruppo ha operato principalmente nel business della Tv gratuita generalista, per entrare solo negli ultimi anni nel business della Tv digitale a pagamento, per frenare l'ascesa di nuovi e temibili concorrenti diretti ed indiretti e in generale, cogliere nuove opportunità di business. Il business della Tv gratuita generalista anche se multicanale e multiplatforma è arricchito in termini di contenuti/servizi offerti, sembra sempre di più passare da uno stadio di maturità, a uno di declino. La costante perdita di ascolti da parte delle Tv generaliste, e dei margini di redditività, può essere ascritta a tale fenomeno. Il tradizionale business della Tv gratuita generalista mostra un negativo trend in termini di ascolti tv, a vantaggio dei canali tematici a pagamento. Ciò nonostante, la redditività di tale ASA resta ancora elevata, continuando a finanziare i necessari investimenti strategici nell'ASA della *pay-tv*, dove non è stato ancora raggiunto il punto di pareggio, in quanto il livello dei ricavi di vendita non riesce ancora a coprire gli elevati costi degli investimenti, anche se il tasso di crescita dei ricavi è positivo. Tuttavia, negli ultimi anni, l'aumento dei ricavi da *pay-tv* di Mediaset premium è contenuto, nonostante la strategia competitiva sia molto aggressiva in termini di costo, raggiungendo circa tre milioni di abbonati contro i cinque di Sky Tv. L'offerta di quest'ultima è sicuramente migliore in termini di canali disponibili e contenuti/servizi offerti, giustificando un elevato *premium-price*. La strategia competitiva di Mediaset premium sembra voler realizzare un'ibridazione tra strategia di differenziazione e strategia di leadership di costo, in quanto offre ai clienti un "concentrato di qualità", sebbene di livello inferiore rispetto a quello del principale

competitor e a costi di penetrazione del mercato. Tuttavia, i ricavi derivanti da questa nuova ASA, per la quale gli investimenti strategici sono ancora elevati, non crescono ad un ritmo elevato, rinviando al futuro il raggiungimento del *break even point*. Invece, i ricavi di Sky presentano tassi di crescita molto più elevati e questo, sembra destare alcune preoccupazioni per la società Mediaset. Da una prima valutazione, il mercato della *pay tv* sembra essere molto sensibile alla qualità dell'offerta televisiva, sia in termini di piattaforme e canali disponibili che di contenuti offerti; si può concludere che la *value proposition* di Sky sia notevolmente superiore.

Come evidenziato dal grafico sottostante n.2, i ricavi del gruppo¹⁸⁸ Mediaset derivanti dalla tradizionale ASA, mostrano una flessione notevole, a vantaggio invece, di quelli derivanti da abbonamenti e *pay per view*. Tuttavia, quest'ultimi non sono ancora sufficienti ad assicurare alla nuova ASA una soddisfacente redditività.

¹⁸⁸ I ricavi sono quelli consolidati, quindi comprensivi del segmento Spagna. Per approfondimenti si rinvia all'appendice del presente lavoro.

Grafico 2. Analisi ricavi consolidati del gruppo Mediaset: 2000-2011 (dati in mln di euro)

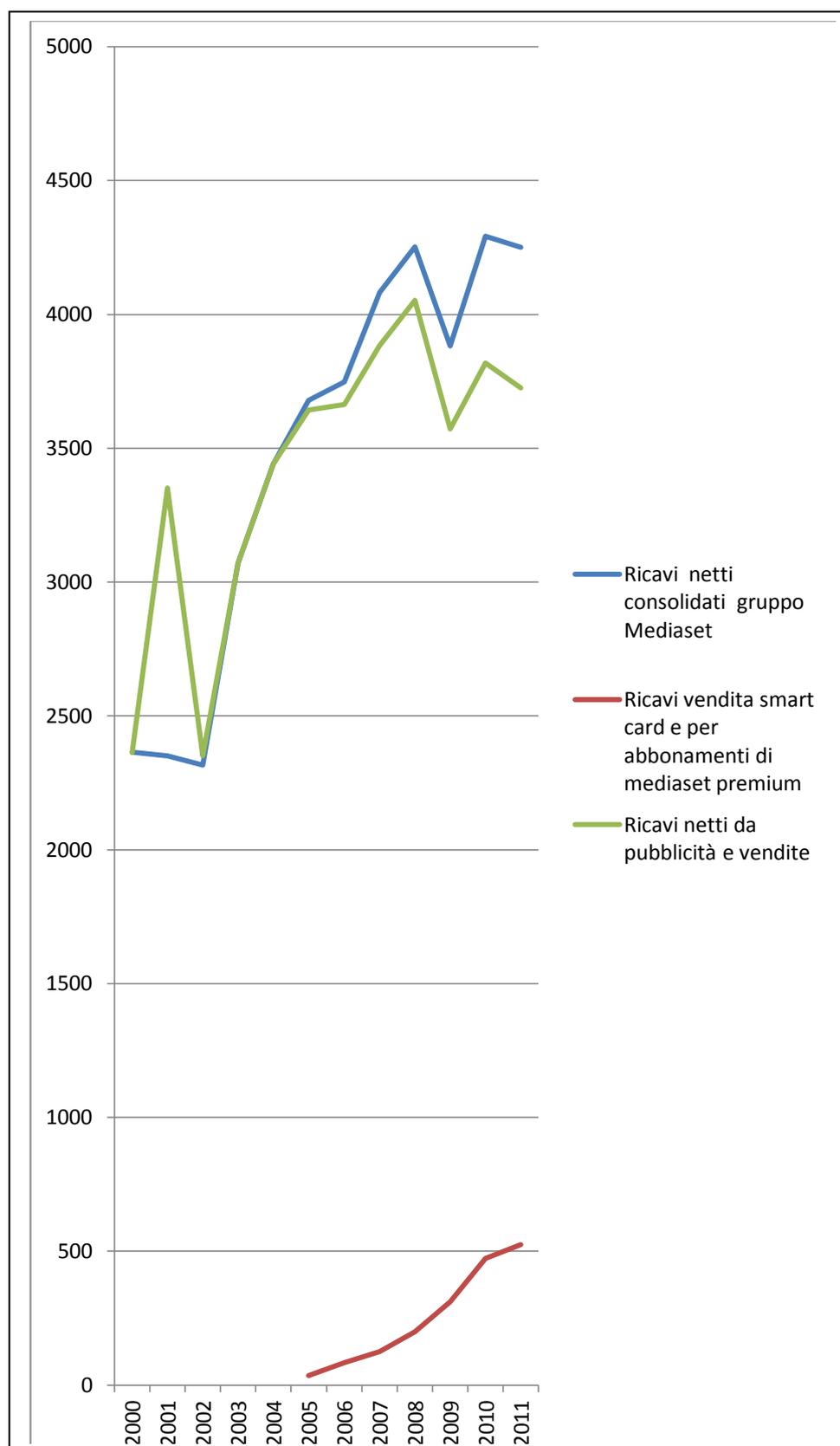
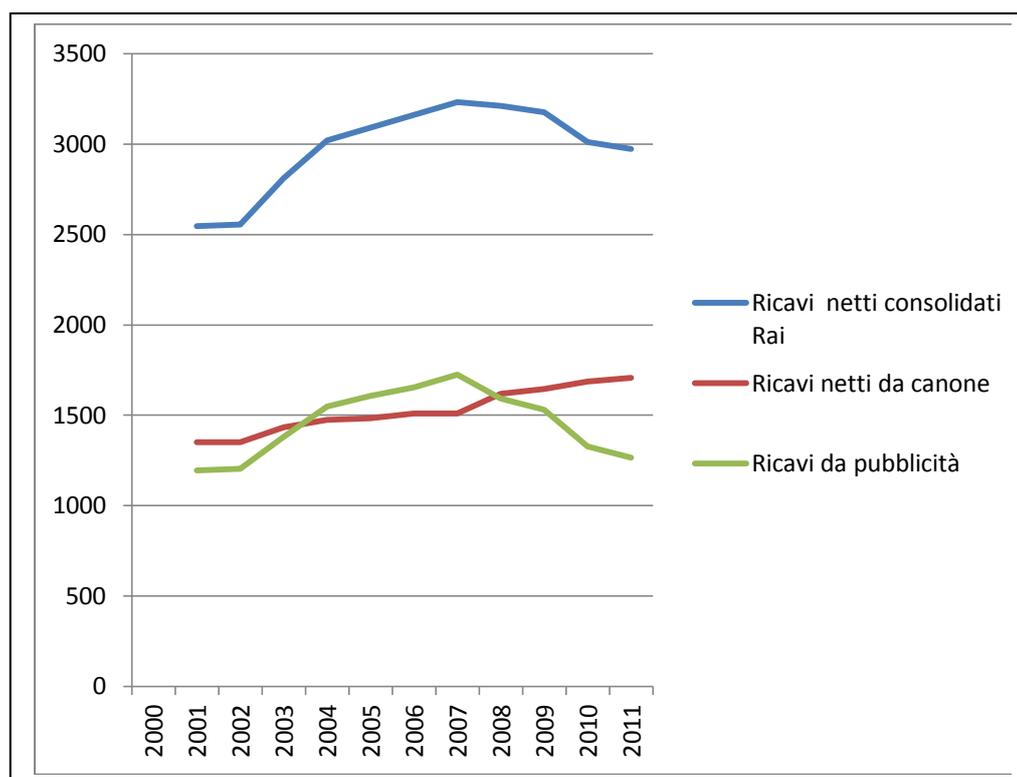
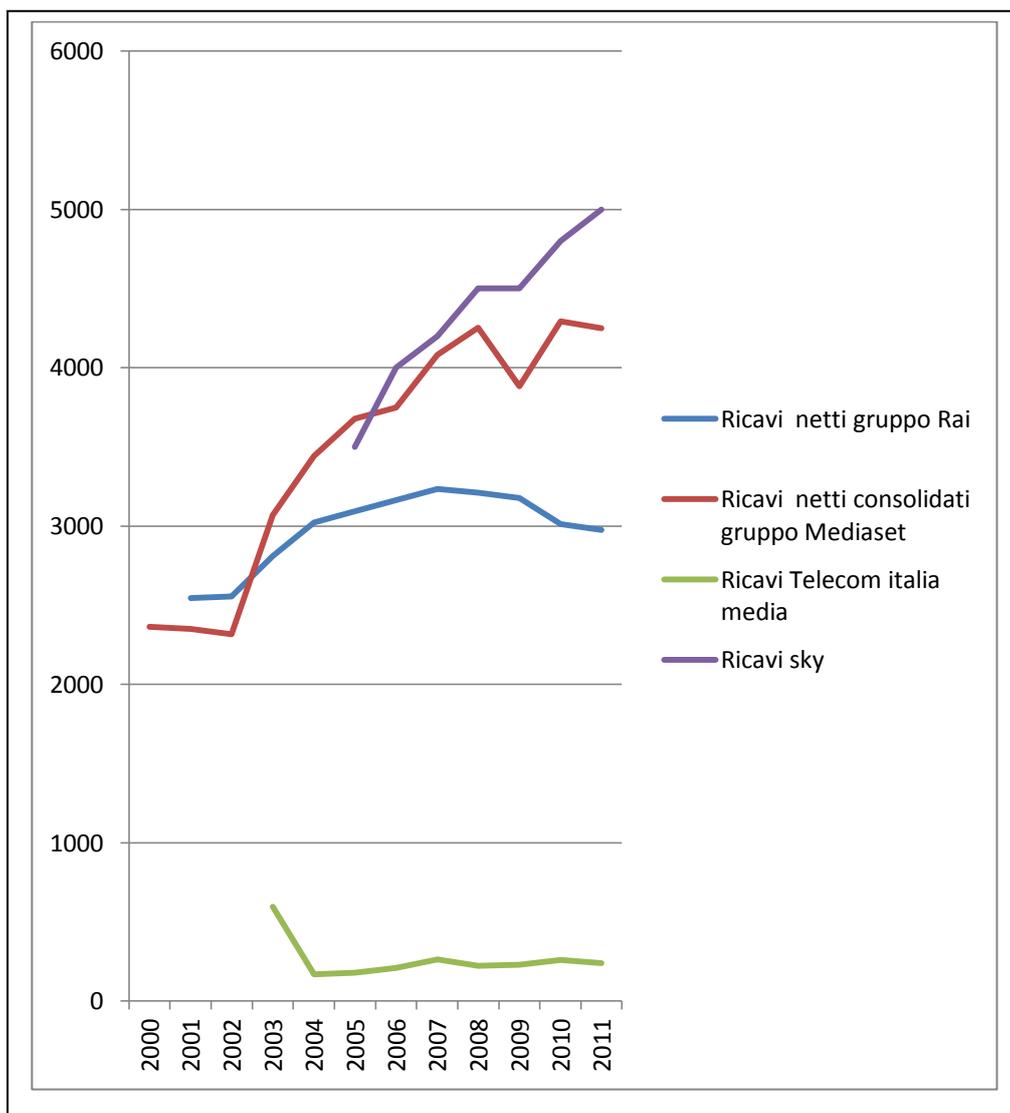


Grafico 3. Analisi ricavi consolidati del gruppo Rai (dati in mln di euro)



Una terza variabile che ha influenzato l'andamento reddituale della società nel tempo è rappresentata dalle forze competitive presenti nel settore televisivo nonché, dalla struttura relazionale tra le stesse forze attive nel settore dei media. In questi ultimi anni, il settore televisivo italiano, da anni caratterizzato da una situazione di duopolio, Rai e Mediaset, per effetto della convergenza tra settori diversi, ha visto diminuire le elevate barriere all'entrata, favorendo l'ingresso di nuovi operatori, intensificando in tal modo la stessa forza competitiva nel settore: l'ingresso nel mercato di nuovi *competitors*, Telecom Italia media (La7/Mtv), Sky nel settore della *pay-tv* satellitare nonché di altri operatori web ha, sebbene in misura non ancora significativa, eroso quote di mercato alle tv generaliste gratuite (Rai e Mediaset), incidendo in misura negativa sulla redditività dei due principali *competitors* nazionali.

Grafico 4. Andamento storico dei ricavi consolidati dei principali competitors (dati in mln di euro)



Il grafico n.4 mostra come i ricavi del settore tv dipendano sempre più dal business della TV pagamento a scapito dei ricavi da pubblicità o altro. Va osservato che, anche se i segmenti di mercato serviti dai diversi *competitors* attivi nel settore sono in parte diversi, l'orientamento strategico di fondo porta tutti gli operatori a diventare multiplatforma e *multichannel*, e quindi a diventare *competitors* diretti. L'analisi dello specifico ambito competitivo del gruppo e della relativa attrattività, non può prescindere dall'analisi delle relazioni strutturali tra le diverse forza operanti; da tale punto di vista,

esse tendono ad evolvere da forme transazionali verso forme sempre più collaborative al fine di acquisire il controllo strategico dei contenuti dal lato delle forniture, e del mercato dal lato dei clienti.

Dal punto di vista delle relazioni con i fornitori di contenuti, il gruppo Mediaset al fine di acquisirne il controllo strategico, ha perseguito in questi anni una strategia di integrazione verticale a monte, sia in termini di autoproduzioni che di acquisizioni di quote partecipative di controllo in imprese fornitrici strategicamente rilevanti, riducendo il ricorso al mercato; ciò ha inizialmente richiesto ingenti investimenti in risorse umane e tecnologiche che, nel tempo, hanno consentito al gruppo di ridurre i costi di fornitura e di esercitare un controllo strategico nei mercati a monte; il gruppo ha inoltre, sottoscritto accordi pluriennali per l'acquisto di diritti tv con i maggiori produttori nazionali ed internazionali. Anche per quanto riguarda il mercato a valle, il gruppo ha attuato una strategia di integrazione verticale, con l'acquisizione di imprese di distribuzione cinematografica, riducendo il potere contrattuale dei clienti (acquisizione della società italiana Medusa). Inoltre, il gruppo ha migliorato progressivamente le relazioni con i clienti serviti, offrendo prodotti sempre più personalizzati, vicino alle esigenze specifiche di ogni cliente. Questo ha richiesto ingenti investimenti al fine di creare un'offerta sempre più personalizzata e sofisticata.

In sintesi, va sottolineato come la redditività del gruppo Mediaset sia stata, nell'ultimo decennio, notevolmente al di sopra della redditività dei principali competitors, riflettendo un chiaro posizionamento strategico, anche se il trend di lungo periodo mostra un andamento decrescente, in linea con l'evoluzione del contesto ambientale esterno.

Anche la redditività operativa della controllata americana Sky Italia, nonostante un positivo trend dei ricavi tv e del numero di abbonati, a causa di un aumento costante dei costi di programmazione tv, risulta essere negli ultimi anni in forte calo.

Grafico 5. Andamento della redditività operativa di Sky Italia: 2004-2012 (dati in mln di dollari)

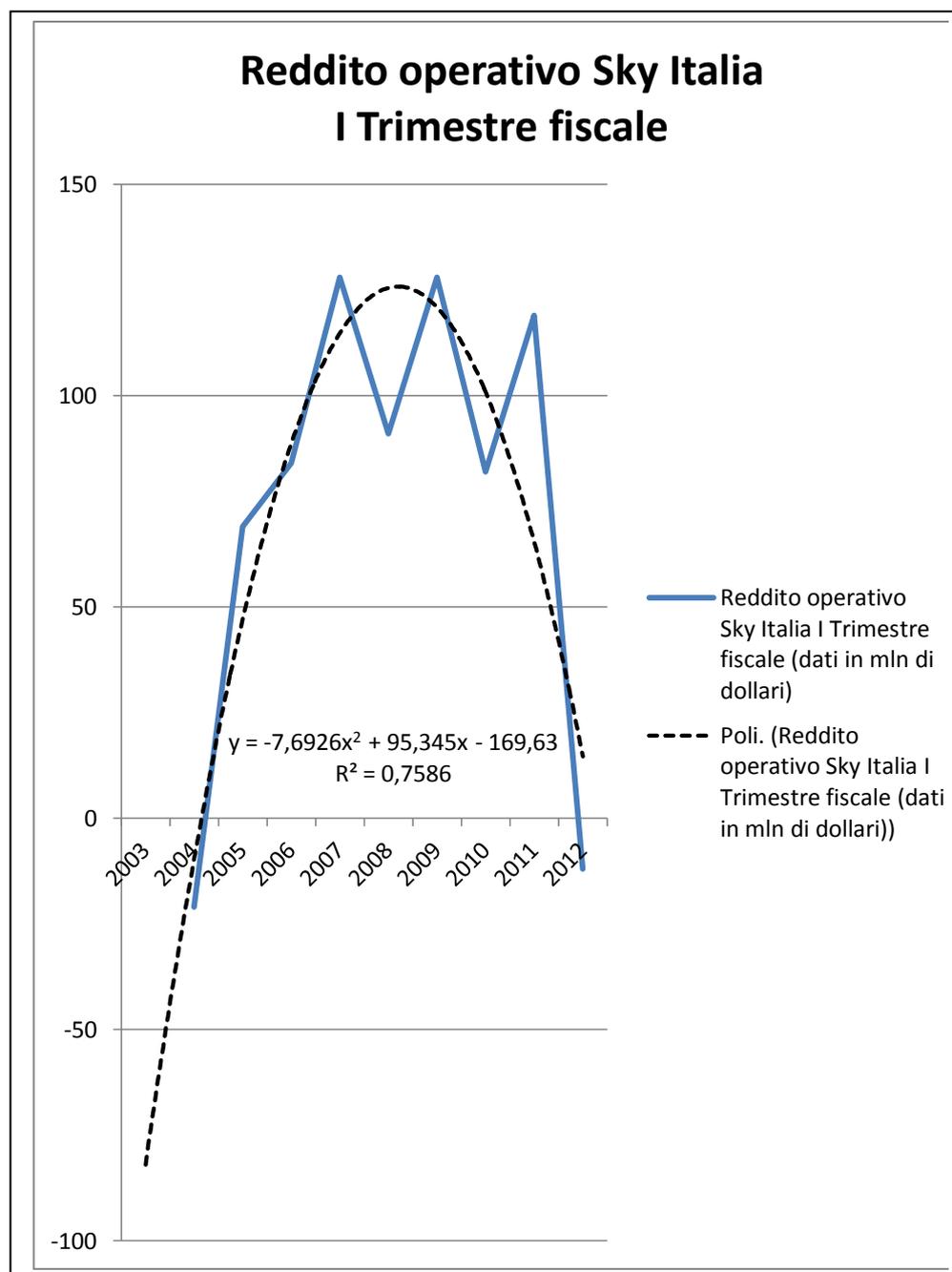


Grafico 6. Andamento storico della redditività operativa dei principali competitors.

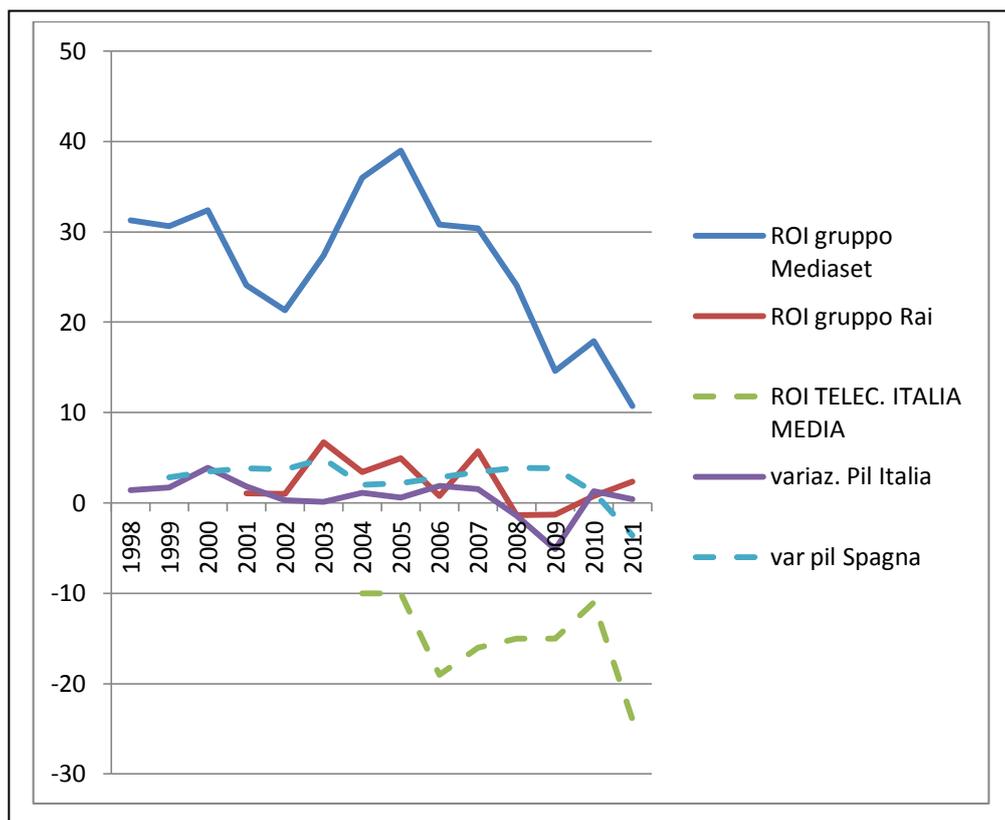


Grafico 7. Andamento storico della redditività netta del gruppo

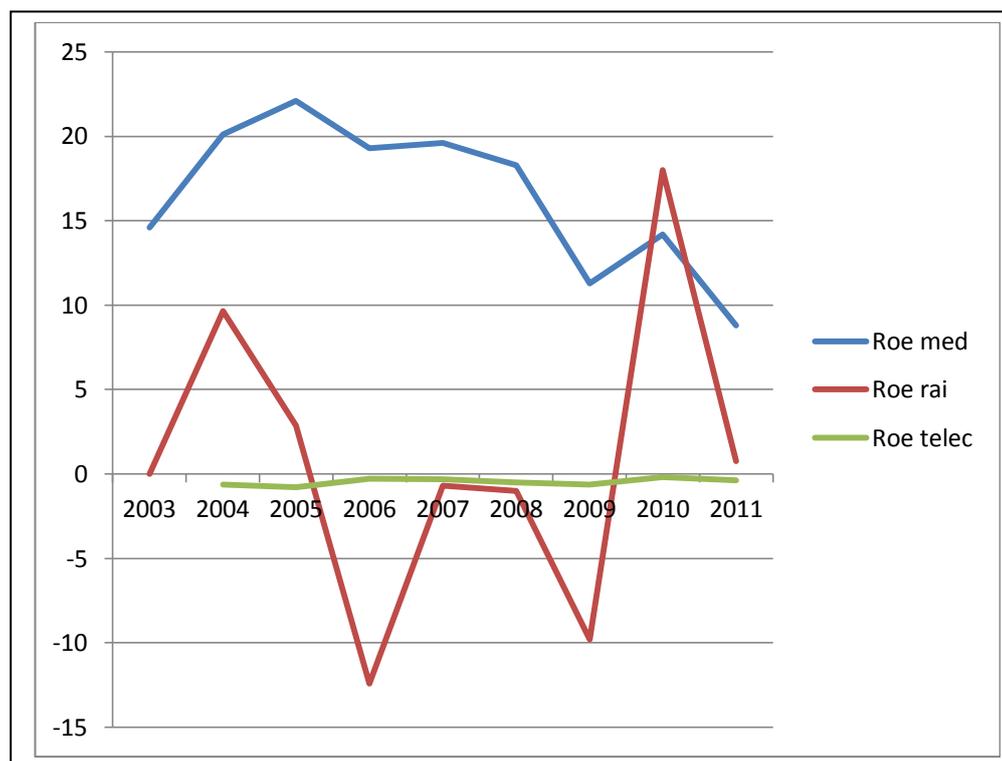
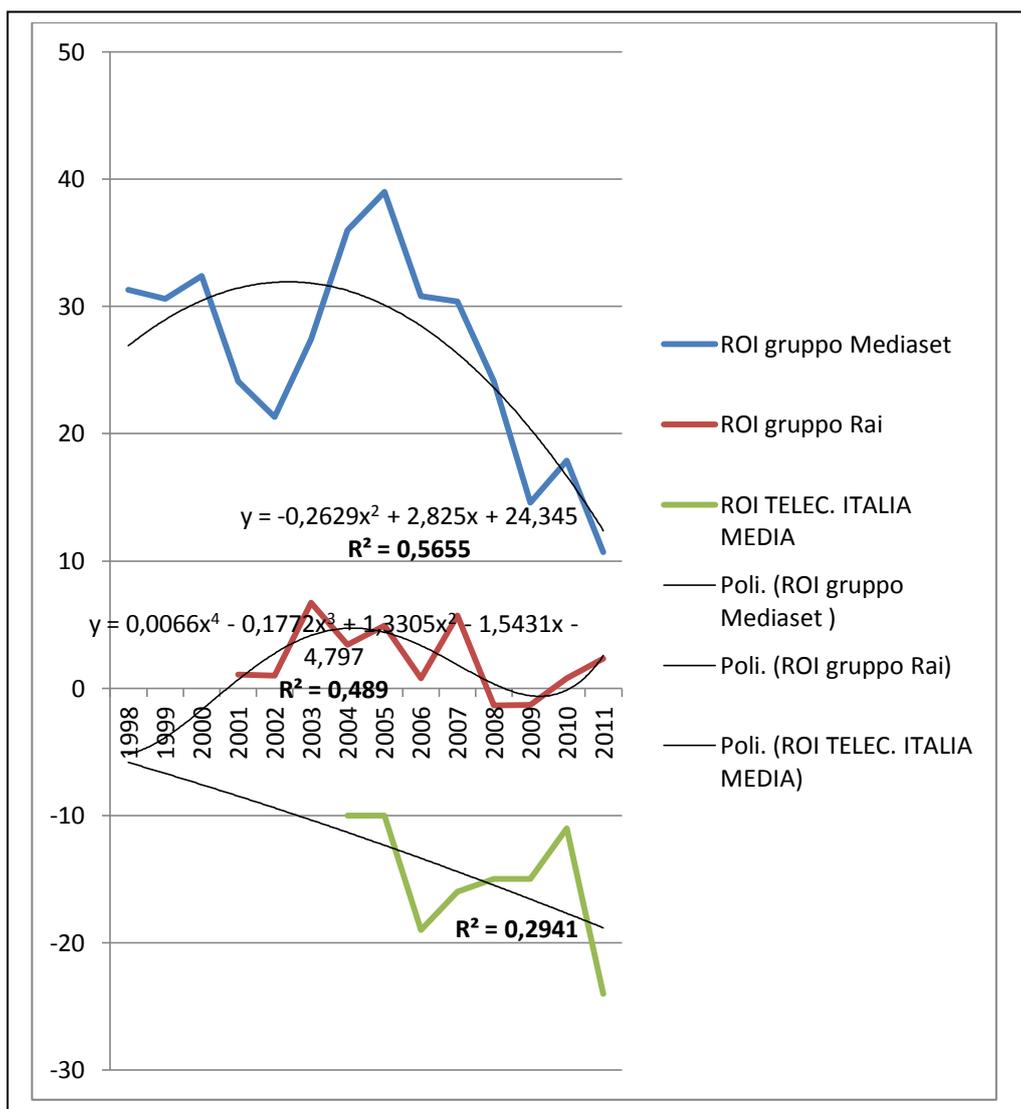


Grafico 8. Linee di tendenza redditività operativa dei principali operatori free-air del settore – periodo 2000-2011



L'attenzione deve ora rivolgersi alle variabili strutturali interne all'azienda. L'analisi del trend della redditività operativa del gruppo nell'ultimo decennio, anche se decrescente in funzione del tempo, appare decisamente superiore a quella del suo diretto competitor, gruppo Rai, presumibilmente ascrivibile al comportamento strategico di fondo dell'azienda. La differente redditività operativa dei due gruppi è fondamentalmente riconducibile a differenti comportamenti strategici, anche per la dimensione relativa ai costi aziendali. Il gruppo Mediaset, anche nei periodi di crescita economica generale

e del fatturato, ha gestito in modo strategico la dimensione dei costi, alla ricerca continua di condizioni di efficienza economica, a differenza del gruppo Rai che negli anni non ha saputo gestire in modo corretto i costi aziendali, determinando una sistematica situazione di deficit di bilancio, nonostante il flusso costante dei ricavi da abbonamento tv, una leggera flessione dei ricavi pubblicitari e la leadership in termini di ascolti e offerta integrata *multichannel* e multiplatforma. Solo da qualche anno il gruppo Rai ha migliorato le proprie performance economico-finanziarie, grazie ad una gestione dei costi sempre più strategica, ispirandosi a mio avviso, al modello di gestione di Mediaset. La criticità della variabile strutturale è stata considerata dal gruppo Mediaset, anche in periodi economicamente floridi e non solo nei periodi di calo della domanda, e sembra aver rappresentato il vero punto di forza del gruppo, rispetto al suo competitor diretto.

La Mediaset già a partire dal 2001 avvia un piano di riduzione dei costi operativi strategicamente non rilevanti, al fine di liberare risorse per gli investimenti strategici, a sostegno cioè dello sviluppo futuro. Non taglia semplicemente i costi operativi di gestione, ma tutti quelli legati ad attività che non generano valore per il cliente. Nel 2011, complice la crisi economico finanziaria dei due paesi in cui il gruppo opera, Italia e Spagna, il consiglio di amministrazione delibera per il triennio successivo un ulteriore piano di riduzione dei costi operativi, senza però tagliare i necessari investimenti strategici a supporto della redditività prospettica nei nuovi business.

L'elevata redditività del gruppo in termini temporali e di *benchmarking*, frutto di una forte strategia di focalizzazione sul *core business*, ha consentito, attraverso la generazione di notevoli risorse

finanziarie, di effettuare tutti gli investimenti necessari per il rinnovamento dell'azienda e la sostenibilità nel tempo del vantaggio competitivo acquisito. Va precisato come le variabili esterne ambientali e le scelte di gestione operativa abbiano avuto solo un impatto di breve periodo sulla redditività aziendale, determinandone ed accentuandone di volta in volta la redditività.

Grafico 9. Analisi storica costi, ricavi e reddito del gruppo Mediaset (dati in mln di euro)

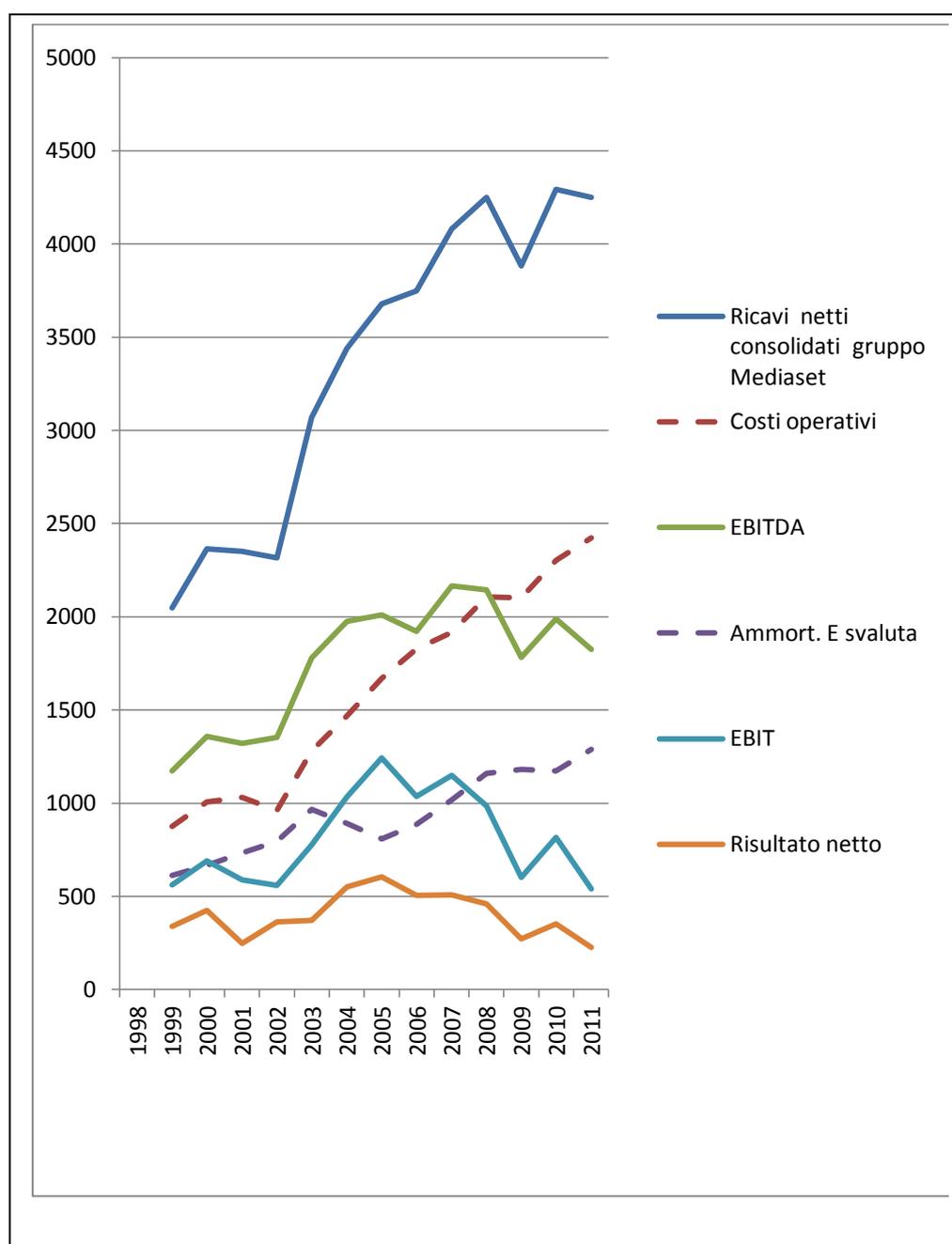
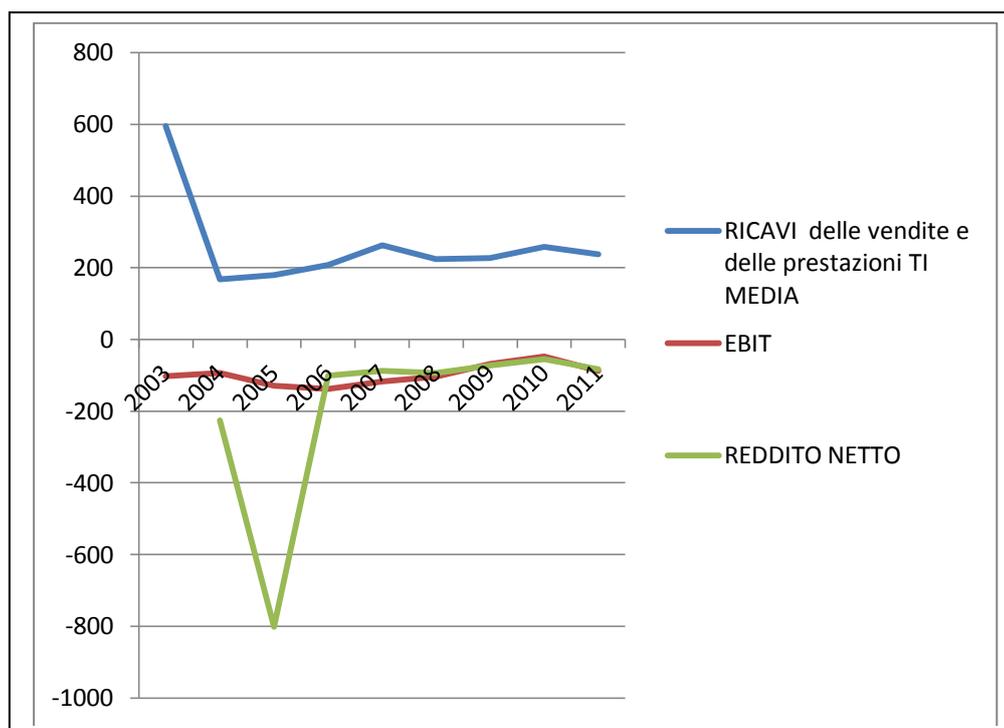


Grafico 10. Analisi storica costi, ricavi e reddito del gruppo IT media (Mtv/La 7, dati in mln di euro)



Il perdurare di un'elevata redditività media del capitale investito (ROI), con un'elevata quota di mercato nel settore maturo, implica la necessità di considerare anche una terza variabile: la strategia dell'impresa. Sono state le scelte strategiche, sufficientemente descritte nel paragrafo precedente, che in un'ottica di lungo periodo le hanno consentito di sfruttare i potenziali di redditività del *business* in cui ha operato, individuando anche nuove opportunità di *business*.

Negli ultimi anni, il medesimo settore, e in particolare modo il segmento della *pay-tv*, ha presentato un'elevata dinamicità in termini di innovazione tecnologica, apertura a nuovi mercati, entrata di nuovi concorrenti e conseguentemente riconfigurazione dell'offerta da parte delle imprese del settore. Inoltre, negli anni a noi più recenti, nuove imprese sono entrate nel settore, operando ingenti investimenti. Il gruppo Mediaset a differenza del suo princi-

pale competitor, gruppo Rai, ha sempre avuto una soddisfacente redditività, sfruttando tutte le opportunità derivanti da un *business* maturo e nel contempo orientandosi al futuro. L'analisi critica degli elementi determinanti la posizione competitiva e la redditività del gruppo Mediaset, va principalmente rivolta all'orientamento strategico di fondo (Coda, 1988) che ha guidato le scelte e gli indirizzi aziendali. La capacità di aver intravisto e soddisfatto i bisogni potenziali di un preciso segmento del mercato, quello della *pay-tv*, ed aver dimostrato una creatività nell'impostare la propria strategia, con un elevato contenuto di sfida, le ha permesso di conquistare un solido vantaggio competitivo e conseguentemente raggiungere eccellenti risultati reddituali, se paragonati alle condizioni medie del settore.

L'impresa, pur continuando a credere nel proprio *core business*, rappresentato dalla tv gratuita generalista, è stata in grado di riconoscere tempestivamente rispetto ai concorrenti la dinamica dei bisogni del cliente, attuali e potenziali. Nell'attuazione di tale strategia, Mediaset dispone di un vantaggio competitivo costituito dalla radicata cultura maturata nel business della tv generalista. Il Gruppo, infatti, può avvalersi di risorse altamente formate e con competenze consolidate nei diversi ambiti del business della "*tv free*" e ha inoltre acquisito in questi anni nuove professionalità dal mercato per rafforzare le competenze interne a presidio delle aree di innovazione e sviluppo. Le elevate performance economiche conseguite fino al 2011, hanno consentito al gruppo la generazione di notevoli risorse finanziarie, riducendo notevolmente il ricorso a fonti esterne di finanziamento, assicurando un'equilibrata struttura finanziaria.

Grafico 11. Risultato netto e autofinanziamento del gruppo (dati in mln di euro)

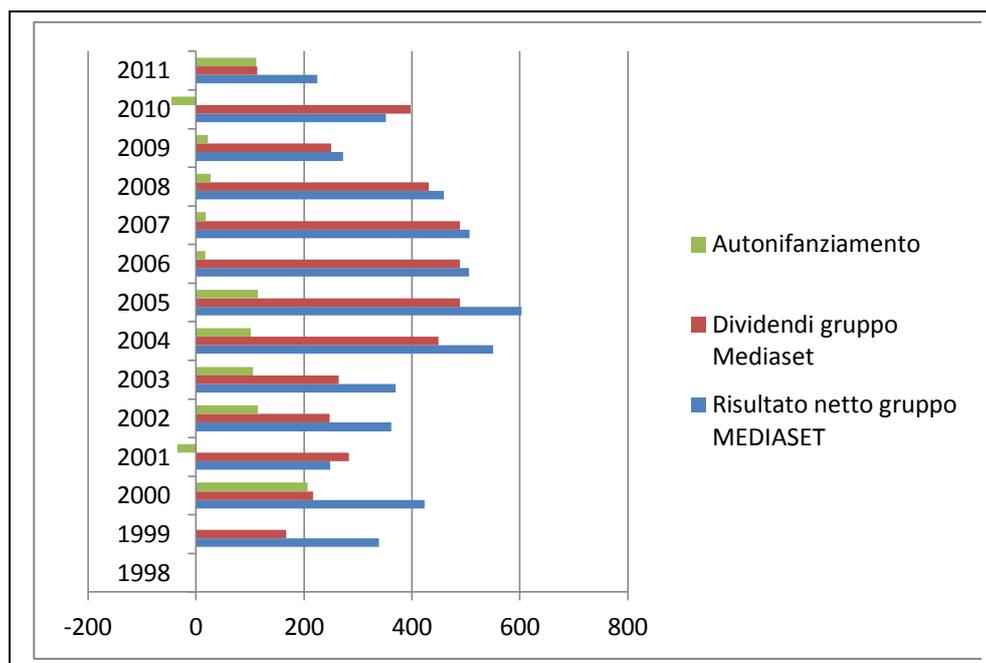
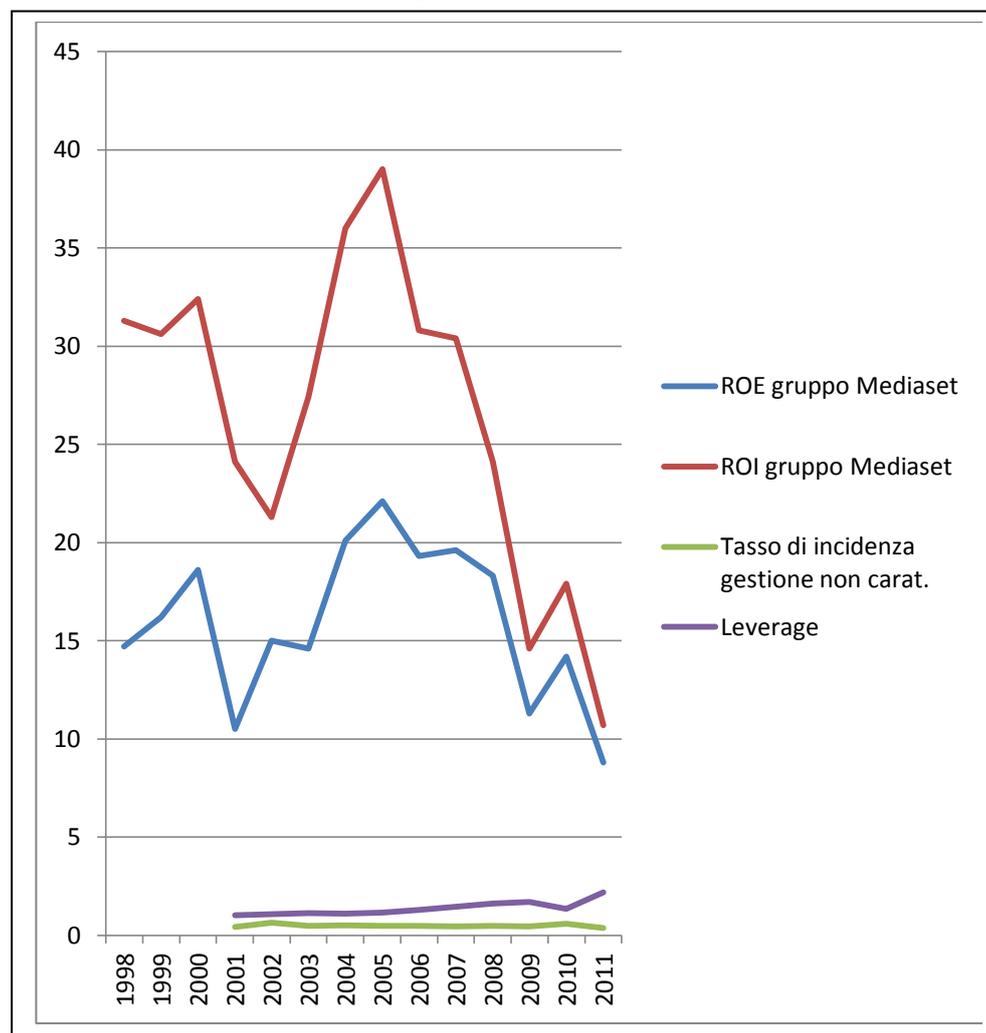
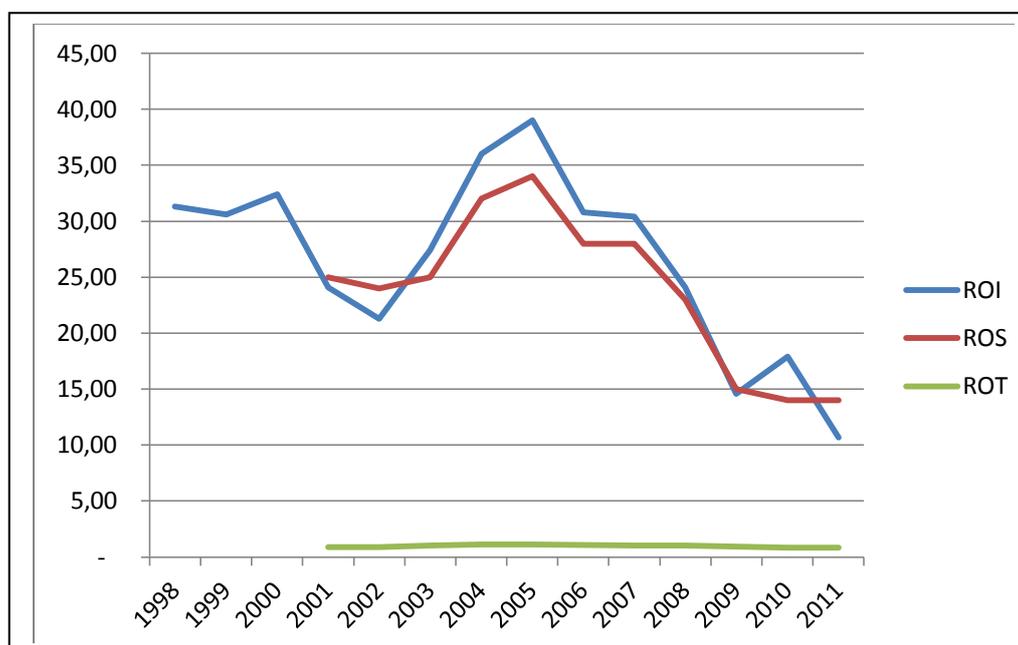


Grafico 12. Analisi storica Roe gruppo Mediaset



Il grafico n.12 mostra come la redditività netta del gruppo sia stata determinata principalmente dalla gestione operativa, e in misura solo residuale alla leva finanziaria, evitando un'eccessiva esposizione debitoria.

Grafico 13. Analisi storica del Roi gruppo Mediaset



Il grafico n.13 invece, evidenzia una redditività operativa in costante calo per effetto della riduzione del Ros, a fronte di un modesto incremento del Rot. In sintesi, la redditività di lungo termine è espressiva di un vantaggio competitivo durevole acquisito negli anni ma sempre meno difendibile, per effetto della convergenza tecnologica di settori diversi.

6. Controllo strategico e balanced scorecard del gruppo Mediaset

Il gruppo Mediaset incomincia a sperimentare lo strumento della bsc a partire dal 2003, nell'ambito di un progetto sperimentale denominato "Timone" che ha visto la partecipazione di altre imprese

al fine di valutare l'impatto dell'applicazione dello strumento. Il gruppo Mediaset ha avviato in via sperimentale l'implementazione dello strumento non all'intero *business* bensì al solo sistema informativo aziendale, con il vantaggio di osservare un universo ben definito e delimitato, con obiettivi e risultati più facilmente identificabili e misurabili. Essa considera tale funzione come un'unità di *business*, cioè un'impresa, che vive all'interno di un'azienda, un'organizzazione che si dota di una strategia allineata a quella dell'impresa di appartenenza. Inoltre, bisogna considerare che il sistema informativo è essenziale per un processo di *balanced scorecard*. La funzione sistemi informativi è un'impresa.¹⁸⁹ Essa infatti, impiega risorse umane e finanziarie, dispone di mezzi di produzione e genera contributi di prestazioni e servizi al proprio mercato cliente, costituito dall'impresa di appartenenza. Il valore del suo contributo al contesto di riferimento è difficile da misurare, ma è certa la necessità della funzione. È un'impresa. L'IT ha un ruolo cruciale verso il *business*. La tecnologia dell'informazione ha un impatto sensibile sul successo dell'azienda nel suo complesso. Oggi è quasi impossibile immaginare prospettive innovative e competitive senza l'uso dell'IT come leva essenziale. È assodato che la funzione IT ha un ruolo cruciale nella catena del valore del sistema complesso d'appartenenza. Anche in questo caso, una volta presa la decisione di adottare l'approccio *bsc*, è necessario scegliere quei pochi parametri in grado di indicare i più importanti aspetti di funzionamento delle funzione informativa. Nella maggior parte dei casi di applicazione dell'approccio *bsc* nella funzione IT, curati nel progetto "Timone", si è rilevato che le prospettive standard proposte nel modello di Kaplan e Norton, sono state ritenute idonee e sufficienti per

¹⁸⁹ C. ANTONELLI, *Balanced Scorecard per l'area It: esperienze*, Franco Angeli, p.45

rappresentare il caso specifico. L'unica variante frequente riguarda la prospettiva d'innovazione e apprendimento. In molti casi questa prospettiva è stata interpretata, soprattutto legata alle risorse umane, e quindi spesso si è preferito ribattezzare la prospettiva proprio col nome risorse umane. Ciò è spiegato con il fatto che l'impresa IT è un tipo di *business* fortemente legato alle competenze professionali, come fattore critico di successo. In questi casi, l'aspetto di sviluppo e innovazione viene comunque considerato, ma collocato nell'ambito dei processi interni, oppure tra gli investimenti misurati nella prospettiva economico-finanziaria.

Dall'elaborazione dati di due questionari somministrati ai direttori di due distinte funzioni aziendali del gruppo Mediaset (controllo di gestione e sistema informativo) emerge una parziale applicazione dello strumento alla sola area informativa che, considerando lo specifico settore di attività dell'impresa, riveste un ruolo strategico nel processo di produzione di valore economico complessivo.

Tuttavia, anche se la *balanced scorecard* non è implementata a livello *corporate*, dall'analisi del secondo questionario somministrato al direttore della funzione "controllo di gestione" emerge, un'effettiva attenzione al controllo della strategica dell'impresa, attraverso la misurazione ed il controllo di variabili relative alle fondamentali dimensioni strategiche dell'impresa, realizzando un giusto compromesso tra ottica a breve e a medio-lungo termine, tra variabili quantitative e qualitative, così come evidenziato anche dall'analisi del comportamento strategico del gruppo nell'ultimo decennio.

Breve questionario n.1 alla funzione "Sistema informativo" del Gruppo Mediaset

(se necessario specificare più risposte)

1) Nel 1992/1993 la vostra azienda ha implementato, in via sperimentale, lo strumento della balanced scorecard al sistema informativo aziendale. Tale implementazione ha avuto un seguito?

- **Si**, tutt'oggi la metodologia della balanced scorecard è applicata alla funzione direzione sistemi informativi.
- No, l'implementazione avviata nel 1993 non ha avuto più seguito (indicare il periodo di applicazione dello strumento).....

2) Se si, indicare i principali benefici attesi ed effettivamente ottenuti dall'implementazione dello strumento al sistema informativo aziendale.

- **Riduzione dei costi dei processi interni ed aumento del valore per gli utenti/clienti interni del sistema informativo**
- **Maggior allineamento della funzione informativa agli obiettivi strategici dell'intera impresa**
- **Miglioramento delle performance aziendali complessive (roe, roi,.....ecc) attraverso la ricerca di condizioni di efficienza/efficacia della funzione informativa**
- **Altro: miglioramento della comunicazione tra le varie unità organizzative**

3) Se si, specificare il motivo della scelta di implementare la BSC alla funzione informativa, anziché ad altre unità di business o all'intera funzione aziendale.

- **Per il ruolo strategico della funzione informativa aziendale**
- Per la stretta interrelazione tra BSC e sistema informativo aziendale
- **Per la possibilità di incidere trasversalmente sul valore prodotto da tutte le altre unità di business aziendale, e dunque sulle performance complessive**

Altro:.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) Se sì, specificare il motivo della scelta di implementare la BSC alla funzione informativa, anziché ad altre unità di business o all'intera funzione aziendale.

- Per il ruolo strategico della funzione informativa aziendale
- Per la stretta interrelazione tra BSC e sistema informativo aziendale
- Per la possibilità di incidere trasversalmente sul valore prodotto da tutte le altre unità di business aziendale, e dunque sulle performance complessive
- Altro.....

5) Nel caso in cui l'implementazione della BSC non abbia avuto ulteriori sviluppi, indicare il numero di anni in cui ha avuto effettiva applicazione e gli eventuali vantaggi /svantaggi ottenuti dalla sua applicazione

- **Numero anni di applicazione sperimentale: 2**
- **Principali vantaggi ottenuti (in particolare, ci sono stati miglioramenti dei risultati economico-finanziari complessivi: roi, roe, eva, ecc durante il periodo di applicazione)**

Miglioramento dei principali indicatori economico-finanziari in relazione a quelli dei principali competitors (la redditività operativa raggiunge un punto di massimo proprio a distanza di qualche anno dall'implementazione del progetto).

-Principali difficoltà di sviluppo del progetto o di abbandono

- 1) scelte delle variabili a rilevanza strategica;
- 2) difficoltà culturali
- 3) difficoltà organizzative e legate al sistema informatico.

Nel caso di abbandono del progetto, in fase di sperimentazione, oggi, prendereste nuovamente in considerazione l'idea di implementazione dello BSC?

- SI (specificare i motivi)**
- No (specificare i motivi)**

6) Conoscete altre funzioni aziendali Mediaset che hanno implementato lo strumento della BSC?

- **SI,QUALI?.....**
- **X NO.**

Breve questionario N.2 alla funzione "Controllo di gestione" del Gruppo Mediaset

1) Quale concezione avete del controllo di gestione?

- Strumento di misurazione delle performance economico-finanziarie
- Strumento di misurazione della performance complessiva
- Strumento di controllo di variabili a breve termine
- Strumento di controllo di variabili a breve e medio-lungo termine
- Altro

2) Il controllo di gestione è relativo:

- A una o più unità organizzative
- Coinvolge tutta l'organizzazione aziendale
- È effettuato nell'ambito della funzione "controllo di gestione"
- È effettuato a diversi livelli dai singoli manager direzionali

3) Con quale/quali strumenti effettuate il controllo di gestione?

- Budget e bilancio d'esercizio
- Balanced scorecard (al S.I.)
- Altri strumenti

4) Nel caso in cui non applicate la BSC, avete preso in considerazione l'idea di implementazione?

- Sì, relativamente a tutta l'organizzazione
- Sì, relativamente ad una specifica funzione aziendale
- No, anche se il controllo è basato su indicatori quali/quantitativi, di breve e medio lungo periodo

5) Il controllo di gestione ha:

- Natura solo operativa
- Natura strategico-operativa
- Nessuna delle precedenti
- Altro

6) Quali indicatori utilizzate per il controllo della gestione?

- Indicatori di breve e lungo periodo
- Indicatori di misurazione delle performance nel breve periodo
- Indicatori relativi a diverse dimensioni strategiche
- Indicatori relativi a dimensioni operative

7) Come allineate la gestione operativa a quella strategica?

- Con lo strumento della balanced scorecard
- Con lo strumento del budget
- Con lo strumento del budget, monitorando indicatori multidimensionali
- Altro

8) Per quali motivi si rende necessario un controllo strategico?

- Allineare la gestione operativa e quella strategica
- monitorare risorse non completamente esplicitate nel bilancio d'esercizio
- Altro

Conclusioni

L'evoluzione del comportamento strategico del gruppo Mediaset descritta in chiave comparativa e di medio-lungo termine, si inserisce nel quadro metodologico di ricerca qualitativa delineato in questo lavoro. Pur in assenza di un'ipotesi iniziale strutturata, l'analisi condotta con tecniche prevalentemente qualitative, corrobora ulteriormente un modello concettuale molto diffuso in letteratura: esistenza di una relazione significativa tra la dimensione strategica dell'impresa e, la propria performance economica nel tempo lungo. Dall'osservazione indiretta della condotta strategica e delle performance storiche conseguite, è emersa una significativa relazione circolare, tra le due dimensioni aziendali. Mentre la gestione operativa e le contingenze ambientali esterne condizionano i risultati di breve periodo, nel medio-lungo periodo la dimensione strategica è alla base della redditività aziendale. Questo spiega perché nel tempo, al di là della ciclicità dell'economia e dello specifico ambito competitivo, la redditività del gruppo è stata sistematicamente superiore a quella dei principali competitori attivi nel settore.

*Ciò conferma la crescente necessità di realizzare un processo di controllo strategico, in grado di segnalare per tempo l'efficacia delle scelte strategiche compiute, che rappresentano il presupposto per una congrua e duratura redditività. In tale prospettiva, un ruolo determinante riveste lo strumento della *balanced scorecard*, capace di tradurre, *day to day*, la strategia in coerenti comportamenti operativi, mediante il monitoraggio di variabili quali-quantitative, esplicative della missione e della visione strategica aziendale. Il gruppo Mediaset ha avviato l'implementazione di tale strumento*

nel 2003 al proprio sistema informativo aziendale, in quanto funzione critica a supporto di tutte le unità aziendali. Sebbene sul piano formale, il gruppo non abbia ancora applicato lo strumento all'intero business aziendale, dall'analisi condotta è emersa una sostanziale applicazione della bsc all'intera gestione aziendale dell'azienda, per la forte attenzione del management aziendale non solo ai risultati di breve periodo ma anche e soprattutto ai quei value drivers in grado di creare le condizioni per uno sviluppo duraturo dell'impresa nel tempo. Infatti, il gruppo Mediaset, pur adottando una strategia di forte focalizzazione sul core business, ottenendo nel tempo un duraturo vantaggio competitivo, ha sistematicamente orientato la propria condotta anche al futuro, attraverso ingenti investimenti strategici, soprattutto in assets immateriali (relazioni con fornitori e clienti, immagine di marca, investimenti in conoscenza, formazione del personale, ricerca & sviluppo) che nel breve periodo, hanno solo in parte ridotto la redditività aziendale a vantaggio invece, della sua dimensione qualitativa. Ci sono investimenti, soprattutto immateriali, destinati a produrre presumibilmente flussi reddituali solo a distanza di anni; essi però, rappresentano le precondizioni della redditività futura. La gestione strategica dell'impresa, realizzata con la bsc e il controllo strategico dei costi e delle attività connesse, diventano dunque, fonte di vantaggi competitivi durevoli e difendibili nel tempo. Tuttavia, il vantaggio competitivo acquisito dal gruppo nel proprio core business, per effetto della crescente complessità ambientale appare, come evidenziato dall'analisi dei dati, sempre meno difendibile. Di qui, la necessità di affrontare nuove sfide in termini di business serviti, al fine di cogliere nuove opportunità di mercato e ridurre i rischi legati all'affermazione di nuovi temibili competitors. La redditività opera-

tiva negli ultimi anni è in forte calo, anche se resta al di sopra della media di settore. Il calo della redditività del gruppo, nel breve periodo, va sicuramente ascritto alle mutate e difficili condizioni macroeconomiche e dello specifico ambito competitivo, ma anche e soprattutto agli ingenti investimenti strategici attuati per migliorare la propria value proposition. Oggi, pur difendendo la redditività nel proprio core business, l'azienda sta evolvendo sempre più, verso una logica multiplatforma e multichannel, dove la variabile critica diventa il controllo dei contenuti Tv e delle tecnologie di accesso al cliente. Mentre nel business maturo, l'impresa persegue una strategia competitiva poco differenziata, in grado di realizzare ancora elevate economie di scala e di scope, nel nuovo business della pay Tv si elaborano strategie competitive fortemente differenziate al fine di soddisfare istanze sempre più personalizzate e sofisticate del pubblico televisivo, sperimentando nuove forme di interazione con il mercato e quindi nuove opportunità di business pubblicitario. La relazione con i clienti, i fornitori diventa lo scopo ma anche lo strumento per accrescere la propria redditività nel tempo mediante l'acquisizione di nuove forme di vantaggio competitivo.

Appendice

FONTI :

WWW.FONDAZIONEROSSELLI.IT

WWW.MEDIASET.IT

WWW.ISTAT.IT

WWW.RAL.IT

WWW.TELECOM.ITALIA.IT

WWW.SKYITALIA.IT

ANNI	VAR. PIL	TASSO INFLAZ. ITALIA	TASSO DI INFLAZ. EUROZONA
1998	1,4		
1999	1,7		
2000	3,9	2,44	1,94
2001	1,8	3,02	2,01
2002	0,3	2,31	2,61
2003	0,1	2,86	2,1
2004	1,1	2,2	1,88
2005	0,6	1,81	1,93
2006	1,9	2,23	2,39
2007	1,5	1,74	1,84
2008	-1,4	3	3,21
2009	-5,1	0,03	1,12
2010	1,3	0,94	1,33
2011	0,4	2,12	2,32
2012	-1,51	3,16	2,65

ANNI	RISORSE TOTALI			
	DIA	PUBBLICITA'	CANONE-PAY TV	RICAVI PAY TV
2000	5280	3317	1963	652
2001	5359	3225	2134	784
2002	5518	3249	2269	887
2003	5864	3377	2487	1055
2004	6344	3710	2634	1160
2005	7618	4297,2	3320,8	1837,8
2006	8175	4638,4	3536,6	2045,6
2007	8433	4560,1	3872,9	2305,9
2008	8786	4589	4197	2594
2009	8486	4052,2	4433,8	2803,8
2010	8835	4219	4416	2956

	ROE gruppo Mediaset	ROI gruppo Mediaset
1998	14,7	31,3
1999	16,2	30,6
2000	18,6	32,4
2001	10,5	24,1
2002	15	21,3
2003	14,6	27,4
2004	20,1	36
2005	22,1	39
2006	19,3	30,8
2007	19,6	30,4
2008	18,3	24,1
2009	11,3	14,6
2010	14,2	17,9
2011	8,8	10,7
2012 (I TRIME- STRE)	1,75	4,47

ANNI	ROE Rai	ROI Rai
1998		
1999		
2000		
2001	-3,23	1,08
2002	-2,49	1
2003	10,7	6,71
2004	9,65	3,43
2005	2,88	4,93
2006	-12,4	0,78
2007	-0,7	5,71
2008	-1,02	-1,37
2009	-9,79	-1,32
2010	18	0,78
2011	0,76	2,35

	ROI TELECOM ITALIA ME- DIA	ROE TELECOM ITALIA ME- DIA
2003		
2004	-10%	-62%
2005	-10%	-78,00%
2006	-18,71%	-27,20%
2007	-16%	-31%
2008	-15,26%	-49,89%
2009	-14,60%	-62,39%
2010	-11,20%	-18,15%
2011	-24%	-38,00%

	ROI gruppo Mediaset	ROI gruppo Rai	ROI T.I ME-DIA
1998	31,3		
1999	30,6		
2000	32,4		
2001	24,1	1,08	
2002	21,3	1	
2003	27,4	6,71	
2004	36	3,43	-10
2005	39	4,93	-10
2006	30,8	0,78	-19
2007	30,4	5,71	-16
2008	24,1	-1,37	-15
2009	14,6	-1,32	-15
2010	17,9	0,78	-11
2011	10,7	2,35	-24

	Ricavi totali Mediaset	Ricavi Mediaset premium	Ricavi da pubblicità
2000	2363,6		2363
2001	2351,1		3351
2002	2316,1		2351,1
2003	3070		3070
2004	3441,6		3441,6
2005	3678	35,9	3642,1
2006	3747,6	84,2	3663,4
2007	4082,1	124,6	3883
2008	4251,8	199,1	4052,7
2009	3882,9	311,5	3571,4
2010	4292,5	473,8	3818,7
2011	4250	525,2	3724,8

ANNI	Ricavi cons. gruppo		
	Mediaset	Costi operativi	EBITDA
1999	2048,73	875,66	1173,1
2000	2363,6	1006,4	1357,2
2001	2351,1	1030,6	1320,5
2002	2316,1	962,5	1353,6
2003	3070	1281	1778,7
2004	3441,6	1467	1974,4
2005	3678	1668,3	2009,7
2006	3747,6	1826,7	1920,9
2007	4082,1	1916,1	2166
2008	4251,8	2107,2	2144,7
2009	3882,9	2100,9	1782
2010	4292,5	2303	1989,5
2011	4250,2	2423,8	1826,4

Anni	Ammort. e svalutaz.	EBIT	R.N
1998	612,88	560,19	339,15
1999	665,7	691,5	423,5
2000	733,3	587,2	248,4
2001	795,1	558,5	362
2002	967,9	776,6	369,7
2003	892,4	1034,2	550,2
2004	808,7	1244,1	603,4
2005	885,7	1035,3	505,5
2006	1017	1149	506,8
2007	1160	984,6	459
2008	1180,6	601,5	272,4
2009	1174	815,5	352,2
2010	1287,7	538,7	225

P.N				
gruppo				
ANNI	Mediaset	PASSIVITA'	FONTI	LEVERAGE
2000	2389,2	1705,6	4094,8	0,713879
2001	2354	1887,4	4241,4	0,801784
2002	2468,7	1522,7	3991,4	0,616802
2003	2832,5	1609,3	4441,8	0,568155
2004	3096,4	1942,8	5039,2	0,627438
2005	2879	2867,8	5746,8	0,99611
2006	2933,3	3395,7	6329	1,157638
2007	2836,8	3578,7	6415,5	1,261527
2008	2775,8	3562,6	6338,4	1,28345
2009	2538,3	3775	6313,3	1,487216
2010	3435	3872,5	7307,5	1,127365
2011	3295,7	4382,5	7678,2	1,329763

	R. N	Divid.gruppo Mediaset	Autofinanz.	Pay out
1998				
1999	339,15	167,07	172,08	49,26%
2000	423,5	216,2		206,8 51%
2001	248,4	283,2		-34,8 114%
2002	362	247,4		114,6 68,30%
2003	369,7	264		105,7 71%
2004	550,2	448,8		101,4 81,70%
2005	603,4	489,3		114,1 81,10%
2006	505,5	488,8		16,7 96,70%
2007	506,8	488,7		18,1 96,40%
2008	459	431,8		27,2 94,10%
2009	272,4	250		22,4 91,80%
2010	352,2	397,7		-45,5 112,90%
2011	225	113,6		111,4 50,50%

	Ricavi gruppo Rai	Ricavi gruppo Mediaset	Ricavi T.I.M	Ricavi Sky
1998				
1999				
2000			2363,6	
2001	2545		2351,1	
2002	2555		2316,1	
2003	2811,2		3070	594,6
2004	3021		3441,6	167,8
2005	3091		3678	179,8 1836
2006	3162,4		3747,6	207,5 2222
2007	3232,5		4082,1	263,1 2372
2008	3210,9		4251,8	223,7 2605
2009	3177		3882,9	227,3 2686
2010	3012,6		4292,5	258,5 2812
2011	2973,9		4250	238,2 2900

	MEDIASET ROI	ROS	ROT
	31,30		
1999	30,60		
2000	32,40		
2001	24,10	25,00	0,903435
2002	21,30	24,00	0,877477
2003	27,40	25,00	1,0126
2004	36,00	32,00	1,134195
2005	39,00	34,00	1,136237
2006	30,80	28,00	1,070223
2007	30,40	28,00	1,009047
2008	24,10	23,00	1,030115
2009	14,60	15,00	0,949295
2010	17,90	14,00	0,854195
2011	10,70	14,00	0,838066

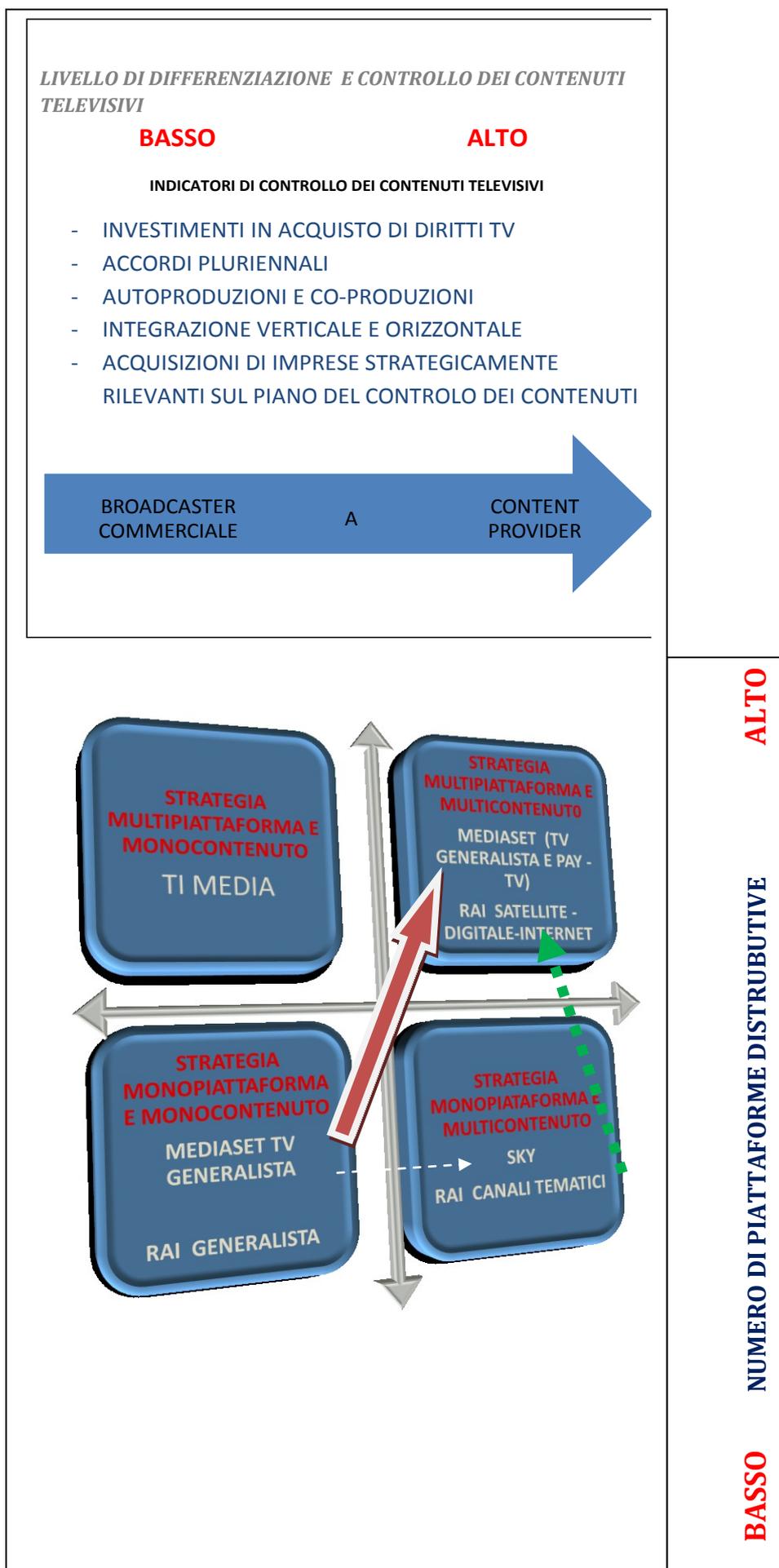
	ROE Mediaset	ROI Mediaset	Tasso di incidenza	Leverage
1998	14,7	31,3		
1999	16,2	30,6		
2000	18,6	32,4		
2001	10,5	24,1	0,423024523	1,029928
2002	15	21,3	0,648164727	1,086491
2003	14,6	27,4	0,476049446	1,11931
2004	20,1	36	0,503988996	1,107828
2005	22,1	39	0,485009244	1,168363
2006	19,3	30,8	0,487651939	1,284981
2007	19,6	30,4	0,441079199	1,461726
2008	18,3	24,1	0,466653111	1,627196
2009	11,3	14,6	0,45286783	1,709047
2010	14,2	17,9	0,590840463	1,342657
2011	8,8	10,7	0,377453447	2,178891

Anni	C.I.N	P. N	INDEB.FIN. NETTO MEDIASET (debiti finanziari- attività finanziarie a breve)= C.I.N+PN
1998			
1999			
2000			
2001	2602,4	2354	247,8
2002	2639,5	2468,7	170,8
2003	3031,8	2832,5	199,3
2004	3034,4	3096,4	62
2005	3237	2879	358
2006	3501,7	2933,3	568,3
2007	4045,5	2836,8	1208,8
2008	4127,5	2775,8	1371,7
2009	4090,3	2538,3	1552
2010	5025,2	3435	1590,2
2011	5071,2	3295,7	1775,5

ANNI	F.CASSA OPERATIVO		DIVIDENDI
	Mediaset	INVESTIMENTI	DISTRIBUITI
1998			
1999			
2000			
2001	1162,3	1279,1	
2002	1213,4	849,3	
2003	1537,6	835,1	
2004	1601	1115,9	
2005	1606,8	1145,7	
2006	1588,4	1466,5	
2007	1730,7	953,2	155,9
2008	1865	1222,6	155,9
2009	1627,2	1319,4	102,8
2010	1774,3	932,8	39,6
2011	1633,5	1796,9	81,2

ANNI	Roi Me- diaset	Free cash flow	Investimenti
2001	587,2	1162,3	1279,1
2002	558,5	1213,4	849,3
2003	776,6	1537,6	835,1
2004	1090,5	1601	1115,9
2005	1244,1	1606,8	1145,7
2006	1036,6	1588,4	1466,5
2007	1149	1730,7	953,2
2008	983,6	1865	1222,6
2009	601,5	1627,2	1319,4
2010	596,1	1774,3	932,8
2011	596,1	1633,5	1796,9

Matrice delle configurazioni strategiche-settore tv (C.TUBELLI, 2012)



Evoluzione dimensione strategica del gruppo: 2000-2012 (C.TUBELLI, 2012)



**GESTIONE
STRATEGICA
ATTIVITA'/COSTI
RILEVANTI**

**Fruizione dei
contenuti tv in
modalità diverse
(digitale,
satellitare, mobile,
banda larga)**
***Convergenza tra
piattaforme***

**Differenziazione
dei contenuti tv
e servizi
innovativi
(OFFERTA ON
DEMAND, SERVIZI
INTERATTIVI, PERSONA
LIZZAZIONE
DELL'OFFERTA TV,
OFFERTA INTEGRATA)**

**Strategia
Mediaset**
focus
**Valore
creato per il
cliente**

BIBLIOGRAFIA

- AGLIATI M., *Best Factory Award 2002*, in “SDA BOCCONI”, 2002
- AMODEO D., *Le gestioni industriali produttrici di beni*, UTET, Torino, 1960
- ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-hill, New York, 1965
- ANTHONY A., *Planning & Control System*, Boston, Harvard Business School Press, 1965 (trad.it. *Sistemi di pianificazione e controllo*, Milano, Etas.)
- BAIN J.S., *Industrial Organization*, Wiley, New York, 1959
- BARBIERI.,F. NAVA R., *Mettere in moto la strategia. La Balanced Scorecard come strumento di definizione e controllo degli obiettivi strategici*, Economia & Management, 1999
- BARNEY, J.B., ARIKAN A. : *The resource based view: Origins and implications*, 2001
- BESTA F., *La Ragioneria*, seconda edizione, Vol. 1, Milano, Vallardi, 1992
- BORSA ITALIANA, *Guida al sistema di controllo di gestione*, aprile 2003
- BUBBIO A., *Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo*, in “Controllo di gestione”, giugno 2006
- BUBBIO A., *Calcolo dei costi per attività*, Guerini E Associati, Milano 2001
- BUBBIO A., *Il budget*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2009
- BUBBIO A., *Il controllo di gestione che si dovrebbe fare e non si fa*, In “SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE”, gennaio/febbraio 2012
- BUBBIO A., *Strategia e redditività aziendale. I numeri che contano*, Accademia Universa Press, 2009
- BUBBIO A., *Il grado di diffusione della balanced scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*, *Liuc Papers n.159*, Serie economia aziendale 21, suppl. dicembre 2004.
- BUBBIO A.,ALBERTI F., *La balanced Scorecard: alcune esperienze a confronto*, in “Amministratore, & Finanza Oro” n.1 /2000
- BUBBIO A., *Il sistema degli indici di bilancio e i flussi finanziari. Due strumenti a supporto dell'attività di direzione*, Isedi, 2007
- CALVELLI A., *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Enzo Albano, 2009

CASSANI E.C. e E. Jacques, *L'organizzazione indispensabile*, Guerini Associati, Milano, 1990

CAVALIERI E., R. FERRARIS, *Economia aziendale*, Torino, Giappichelli editori

CHANDLER A.D., Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, 1990 (trad. it. *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, Il Mulino, Bologna, 1994)

CHANDLER A.D., Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1977 (trad. it. *La mano invisibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Franco Angeli, 1993)

CODA V., *I costi di produzione*, Giuffrè R.L., Milano 1968

CORONELLA S., *La ragioneria in Italia nella seconda metà del XIX secolo. Profili teorici e proposte applicative*, Giuffrè, Milano, 2007

CULASSO F., *Information Technology e Controllo di Strategico*, Giuffrè, Milano, 2004

D'AVENI R., *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 ore Pirola

FADINI B. SAVY C., *Fondamenti di Informatica I*, Liguori Editore, Napoli, 1997

FAVOTTO F., BOZZOLAN S., PARBONETTI A., *Economia aziendale*, MacGrawHill, gennaio 2012

FAZZINI M., *Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, Ipsoa, 2011

FERRARA G., *Economia aziendale*, McGRAW-HILL, Milano, 2011

GRANDORI A., *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 1999

HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Strategy as stretch and leverage*, in Harvard Business Review, 1990

ITAMI H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987 (trad. it. *Le risorse invisibili*), ISEDI, Torino 1992.

GRANT R., *The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, in California Management review

KAPLAN R. D. NORTON, *Governare il Management System* in "Harvard Business Review", gennaio-febbraio 2008

KAPLAN R. S. NORTON D. P., *Come attuare una nuova strategia senza danneggiare la propria azienda*, in "Harvard Business Review", giugno 2006

- KAPLAN R. S., D. P. NORTON, *BALANCED SCORECARD: tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 1996
- KAPLAN R. S., NORTON D. P., *BALANCED SCORECARD: tradurre la strategia in azione*, Isedi, torino, 1996
- KAPLAN R S., NORTON D.P., *Governare il management system*, in Harvard Business review, gennaio 2008
- KAPLAN R. S., ANDERSON S., *Time-Driven Activity-Based Costing*, Isedi, Torino, 2012
- KAPLAN R. S., NORTON D.P., *The balanced scorecard measures that drive performance*, Harvard Business Review, 1992. La traduzione in lingua italiana dell'articolo è consultabile sulla rivista Sistemi & Impresa, traduzione di Santambrogio E., *Il "Balanced scorecard"*
- LORANGE P., *Strategic Control a Framework for Effective Respons to Environmentale Change*, Anniversary Publication of Imede, 1977 Libri, 1967
- LUCIANETTI L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda bilanciata alla gestione aziendale*, Roma, Aracne, 2004
- MACRI' D. M., "La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teorie, tecniche e casi, CARROCCI
- MARCH J. G.; SIMON HERBERT A., *Teoria dell'organizzazione*, Etas
- MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Milano, Giuffrè, 1993
- MCNAIR C.J., LYNCH K.F. CROSS, *Do financial and non financial performance measures have to agree?* in «Management Accounting», novembre 2000
- MINTZBERG H., "The Rise and Fall of Strategic Planning", Prentice Hall, 1994 Englewood Cliff
- RUGIARDINI A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970
- SANNINO G., *Tendeze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, Cedam, Padova, 2002
- SCIARELLI S., *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Milano, 2008
- SICCA L., *La gestione strategica dell'impresa*, Cedam, Padova, 2003

SIMONS R., *Performance measurement & control systems for implementing strategy*,
Prentice-Hall, 2000

SVEIBY K., *Measuring intangibile and intellectual capital*, 1998

TERZANI S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, 1999

VARIAN H. R., *Microeconomia*, Cafoschina, 2007

ZAPPA G., *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano, 1950

Sitografia

www.mediaset.it

www.rai.it

www.timedia.it

www.sky.it

www.istat.it

www.fondazionerosSELLI.it