



Ricerche aziendali

I sistemi di controllo strategico gestionale Modelli sistemici e problemi evolutivi

Angelo Riva

Segretario della Commissione Finanza e Controllo di Gestione
dell'Ordine di Dottori Commercialisti di Milano

E-mail: angelo.riva@osservatorioinnovazione.com

Sommario - 1. Note introduttive – 2. Evoluzione dei sistemi di controllo – 3. Modelli sistemici: il controllo strategico e gestionale all'interno di un ambiente in mutamento.

1 - Note introduttive

I profondi cambiamenti a livello ambientale che si sono verificati negli ultimi anni insieme alle innovazioni dei sistemi informativi aziendali hanno modificato la struttura dei sistemi di controllo gestionale e strategico.

L'importanza di una visione sistemica del controllo di gestione è stata evidenziata da Superti Furga: “Nel generale contesto di corporate governance si pongono le funzioni di controllo intese nella più alta accessione del termine, a tutela dei molteplici interessi interni ed esterni convergenti nell'impresa”¹.

In questo scritto s'illustrano *criticamente le principali fasi del processo di evoluzione dei sistemi di controllo*. Inoltre si analizzano come *la prospettiva della ricerca del valore e soddisfazione degli “stakeholders” hanno assunto una importanza crescente nell'indirizzare la progettazione di sistemi di controllo strategico e gestionale evoluti*.

¹ Si veda Ferdinando Superti Furga (2002), “Le funzioni di controllo nella riforma della società per azioni”, *Quaderno di ricerca 1*, Facoltà di Economia Università di Pavia, pag. 4.

2 - Evoluzione dei sistemi di controllo

Nell'ultimo secolo gli strumenti di controllo manageriale hanno assunto un'importanza sempre maggiore per lo sviluppo dell'impresa.

Alcuni studiosi hanno evidenziato i limiti di misurazioni di tipo solamente finanziario² poiché non permettono di comprendere complessivamente quelle che sono le determinanti di lungo periodo della performance dell'impresa. Inoltre le risorse e i sistemi informatici permettono di elaborare grandi quantità di dati. L'evoluzione (tab.I) è anche correlata con i cambiamenti che si sono succeduti nel tempo e dal ruolo sempre più strategico che hanno assunto i sistemi di controllo di gestione.

Inoltre vi sono stati profondi cambiamenti a livello di situazione ambientale (*globalizzazione dei mercati, dinamismo, concorrenza reticolare, complessità*) che hanno imposto un ripensamento di quelle che sono le logiche tradizionali del controllo strategico e gestionale.

I manager e imprenditori hanno bisogno di un *insieme integrato e multi-dimensionale* di parametri per lo sviluppo strategico e per poter governare l'impresa in un contesto di continuo mutamento e discontinuità.³

Vi è stato un cambiamento del concetto d'impresa per i cambiamenti a livello ambientale. *Nella nuova impresa le decisioni sono decentrate, vi è una concentrazione sui processi chiave, i risultati sono misurati e la retribuzione dei dipendenti è in funzione di essi. Vi è la ricerca inoltre di flessibilità organizzativa e gestionale poiché l'innovazione continua e costante permette all'impresa di sostenere e sviluppare nuovi vantaggi competitivi su varie attività della catena del valore. I compiti del sistema di programmazione e controllo e dei sistemi di controllo strategico tendono sempre più a convergere.*

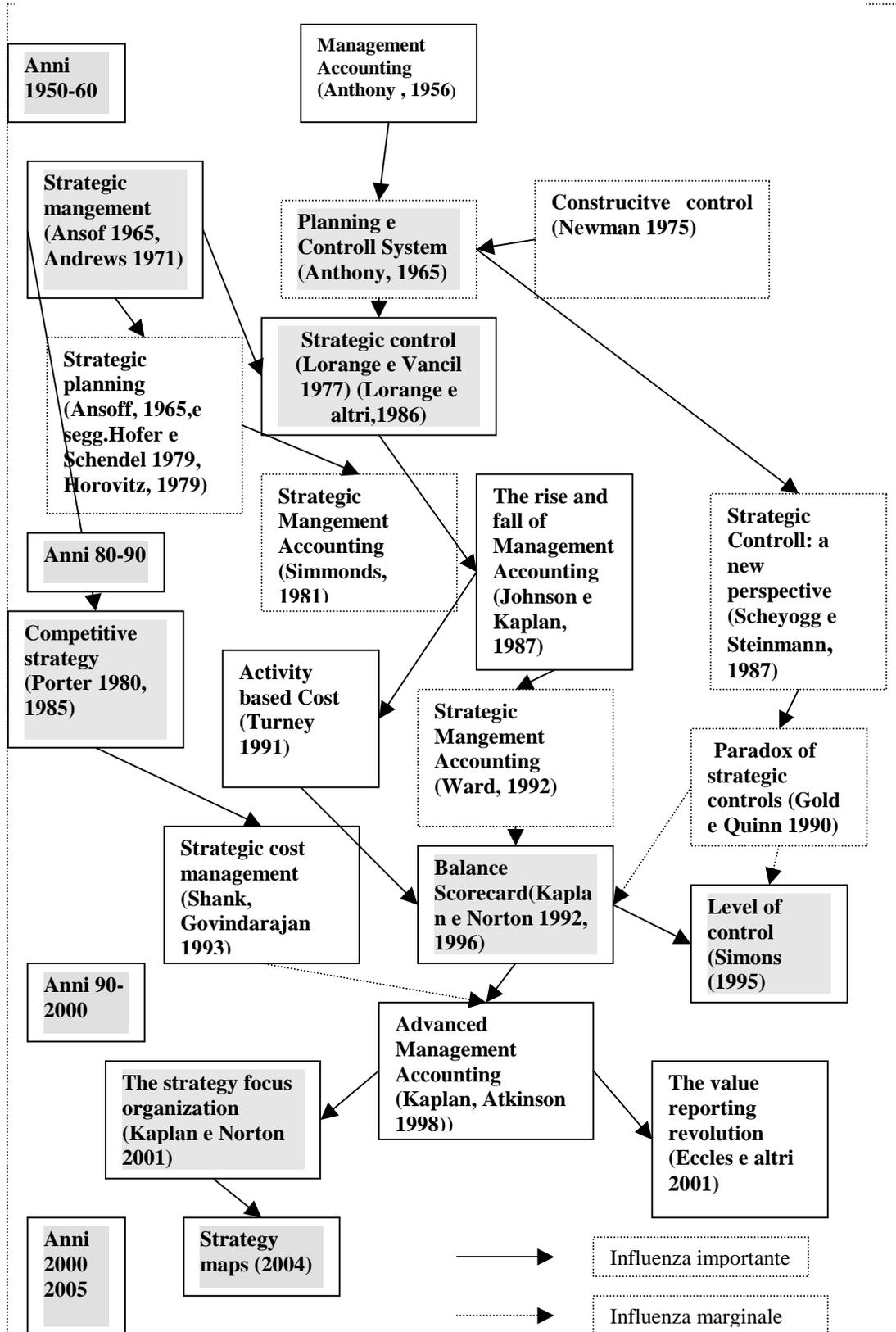
La gestione dei risultati nei confronti *di tutti gli stakeholders dell'impresa ha un ruolo strategico per lo sviluppo nel lungo periodo*⁴.

² Si veda Kaplan Norton (2004), *Strategy maps*, Harvard Business School Press..Eccles R.G. (1991), "The performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio. Smullen (2000), *Risk management for company executives*, Financial Times Laudon K. Laudon J. (2004), *Management dei sistemi informativi* Pearson education Leibfried K.H.L. e McNair: C. J. (1992) *Benchmarking a tool for continuous improvement*, Harper Business, traduzione italiana (1995), *Benchmarking tecniche di confronto per essere i migliori*, IlSole24ore.

³ Sul punto Zappa. "Le previsioni sono sempre necessarie per lo svolgimento di un'amministrazione sagace e tempestiva;appaio indispensabili in modo particolare per gli accadimenti semplici e complessi non destinati a ripetersi in circostanze e modi conosciuti" (1957), *La produzione nell'economia d'impresa*, Giuffrè pag. 174. Secondo Brunetti: G., "Il controllo strategico è un controllo volto ad accertare l'efficacia, a breve e a lungo, con cui si svolge l'attività e tende a verificare, non solo il conseguimento degli obiettivi e delle strategie, ma anche l'andamento dei fattori ambientali e di quelli interni al fine di individuare opportunità e minacce incombenti."(1987), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, F. Angeli; Milano, pag 179-180.

⁴ Coda V. (1988), *Orientamento strategico di fondo*, Utet

Tab. I.- L'evoluzione dei paradigmi di ricerca sul controllo strategico nella letteratura anglo-sassone



Fonte: Nostro adattamento Garzoni (2003)

Durante gli ultimi anni si sono *perfezionati gli strumenti* (tab. 2) a disposizione del management per migliorare l'attività di controllo tra questi vi è stata l'attenzione ad focalizzarsi non solo sulla dimensione interna dell'impresa *ma anche su quella esterna*, inoltre si è compreso l'importanza di utilizzare misure multiple per valutare *la performance non solo misure di tipo economico finanziario poiché le risorse di conoscenza e fiducia⁵ hanno un ruolo importante* nello sviluppo di lungo termine dell'impresa.

Tab. 2. – *Evoluzione degli strumenti di controllo*

ANNI	STRUMENTI	OGGETTO FINALITA'
1900	CONTABILITA' ANALITICA	COSTO PRODOTTO VALUTAZIONI CONVENIENZA
1910	INDICI DI BILANCIO ECONOMICI FINANZIARI	ANALISI BILANCIO ANALISI FATTORI REDDITIVITA' ALLOCAZIONE CAPITALE TRA DIVIDENDI
1920	BUDGET E CONTROLLO GESTIONE	BILANCIO PROGRAMMA COSTI STANDARD RESPONSABILIZZAZIONE ECONOMICA
1930	CENTRI PROFITTO E INCENTIVA- ZIONE ECONOMICA	PROFIT SHARING STOCK OPTION IMPEGNO MANAGEMENT
1950	CAPITAL BUDGETING	CRITERI VALUTAZIONI INVESTIMENTI ALLOCAZIONE CAPITALE TRA PROGETTI
1960	PIANIFICAZIO- NE LUNGO PERIODO	PIANO PLURIENNALE ORIENTAMENTO A LUNGO TERMINE FATTIBILITA' FINANZIARIA STRATEGIE

⁵ Si veda Hamel G., Prahalad C.K. (1995) , "Alla conquista del futuro" , Il Sole 24 Ore Libri, Milano.; Hamel G., Prahalad C.K (1985) " Do you have a global strategy?, *Harvard Business Review* , vol. 63, n.4 pp. 139-148; Hamel G., Prahalad C.K. (1989) "Strategic intent", *Harvard Business Review* , vol. 67, n.3 pp. 133-139;.

1980	ACTIVITY BASED COSTING	COSTO PER PROCESSI/ATTIVITA' DETERMINAZIONE COSTI E REDDITIVITÀ PER PRODOTTO
1990	VALUED BASED MANAGE- MENT	MISURE CREAZIONE VALORE RESPONSABILIZZAZIONE DEL CAPITALE INVESTITO A LUNGO BILANCIAMENTO BREVE/LUNGO
1995	BALANCE SCORECARD	INDICATORI MULTIDIMENSIONALI DI PERFORMANCE MISURAZIONE E CONTROLLO DELLE VARIABILI CHIAVE
2000	BUSINESS INTELLI- GENCE	SISTEMI DI SUPPORTO DELLE DECISIONI AD ALTO CONTENUTO DI INFORMATION TECHNOLOGY SIMULAZIONI DI ALTERNATIVE ANALISI DI DECISIONI STRATEGICHE

Fonte: Donna e Riccaboni (2003)

Nel tempo vi è stata una *evoluzione del ruolo attribuito alla pianificazione strategica⁶ con un cambiamento della dimensione temporale* (dal breve al lungo periodo) *e del ruolo del management* (da persona con finalità principalmente di analista a quello di orchestratore⁷ delle risorse presenti nell'impresa) inoltre la creatività e le competenze sono variabili chiave del processo di crescita.

Attraverso sei interrogativi è possibile comprendere e analizzare il controllo di gestione.

Le domande chiave (tab. 3) permettono di comprendere come strutturare un controllo di gestione efficace ed efficiente. In questo modo è possibile avere una visione sistemica ed

⁶ Secondo Porter: "L'enfasi che viene data oggi sulla pianificazione strategica nelle imprese negli Stati Uniti e all'estero riflette l'assunzione che ci sono significativi benefici da conseguire attraverso un esplicito processo di formulazione della strategia, per assicurare che almeno le politiche (se non le azioni) dei dipartimenti funzionali siano coordinate e dirette verso un set comune di obiettivi", (1980).

integrata dei processi che avvengono all'interno dell'azienda e sviluppare una serie di procedure per monitorare nel tempo l'andamento della performance aziendale.

Tab. 3.- Domande chiave

<p><u>SEI DIMENSIONI DEL CONTROLLO DI GESTIONE</u></p> <p><u>NATURA? (PIANO DEI CONTI)</u> QUALE NATURA DEI COSTI, FLUSSI ; COMPONENTI PATRIMONIALI E' SOGGETTA AL CONTROLLO ECONOMICO; FINANZIARIO PATRIMONIALE?</p> <p><u>CHI? (CENTRO DI RESPONSABILITA')</u> CHI E' RESPONSABILE DEI COSTI; RICAVI; FLUSSI FINANZIARI; ATTIVITA' PASSIVITA'?</p> <p><u>PERCHE'?(COMMESSA)</u> PER QUALE MOTIVO SI SOSTENGONO I COSTI?</p> <p><u>CHE COSA? (BRAND PRODOTTO)</u> CHE COSA VIENE CONTROLLATO?</p> <p><u>DOVE? (CANALE-MERCATO)</u> DOVE SI VERIFICANO COSTI E RICAVI?</p>
--

Fonte: Saita M. (1996)

Vi è stato un cambiamento di paradigma nelle imprese con il passaggio da un controllo del management orientato al breve periodo (in cui l'interesse per la dimensione strategica era quasi irrilevante) ad uno in cui vi è l'attenzione verso un progetto di lungo periodo. Nel tempo sono state date diverse definizioni di azienda, *molte delle quali enfatizzano l'importanza della dimensione temporale e del rapporto sinergico azienda – impresa della capacità di creare valore per tutti i portatori di interessi.* Per queste finalità i sistemi di controllo strategico e gestionale assumono una rilevanza notevole poiché permettono di indirizzare e verificare i risultati ottenuti nel tempo.

Lo scopo del controllo strategico e gestionale è valorizzare l'avanzamento verso il progetto strategico di fondo.

L'interrogativo di fondo è: vi è l'avanzamento verso lo stato rappresentato dalla visione di lungo periodo?

Vi è stato un superamento del concetto di pianificazione basato solo su obiettivi di breve periodo per, invece, valorizzare la prospettiva di lungo termine⁸.

Il problema di fondo è quello di integrare il controllo strategico con quello gestionale in modo che gli obiettivi di lungo periodo siano declinati in sotto-obiettivi di breve che permettono il raggiungimento di risultati prestabiliti⁹.

L'utilizzo di *una mappa strategica e di una scheda di valutazione bilanciata* può permettere di ottenere tali risultati¹⁰.

Le prospettive critiche sono fondamentalmente quattro anche se recentemente si è enfatizzata il ruolo strategico delle risorse intangibili¹¹.

La prima è relativa alla *dimensione economica finanziaria* in cui si cerca di rispondere all'interrogativo: *per il nostro successo come noi vediamo i nostri stakeholders?* Essa si basa su indicatori quali EVA, ROE, ROI, margine operativo netto, cash flow.

La seconda si basa sui clienti e si basa sull'interrogativo: *per raggiungere la nostra visione come noi vediamo i nostri clienti?* Gli indicatori utilizzati sono: soddisfazione del cliente in base alla concorrenza, quota di mercato, percentuali nuovi clienti, percentuale di clienti fidelizzati nell'ultimo periodo, prodotti resi in percentuale alle vendite, numero di reclami per clienti.

La terza evidenzia la *gestione dei processi interni* aziendali. L'interrogativo di fondo é: *in quali processi dobbiamo eccellere?* Le possibili misure sono: tempo necessario per produrre un nuovo prodotto, costi di produzione, introduzione di nuovi prodotti, livello di innovazione, efficienza in processo produttivo, tempo per introdurre nuovi prodotti sul mercato, tempo del ciclo di consegna, costi della qualità, tempo per risolvere il reclamo del cliente.

La quarta analizza la prospettiva della *crescita e dell'apprendimento*: livello di competenze personali, livello di motivazione e clima, misura dei sistemi informativi.

Può essere utile affiancare ad obiettivi di natura finanziaria anche quelli collegati alla soddisfazione dei clienti, l'efficienza dei processi interni, l'apprendimento e il miglioramento aziendale¹² (tab.4).

⁸ Secondo Goold e Quinn ; “senza un processo di controllo strategico i piani strategici resteranno troppo spesso nel vago, per quanto riguarda le loro implicazioni specifiche e persino le strategie migliori correranno seri rischi di perdersi per via”, (1993), *Il controllo strategico*, Franco Angeli., pag 14 (ed orig. *Strategic Control Milestones for long-term performance*, The economist books-hutchinson,(1990) London)

⁹ Lorange P. Scott Morton M.F. , Ghoshal S. (1986), *A Framework for management control system*, St. Paul, West Publishing,

¹⁰ Kaplan S.R. Norton D. P. (2001), *The strategy –focused organisation : how balance score card companies thrives in the new business environment*, Harvard Business Schollo Press.

¹¹ Kaplan S.R. Norton D. P. (2004), “Measuring the strategic readiness of intangible asset”, *Harvard Business Review*, february.

¹² Si veda Kaplan Norton (2004), *Strategy maps*, Harvard Business School Press.

Tab. 4. - Tradurre una missione nei risultati desiderati



Kaplan S.R. Norton D. P. (2001)

Fondamentale è la definizione chiara della visione, orientamento strategico e dei valori aziendali per la creazione del vantaggio competitivo. In questo modo è possibile chiarire gli obiettivi delle diverse scelte che il management dovrà effettuare nel tempo per raggiungere la situazione desiderata.

Si è assistito nel corso del tempo ad una focalizzazione sempre maggiore verso una evoluzione del concetto di pianificazione strategica orientata alla strategia. Si enfatizza l'importanza di un management capace nel tempo di:

- orchestrare le risorse per creare un vantaggio competitivo;
- sviluppare una struttura sistemico-modulare per la i pianificazione strategica;
- definire processi di pianificazione flessibili e creativi;
- sostenere e incentivare un sistema di valori.

Lo scopo è quello di creare il futuro desiderato e non solo di soddisfare il budget¹³ (tab.5).

Tab. 5. - *Aspetti dell'attività di pianificazione e controllo*

	Pianificazione strategica	Controllo manageriale	Controllo dei compiti
Persone coinvolte	Alta direzione	Tutti i manager	Individui
Attività mentale	Analitica Imprenditoriale	Leadership persuasiva	Seguire le istruzioni
Coordinamento comunicazione	Relativamente facile	Difficile Tutta l'organizzazione	Relativamente facile
Responsabilità	I pianificatori sono responsabili dei risultati	I manager sono responsabili dei piani e dei risultati	I supervisori sono responsabili dei risultati
Criteri di remunerazione	Interamente soggettivi	Parzialmente obiettivi La remunerazione si basa sui risultati	Obiettivi

Fonte: Antony (1965), Popoli (2002)

Vi sono differenti aspetti dell'attività di pianificazione controllo. Nella fase di *pianificazione strategica* è coinvolta l'alta direzione e l'attenzione è rivolta maggiormente a *definire gli obiettivi dell'organizzazione e le risorse che possono essere utilizzate*.

In quella di *controllo direzionale* i manager supervisionano *l'utilizzo delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi aziendali*.

Nella fase di *controllo operativo* vi è una *specificazione di quelli che sono i compiti e le attività alla base dei compiti da effettuare*.

Il *controllo strategico*¹⁴ è sempre più allineato al controllo manageriale e esecutivo.¹⁵

¹³ Per Porter . "Dato il ruolo cardine che ha il vantaggio competitivo per ottenere una prestazione superiore, il perno del piano strategico di un'impresa dovrebbe essere la sua strategia di base. Tale strategia illustra il tipo di approccio al vantaggio competitivo che un'azienda sta perseguendo e fornisce il contesto per le azioni da intraprendere in ogni area funzionale. In pratica però molti piani strategici sono soltanto elenchi di passi da effettuare, senza una chiara enunciazione del genere di vantaggio competitivo che l'impresa ha o cerca di ottenerlo. Probabilmente questi piani hanno perso di vista lo scopo fondamentale della strategia competitiva passando attraverso i meccanismi della pianificazione". (1980), op.cit. pag 34.

¹⁴ Si veda anche Conca W. (1998), "Criteri di progettazione e modalità organizzative nei processi di pianificazione: una verifica empirica", *Finanza Marketing Produzione*, n° 1 Conca W. (1991), "Management intelligence e pianificazione", *Economia & Management*, giugno; Conca W. (1991) "Rapporto sullo stato della pianificazione delle imprese italiane", *Economia & Management* N° 22, settembre; Conca W., Quagini G. (1993) "Management intelligence: produzione di conoscenza e generazione di valore", *Economia & Management*, n° 4;

I principi alla base di un'impresa orientata dalla strategia¹⁶ sono:

a) Tradurre la strategia in termini operativi.

Gli strumenti importanti sono le *mappe strategiche* e le *schede bilanciate*.

b) Allineare l'organizzazione alla strategia.

Ricerca le possibili sinergie tra le varie divisioni.

c) Fare della strategia l'attività quotidiana di ciascuno. Sviluppare delle schede di valutazioni personali e dei fogli paga bilanciati.

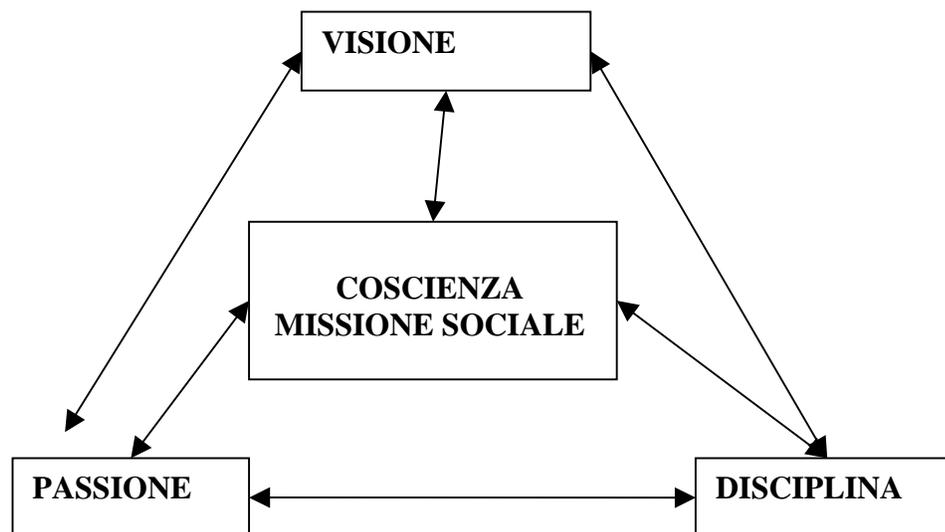
d) Sviluppare un processo continuo.

Utilizzare strumenti come budget e strategia, sistemi analitici, apprendimento strategico.

e) Mobilizzare al cambiamento attraverso la leadership esecutiva. Sviluppare un sistema di management strategico. In questo contesto fondamentale è la leadership.

Essa può essere vista come composta da visione, passione, coscienza e missione sociale e disciplina.

Tab.6.- Le dimensioni della leadership



Fonte: nostra Elaborazione da: Covey (2004)

¹⁵ Secondo Kaplan R. S. e Norton D. P. "Quando abbiamo cominciato a progettare balance scorecard , all'inizio degli anni novanta , in nostro punto di partenza era un foglio di carta bianco, Lasciavamo che la storia della strategia prendesse corpo , articolandosi nelle quattro prospettive, attraverso colloqui con l'executive e i seminari interattivi..",pag 75. *L'impresa orientata alla strategia* Isedi

¹⁶ Kaplan R. S. e Norton D. P. *L'impresa orientata alla strategia* Isedi

Diversi sono le dimensioni particolari che caratterizzano la leadership che influenza i comportamenti dei membri dell'impresa. Lo sviluppo di tali caratteristiche facilita lo sviluppo globale delle imprese (tab 6).

Attraverso la leadership è possibile sviluppare le imprese innovative che hanno una serie di caratteristiche a livello di struttura processi sistemi di incentivo, e ruolo delle persone. È utile l'analisi della situazione generale del settore.¹⁷

La leadership si esplica anche attraverso il ruolo e ricerca di adattamento dinamico tra impresa e ambiente. In questo modo l'impresa può controllare la presenza di opportunità o minacce.

3. Modelli sistemici: il controllo strategico e gestionale all'interno di un ambiente in mutamento.

La *scuola sistemica*¹⁸ ha permesso di comprendere le logiche sottostanti¹⁹ (tab.7) le decisioni e i meccanismi di controllo.

Sono fondamentalmente cinque le metodologie che facilitano l'apprendimento e l'innovazione: *a) il pensiero sistemico, b) la padronanza personale, c) i modelli mentali d) la costruzione di una visione condivisa, e) l'apprendimento di gruppo.*

Vi sono all'interno dell'impresa dei *circuiti rinforzanti* che permettono all'azienda di crescere; ad esempio l'aumento delle conoscenze e competenze migliora l'immagine dell'impresa che facilita la crescita del reddito.

Il modello sistemico permette di scomporre l'azienda in sotto sistemi che a loro volta possono essere suddivisi in varie aree.

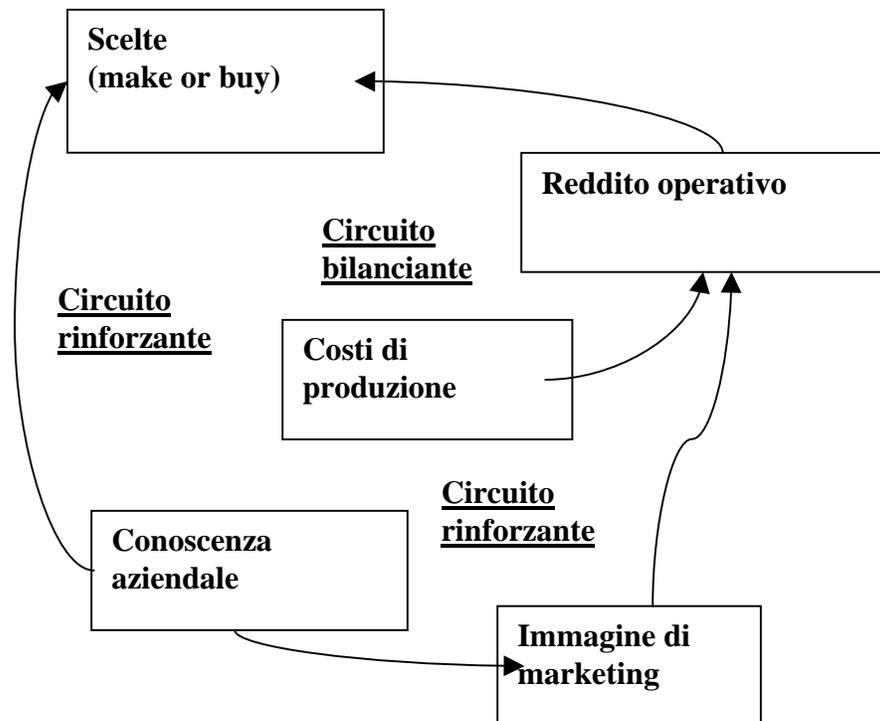
¹⁷; Dyson R.G., Foster M.J. (1993), "Making planning more effective", *Long Range Planning*, n°6, Gratacap A. (1994), "Le système d'information, vecteur de globalisation de la firme industrielle", *Revue française de gestion*, novembre-décembre. Gunther M. R. C., Mcgrath R., Macmillan I. C. (1995), "Planning discovery-driven", *Harvard Business Review*, July august. Zan L. (1991), "Quali spazi rimangono alla pianificazione formale", *Economia & Management*, ottobre; Proulx M.U. (1995), "La maîtrise locale de l'information stratégique", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* n°5; Sacco P. (1992) "I meccanismi di selezione delle strategie: una introduzione", *Economia & Management*, N° 2, pag. 58-62; Clare C. J. (1997) "The Strategic Planning Society - The First 30 Years " *Long Range Planning*, Vol. 30, No 3, pp. 327-333.

¹⁸ Si veda Senge, (1990), *The fifth discipline*, Doubleday., (traduzione italiana (1992) *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Editori.

¹⁹ Per Senge: "Sin dall'infanzia, ci insegnano a scomporre i problemi, a frammentare il mondo. In apparenza, questo procedimento rende più gestibili compiti e argomenti complessi: ma per questo paghiamo un prezzo enorme. Non siamo più in grado di vedere le conseguenze delle nostre azioni; perdiamo la sensazione di essere legati ad un insieme più grande. Quando ci sforziamo di ricomporre frammenti nella nostra mente, di elevare e sistemare tutti i pezzi.", (1990) pag. 4, op. cit

Tra gli input vi sono i fattori organizzativi, quelli umani e sociali. V è un sistema di controllo che si fonda su una struttura organizzativa, tecnico contabile e di processo. I risultati (output) sono misurabili a livello di efficienza manageriale, motivazione morale.

Tab. 7. - I circuiti virtuosi



Fonte: Atti convegno: Scenari ed apprendimento sistemico:(2004)

L'importanza dei modelli di natura sistemica è quella di evidenziare l'importanza di una visione globale al problema del controllo di gestione in cui i differenti elementi sono strettamente interconnessi: la modificazione di una variabile modifica l'intera struttura dei processi.

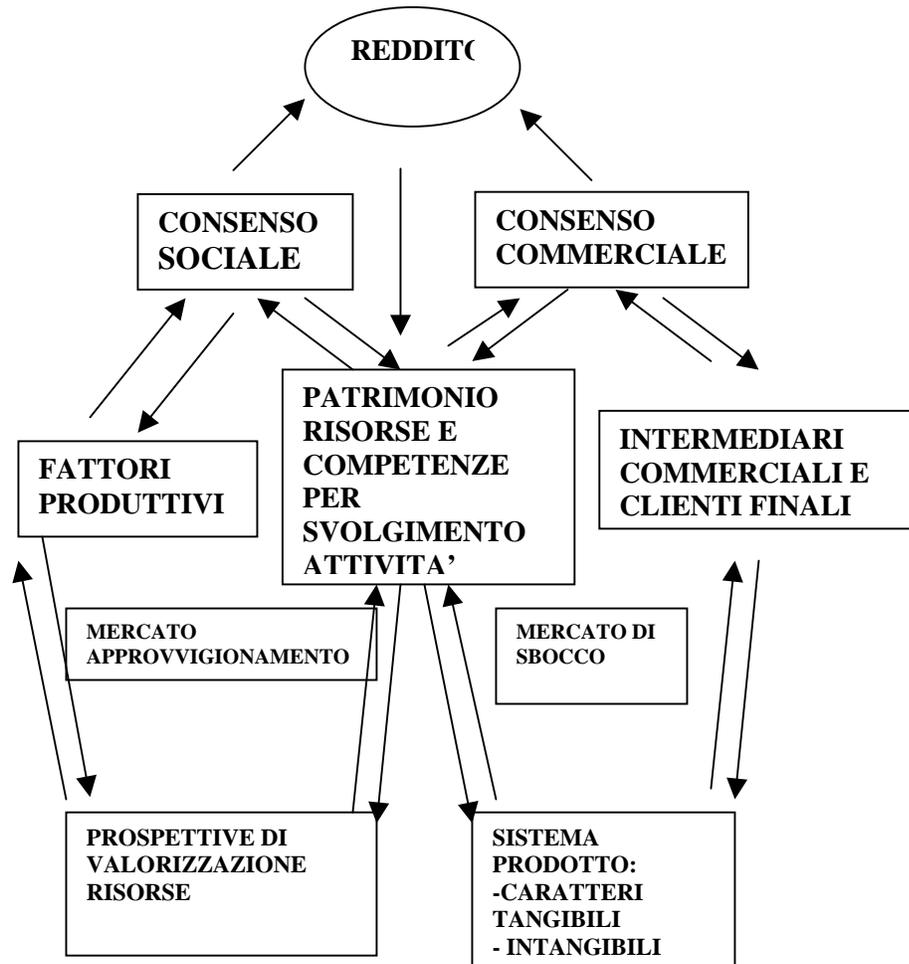
Un modello che approfondisce quello di natura sistemica è quello dei sistemi combinatori²⁰ per cui vi sono meccanismi di retro azione tra macro comportamenti del sistema e micro-comportamenti²¹.

²⁰ Si veda Mella P (1999), *Razionalità e libertà nel comportamento collettivo*, Franco Angeli

²¹ Secondo Mella : “Un sistema combinatorio è costituito da una pluralità (popolazione, società, collettività matrice, unità sociale, ecc.) di N agenti che operano (insistono, agiscono, si espandono, ecc.) in un dato ambiente (località, territorio, area geografica, ecc.), spesso caratterizzato da una forma specifica e da una dimensione., pag.12,(2000) *Istituzioni di economia aziendale*, C.L.U.

Vi sono una serie di relazioni causali che permettono la creazione del reddito. Infatti esso si basa sul consenso sociale e commerciale che trova il fondamento del patrimonio di risorse e competenze aziendali.

Tab. 8. - Modello cibernetico di sistema aziendale



Fonte: elaborazione da Coda (1991)

Il modello cibernetico (tab.8) di sistema aziendale è utile perché evidenzia la presenza di possibili circoli virtuosi o patologici nella dinamica aziendale²².

Il principio di dominanza di mercato, di consenso di tutti gli interlocutori sociali e il principio di economicità è il fondamento del modello di riferimento. La strategia deve ricercare contemporaneamente il soddisfacimento di questi principi.

²² Si Veda Coda V: (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet.

Tab. 9 - Le singole determinanti della leadership

Visione (area mentale)	Idealistica Prospettiva di lungo termine Anticipare il futuro Sogno Fiducia nelle persone Pioniere Creare aspettative Filosofica Pensiero strategico
Passione (area emozionale)	Ottimismo Speranza Sinergia Coraggio Empatia Sfida Divertimento Motivazione Orientamento delle persone
Etica (area etica o spirituale)	Entusiasmo Intuizione Prendere responsabilità Morale Orgoglio Integrità Servire Etica Ispirazione Rispetto
Disciplina (area fisica)	Realismo Esecuzione Prendere l'iniziativa Lavoro duro Costanza Tenacia Sacrificio Disciplina Competenza Consistenza Impegno

Fonte: Covey (2004)

Vi è una stretta relazione tra risorse, attività e risultati. L'impresa dall'ambiente ottiene gli

input che poi trasforma per ottenere i prodotti finali. Lo sviluppo di un ciclo virtuoso permette all'impresa di accrescere il patrimonio di risorse e competenze.

Nel caso di situazioni di crisi d'impresa tale processo virtuoso è bloccato poiché non si ottengono le risorse per poter aumentare la dimensione aziendale.

Le risorse sono di diverso tipo e possono sinteticamente essere divise in tre categorie: risorse materiali, immateriali e capacità organizzative.

Le capacità organizzative sono in relazione alla possibilità di combinare i modo intelligente efficace le risorse. Da solo il possedere delle risorse e competenze non è sufficiente a migliorare la performance se non si sanno come organizzarle in modo utile e profittevole.

Le risorse immateriali sono legate alle risorse di fiducia (patrimonio di reazioni con clienti, fornitori, azionisti, istituzioni, ecc.) e di competenza (abilità professionali e gestionali) che l'impresa detiene.

Dal punto di vista strategico hanno una importanza sempre maggiore per lo sviluppo competitivo dell'impresa poiché difficilmente imitabili dalla concorrenza.

Le risorse materiali (impianto, macchinari, semilavorati, ecc.) sono quelle espresse principalmente espresse nel bilancio aziendale.

Le risorse primarie (lavoro e capitale) e derivate (patrimonio tecnico industriale) sono trasformate attraverso i vari sistemi aziendali²³ (organizzazione, rilevazione, gestione, qualità) al fine di ottenere risultati economici, competitivi, sociali, di sviluppo)

Il sistema aziendale è inserito in un ambiente con cui l'impresa interagisce continuamente. Un ruolo critico hanno i meccanismi di sviluppo delle competenze.

Le risorse sono il “motore della strategia” perché permettono all'impresa di essere sempre più competitiva.

Le risorse più rilevanti sono quelle che hanno un valore , rare e difficilmente imitabili.

La presenza di una visione di dove si vorrebbe essere *tra cinque dieci anni*²⁴ può permettere una tensione per generare i meccanismi e le procedure per il successo competitivo nel medio-lungo periodo per la leadership (tab. 9).

La *dinamica di sistemi* ha sviluppato dei modelli utili alla programmazione e controllo. Essi sono inoltre utili per lo sviluppo di sistemi di simulazione delle dinamiche nel tempo dei

²³ Saita M. (2001), Economia aziendale, Giuffrè

²⁴ “L’approccio è quindi quello innanzitutto di esplicitare gli *obiettivi* (es.. aumentare la competitività, migliorare l’immagine, migliorare le conoscenze delle risorse umane), Questo permette di esplicitare *gli indicatori* che consentono di misurare questi obiettivi, che potrebbero essere la quota di mercato, il fatturato , i tempi di consegna, numeri di reclami per clientela; In relazione a questi indicatori vanno *esplicitati processi e risorse chiave*, come la capacità produttiva, le risorse umane, la liquidità.”,(2004) pag 20, “Dinamica dei sistemi”,*Quaderni di management*, n.7.

fenomeni aziendali.

*Attraverso lo sviluppo di tali modelli è possibile analizzare l'evoluzione nel tempo della performance aziendale*²⁵. L'importanza dei sistemi di controllo previsionale permette di valutare se "le strategie siano compatibili con lo statuto e con gli obiettivi generali d'impresa eche i piani e programmi di medio lungo periodo siano coerenti" (Superti Furga, 2002).

References

Anthony R.N. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas libri ; ed. org. Planning and control system, Harvard University Press.

Bianchi C.(1995), "*Gli strumenti per la gestione del valore*", Amministrazione & Finanza Oro, n.1

Brunetti G, Coda V. and Favotto F. (1990), *Analisi, previsioni, simulazioni economiche finanziarie d'impresa*, Etas Milano.

Brunetti G. (2000),*Contabilità e bilancio d'esercizio*, Etas.

Brunetti G., (1987), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, F. Angeli; Milano.

Bubbio A, (1989),*Contabilità analitica per l'attività di direzione*, Unicopli

Clare C. J. (1997) "*The Strategic Planning Society - The First 30 Years* ", Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, [327-333].

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet.

Conca W. (1991), "*Rapporto sullo stato della pianificazione delle imprese italiane*", Economia & Management, No. 22, settembre

Conca W. (1991), "*Management intelligence e pianificazione*", Economia & Management, giugno

Conca W. (1998), "*Criteri di progettazione e modalità organizzative nei processi di pianificazione:una verifica empirica*", Finanza Marketing Produzione, No. 1

Conca W. and Quagini G. (1993), "*Management intelligence: produzione di conoscenza e generazione di valore*", Economia & Management, No. 4;

D'Alessio R., Iuliano G. (2005), *Costruire il sistema dei piani nel settore delle piastrelle*, Amministrazione & Finanza No. 5

Dyson R.G. and Foster M.J. (1993), "*Making planning more effective*", Long Range Planning, No. 6

²⁵ Si veda Brunetti G, Coda V., Favotto F. (1990), *Analisi, previsioni, simulazioni economiche finanziarie d'impresa*, Etas Milano.

- Eccles R.G. (1991), *“The performance measurement manifesto”*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio.
- Gamba A (2003), *La valutazione di attività reali in condizioni di incertezza*, in Cotta Ramusino E. *La valutazione d’azienda* Ilsole 24ore
- Goold and Quinn (1993), *Il controllo strategico*, Franco Angeli., pag 14 (ed orig. *Strategic Control Milestones for long-term performance*, The economist books-hutchinson,(1990) London
- Gratacap A. (1994), *“Le système d’information, vecteur de globalisation de la firme industrielle”*, Revue française de gestion , novembre-décembre.
- Gunther M. R. C., McGrath R. and MacMillan I. C. (1995), *“Planning discovery-driven”*, Harvard Business Review, July august.
- Hamel G. and Heene A. (1994), *“Competence based competition ”*, New York, John Wiley
- Hamel G. (1997), *“L’azienda rivoluzionaria riscrive le regole”*, Harvard Business Review, Edizione italiana Marzo/Aprile , [16-25]
- Itami H. (1988), *Le risorse invisibili*, Gea Isedi.
- Kaplan R.S. and Norton D. P.(2004), *Strategy maps*, Harvard Business School Press.
- Kaplan S.R. and Norton D. P. (2001), *The strategy –focused organisation : how balance score card companies thrives in the new business environment*, Harvard Business Schollo Press.
- Kaplan S.R. and Norton D. P. (2004), *“Measuring the strategic readiness of intangible asset”*, Harvard Business Review, february.
- Lorange P., Scott Morton M.F. and Ghoshal S. (1986), *A Framework for management control system*, St. Paul, West Publishing,
- MasiniI (1979), *Lavoro e risparmio*, Utet,
- Mella P. (1999), *Razionalità e libertà nel comportamento collettivo*, Franco Angeli
- Mella P.(2000), *Istituzioni di economia aziendale*, C.L.U.
- Neuman Von J. and Morgesten D. (1953), *Theory of game and economic behaviour*, Princeston University Press
- Porter. M. (1985), *“Il vantaggio competitivo”*, New York, Free Press.
- Proulx M.U. (1995), *“La maîtrise locale de l’information stratégique”*, Revue d’Économie Régionale et Urbaine No. 5
- Ross, S.A. (1976), *The arbitrage theory of capital asset pricing”*, in Journal of Economy Theory, No.13
- Sacco P. (1992), *“I meccanismi di selezione delle strategie: una introduzione”*, Economia & Management ,No 2, [58-62]
- Sadgrove (1997), *The complete guide to business risk management*, Gower
- Saita M. (1996), *Programmazione e controllo*, Giuffrè

Saita M. (2001), *Economia aziendale*, Giuffrè

Schoroek G. (2002), *Risk management and value creation in financial institutions*, Wiley

Selleri, (1990), *Il budget di esercizio*, Etas

Senge P. (1990), *The fifth discipline*, Doubleday., (traduzione italiana (1992) *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Editori)

Simon R. (1996), *Le leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Franco Angeli (traduzione da (1995) *Levels of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*. Harvard College.

Smullen (2000), *Risk management for company executives*, Financial Times

Superti Furga F. (2002), “*Le funzioni di controllo nella riforma della società per azioni*”, Quaderno di ricerca 1, Facoltà di Economia Università di Pavia

Zan L. (1991), “*Quali spazi rimangono alla pianificazione formale*”, *Economia & Management*, ottobre;

Zappa G.(1957), *La produzione nell’economia d’impresa*, Giuffrè.