

MANAGEMENT

Nuova  
edizione

# Qualità per competere

Approcci, modelli e misure  
per il miglioramento dell'efficacia strategica  
e dell'efficienza operativa dei sistemi  
di gestione

Prefazione di Fiorenzo Franceschini

Presentazione di Sergio Bini

**Domenico Faraglia**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Domenico Faraglia**

# Qualità per competere

Approcci, modelli e misure  
per il miglioramento dell'efficacia strategica  
e dell'efficienza operativa dei sistemi  
di gestione

Prefazione di Fiorenzo Franceschini  
Presentazione di Sergio Bini

**Nuova edizione**



**FRANCOANGELI**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2015, 4a ed. 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	9
<b>Prefazione</b> , di <i>Fiorenzo Franceschini</i>	»	11
<b>Presentazione</b> , di <i>Sergio Bini</i>	»	13
<b>Introduzione</b>	»	17
<b>1. Evoluzione del concetto di qualità</b>	»	21
1. Alcune definizioni di qualità	»	21
2. Il Controllo Statistico della Qualità	»	25
3. L'Assicurazione Qualità	»	27
4. La Gestione della Qualità	»	28
5. La Qualità Totale	»	32
6. L'Eccellenza e i Premi per la Qualità	»	33
<b>2. Oltre la certificazione</b>	»	36
1. Il contesto di riferimento	»	36
2. Elementi della norma ISO 9004	»	37
3. Elementi della norma ISO 9001	»	39
4. Il cambiamento culturale richiesto	»	44
<b>3. Qualità e vantaggio competitivo</b>	»	48
1. Il concetto di strategia	»	48
2. Il processo di realizzazione di una strategia	»	50
3. Le strategie competitive di base	»	54
4. La Qualità Totale e le strategie di base	»	61
5. Ipercompetizione e vantaggio transitorio	»	63
6. La strategia <i>Oceano Blu</i>	»	67

<b>4. Indicatori e quadri di gestione</b>	pag.	70
1. Introduzione	»	70
2. Indicatori e sistemi di misura	»	72
3. I principali modelli di riferimento	»	74
<b>5. Misure di prestazione con la BSC</b>	»	86
1. Concetti introduttivi	»	86
2. La realizzazione di una Balanced Scorecard	»	94
3. La Balanced Scorecard nella gestione strategica	»	100
<b>6. La misura dell'intangibile</b>	»	109
1. Introduzione	»	109
2. Una classificazione degli asset intangibili	»	111
3. Le metodologie di valutazione	»	113
4. Gli intangibili secondo Kaplan e Norton	»	115
5. Lo scopo della misura degli intangibili	»	117
<b>7. Alcune misure nelle Supply Chain</b>	»	118
1. <i>Supply Chain e Supply Chain Management</i>	»	118
2. Le metriche del modello SCOR	»	122
3. <i>Supply Chain Scorecard</i>	»	123
4. Prospettiva, innovazione e apprendimento: indicatori	»	125
<b>8. L'organizzazione e il suo contesto</b>	»	130
1. Introduzione	»	130
2. Valutazione dell'ambiente esterno	»	131
3. Valutazione delle risorse e della posizione competitiva	»	139
4. Esigenze ed aspettative delle parti interessate	»	146
<b>9. Etica e responsabilità sociale</b>	»	149
1. Introduzione	»	149
2. La teoria degli stakeholder	»	152
3. L'approccio <i>stakeholder engagement</i>	»	154
4. Responsabilità sociale e creazione del valore	»	155
5. Le linee guida sulla responsabilità sociale	»	159
6. La comunicazione della responsabilità sociale	»	160
<b>10. Gestione del rischio</b>	»	161
1. Introduzione	»	161
2. Evoluzione del concetto di rischio	»	162
3. Processo di gestione del rischio	»	164

4. Gestione della continuità operativa	pag. 166
5. Gestione del rischio nelle <i>Supply Chain</i>	» 168
6. Il Risk-Based Thinking nella norma ISO 9001	» 177
<b>11. Gestione dei fornitori</b>	» 183
1. Evoluzione nella gestione dei fornitori	» 183
2. Le relazioni cliente-fornitore	» 184
3. I rapporti collaborativi evoluti	» 187
4. La relazione come aspetto di gestione	» 189
<b>12. Benchmarking e autovalutazione</b>	» 191
1. Introduzione	» 191
2. Tipologie e modelli di benchmarking	» 192
3. Un progetto di benchmarking	» 196
4. Il benchmarking competitivo	» 197
5. Il benchmarking come apprendimento	» 198
6. Il processo di autovalutazione	» 200
7. L'autovalutazione con il Modello EFQM	» 201
8. L'autovalutazione con la norma ISO 9004	» 203
<b>13. Miglioramento</b>	» 205
1. Gli approcci classici al miglioramento	» 205
2. La strategia di miglioramento <i>kaizen</i>	» 208
3. Il processo di miglioramento	» 209
4. La gestione dei processi	» 212
5. Gli strumenti di base per la qualità	» 214
6. Gli strumenti evoluti	» 227
<b>14. Innovazione</b>	» 244
1. Il concetto di innovazione	» 244
2. Le dimensioni dell'innovazione	» 249
3. Il concetto di disegno dominante	» 254
4. Innovazione e strategia aziendale	» 256
5. Il processo di innovazione	» 257
6. I modelli di innovazione	» 260
7. Il timing dell'innovazione	» 264
8. La misura dell'innovazione	» 268
9. TRIZ – Teoria per la Soluzione Inventiva dei Problemi	» 268
<b>15. Best current practices</b>	» 271
1. Introduzione	» 271
2. Cinque Esse (5S)	» 275

3. Otto Discipline (8D)	pag. 278
4. 3 Legged – 5 Whys (3L5Y)	» 283
5. Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)	» 288
6. Root Cause Corrective Actions (RCCA)	» 293
7. Advanced Product Quality Planning (APQP)	» 296
<b>Conclusioni</b>	» 303
<b>Appendice</b>	
<b>A. Il successo sostenibile</b>	» 309
<b>B. Il concetto di valore</b>	» 315
<b>C. Economic Value Added (EVA)</b>	» 318
<b>D. Activity Based Costing (ABC)</b>	» 319
<b>Bibliografia</b>	» 325

---

# Ringraziamenti

Desidero ringraziare le persone che direttamente e indirettamente hanno fornito idee utili per la stesura di questo libro. È pressoché impossibile enumerare i tanti colleghi con cui ho interagito, valga pertanto un ringraziamento collettivo a tutti coloro con cui ho avuto il piacere di dibattere di qualità, nell'accezione di *qualità del business*, in altre parole di qualità con la Q maiuscola.

Un ringraziamento particolare va al prof. Fiorenzo Franceschini che mi ha trasmesso la sua passione per la qualità, al *qualitologo* (come ama definirsi) ing. Sergio Bini che mi ha sempre incoraggiato in questo lungo percorso, all'avv. Barbara Pelagotti eccellente *proofreader* di questa edizione e alla mia famiglia che ha tollerato le tante ore spese al personal computer, fuori dai miei impegni ordinari di lavoro.

*Last but not least*, desidero ringraziare la dott.ssa Ilaria Angeli per la fiducia che continua a dimostrarmi.

*Domenico Faraglia*



---

# Prefazione

di Fiorenzo Franceschini\*

Sui concetti della Qualità e del loro impatto sulle organizzazioni è stato detto e scritto molto. Una letteratura molto ampia che spazia in quasi tutte le aree disciplinari, dall'ingegneria alla medicina, dalla giurisprudenza all'economia.

Perché allora un altro libro sulla Qualità? Le ragioni possono essere diverse, ma due in particolare mi sembrano degne di attenzione.

La prima riguarda l'importanza di formalizzare l'evoluzione della Qualità verso le nuove sfide generate dalla crescente domanda di beni e servizi innovativi, in un mondo sempre più globale. La seconda è relativa al bisogno di cogliere il mutamento degli scenari macro e microeconomici nei quali si sviluppa l'attività delle imprese, che mette seriamente in discussione la significatività e l'adeguatezza degli stessi strumenti predisposti per valutarne l'efficacia.

Il libro di Faraglia coglie in pieno quest'ultimo aspetto. Gli argomenti trattati sono presentati con un occhio nuovo, quello di chi ha vissuto intensamente e con passione le criticità con cui le imprese si confrontano per garantirsi ciò che le norme ISO definiscono il *successo durevole*. Il manoscritto, pur toccando diversi argomenti, dalla gestione del rischio ai problemi del benchmarking e della autovalutazione, si concentra principalmente sugli aspetti della misura delle prestazioni nei vari ambiti dell'organizzazione e sulla valutazione degli asset intangibili.

È un fatto assodato che la possibilità di migliorare la vita di una organizzazione passa attraverso una misura delle sue prestazioni. Ogni funzione, unità operativa o processo nel suo complesso viene costruito e gestito secondo i parametri e le aspettative del relativo sistema di misurazione.

\* Politecnico di Torino – Professore Ordinario – Ingegneria della Qualità (Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale).

Talvolta accade però che la misurazione delle performance crei disfunzioni sia tra individui sia tra gruppi di lavoro fino ad alimentare vere e proprie divisioni all'interno delle strutture. Una gran parte dei sistemi di misurazione tradizionali effettivamente incoraggia la concorrenza opportunistica, creando conflitti interni e diffidenza nei confronti dei principi della misurazione.

Il libro di Domenico Faraglia presenta una chiave di lettura innovativa che non solo consente di ridurre significativamente tali disfunzioni ma, addirittura, ne stimola l'allineamento con la strategia aziendale, massimizzando l'integrazione tra le varie anime dell'impresa e aiutando tutti a lavorare in modo collaborativo.

Faraglia spiega perché la misurazione delle prestazioni dovrebbe puntare meno sull'analisi cruda dei dati e più sui fattori sociali che determinano il modo con cui vengono utilizzate le misurazioni. Da qui la necessità di rispondere a domande come: quanto bene le nostre azioni riflettono il modello di business preso a riferimento? Il sistema di misura delle prestazioni incarna bene la strategia individuata?

La misurazione della performance è un processo dinamico che richiede una consapevolezza del necessario equilibrio tra le idee da operationalizzare e gli impatti sociali generati dalla sua attuazione. Da una parte la tecnologia per raccogliere e analizzare le informazioni necessarie, dall'altra i soggetti che fanno vivere le organizzazioni e il suo sistema di misura. Questo libro fornisce una chiave di lettura sul come far convivere questi due aspetti e sul come progettare questo equilibrio tecnico-sociale. Da questo punto di vista, il lavoro di Domenico Faraglia ben si colloca nel contesto attuale ricco di sfide e di nuovi stimoli per le imprese e per la loro sopravvivenza.

In conclusione, auguro al libro il successo che merita e al lettore il piacere di una lettura ricca di intuizioni e di nuovi spunti di riflessione.

---

# Presentazione

di Sergio Bini\*

Presentare il ponderoso lavoro dell'amico e collega Domenico Faraglia è per me un piacere ed un onore; ho seguito con attenzione ed interesse i vari passaggi dell'appassionata, accurata e laboriosa gestazione di questo interessante testo dedicato alla Qualità, intesa come insieme di teorie, di tecniche, di metodi e di strumenti che (se correttamente adottati) possono consentire alle organizzazioni di divenire efficaci, sintoniche con le aspettative ed esigenze dei clienti, protese al miglioramento continuo, all'innovazione e, quindi, competitive.

La Qualità è sostanzialmente una cultura condivisa, un modo differente e responsabilizzato di vivere quotidianamente le attività ed i processi di una qualsiasi organizzazione che voglia conseguire un *successo durevole*. Oltre al concetto fondamentale e basilare di Qualità (e meglio di Sistema di Gestione per la), il testo – per assicurare al lettore un'agile e funzionale *cassetta degli attrezzi* – ruota attorno ad una serie di fondamentali concetti-chiave: misura; autovalutazione; miglioramento; innovazione; competizione durevole e così via. La lineare impostazione consente un pratico accesso ai capitoli ed ai paragrafi sia in modo sequenziale sia in modo quasi *ipertestuale*.

Gli argomenti, ben rappresentati nel testo, sono stati oggetto di riflessione sia *a due* (in occasione di costruttivi scambi di vedute), sia collettiva (in occasione di convegni e seminari organizzati in ambito AICQ-CI); è stato un dialogo interessante che procede proficuamente da anni e che proseguirà nel tempo per analizzare i punti che dovranno essere migliorati e/o aggiornati.

Assieme alle tematiche tecniche ci si è presentata, non poche volte, una domanda: “Ha ancora senso parlare di Qualità – ed a maggior ragione scriverne un libro – in un mercato globalizzato governato dalla finanza ed in presenza di una crisi tremenda che morde crudelmente i cittadini?”.

\* Università LUMSA – Docente a contratto – Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo. Già Direttore della Rivista Qualità e vice Presidente AICQ.

Effettivamente, il concetto più drammaticamente ricorrente del momento è crisi, che porta i soggetti non resilienti a cedere e a trovare soluzioni dolorosamente estreme. Ma se andassimo a ricercare l'etimologia della parola si riscontrerebbe che il lemma viene dal latino "crisis" [e dal greco "krisis": scelta, giudizio; da "krinen": distinguere, giudicare] e dovrebbe significare: "il momento che separa una maniera di essere o una serie di fenomeni da un'altra differente".

Spesso, per darne una lettura ottimistica, si fa riferimento anche all'ideogramma cinese utilizzato per indicare la parola "crisi"; lo stesso, infatti, è composto da due "sub-ideogrammi": "wei" (che significa pericolo) e "ji" (che significa "opportunità"). È un po' una lettura orientale del nostro detto popolare: "si chiude una porta e si apre un portone!".

Ma veramente dietro ogni problema si nasconde un'opportunità? Per rispondere alla domanda occorre, infatti, vedere sempre lucidamente e contemporaneamente i due aspetti binari della realtà (i due lati della medaglia; il bianco ed il nero; lo yin e lo yang;...).

Al riguardo merita di essere richiamato un mirabile passaggio elaborato da Albert Einstein: "Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che sorgono l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera se stesso senza essere 'superato'. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni.

La vera crisi è la crisi dell'incompetenza. L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c'è merito. È nella crisi che emerge il meglio di ognuno di noi, perché senza crisi tutti i venti sono lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla".

Ma per gestire con serenità e lucidità i momenti di crisi occorre avere una visione d'insieme completa e corretta di tutti i fenomeni, di tutte le variabili in gioco, di tutti gli attori che intervengono e di tutte le leve realmente a disposizione. Questo aspetto chiama in causa un'altra tematica affrontata mirabilmente da René Magritte: "la differenza che intercorre tra la realtà e la rappresentazione logica/analogica della stessa".

Avram Noam Chomsky teorizzava che: "la propaganda è per la democrazia quello che il randello è per lo stato totalitario" in quanto consente di far andare avanti la "fabbrica del consenso", che in Europa è efficientis-

sima, grazie alla incredibile, massificante ed esiziale soluzione del “politicamente corretto”. Nel collage di concetti, infine, non possono mancare le conclusioni da affidare alle mirabili parole della grande antropologa Ida Magli: “... la ‘cultura’ è il fattore naturale che contraddistingue la specie umana e ne guida i comportamenti. Ogni modello culturale possiede una ‘forma’, nel senso gestaltico del termine, e rigetta perciò gli elementi estranei non compatibili, in analogia con il sistema immunitario di sorveglianza e di identificazione con il quale li rigetta l’organismo biologico. Non appena, quindi, viene meno la reazione di rigetto ed il sistema comincia a lasciarsi invadere da elementi appartenenti a sistemi diversi, inizia il suo itinerario verso l’estinzione e manda il tipico segnale che l’antropologo percepisce come ‘etnologico’: segno di pseudo vita, di ‘vita morta’...”. Allora, per gestire correttamente le “crisi”, i cittadini, i lavoratori e le organizzazioni dovrebbero possedere un sistema di anticorpi culturali, sociali, valoriali e metodologici adeguati, possibilmente all’interno di una struttura statutale che consenta loro di avere una reale visione d’insieme della realtà.

Questa che potrebbe sembrare una divagazione culturale – in grado di racchiudere, come un collage, una serie di autorevoli riflessioni – ci può confermare la bontà della scelta di scrivere questo libro sulla “Qualità”, di scriverlo in questo momento e di strutturarlo in questo modo. I contenuti potrebbero costituire una buona medicina per supportare una cura ricostituente “culturale” da prescrivere alle organizzazioni ed alle loro persone al fine di poter riprogettare presente e futuro. Occorrerà, infatti, tornare alla purezza della Qualità, rimuovendo quelle contaminazioni furbesche (fatte di formalismi verbali, procedurali, cartacei e rituali) che hanno portato a far coincidere la qualità con la “semplice certificazione”: il cosiddetto “bollino blu” o il “pezzo di carta” da incorniciare e da poter sventolare comunicazionalmente. È stata questa, purtroppo, la figlia di una pericolosa deriva culturale nazionale di continua risemantizzazione dei concetti-base, anche quelli più delicati; fenomeno che porta a confondere il conseguimento di un titolo di studio con l’acquisizione delle competenze, oppure il prendere la patente di guida con il saper guidare, e così via di seguito. Da un’analisi dei dati disponibili emergono delle situazioni da affrontare rapidamente e seriamente; le organizzazioni con Sistemi di Gestione per la Qualità conformi allo standard internazionale ISO 9001 sono all’incirca il 2% del numero di aziende del Paese. Analogamente il numero dei soci della Federazione AICQ è di circa il 2% delle organizzazioni certificate.

Questa percentuale modesta ricorrente del 2% dà la dimensione di un insieme di fenomeni critici: indifferenza, insensibilità, approssimazione, inadeguata conoscenza degli strumenti gestionali universalmente riconosciuti utili per essere efficaci, sottocultura gestionale. Mi auguro che queste pagi-

ne utili, interessanti e ben scritte possano riuscire a catturare soprattutto la curiosità di quel 98% di “rappresentanti della direzione” delle organizzazioni certificate che sino ad oggi non hanno ritenuto opportuno aderire alla rete dei “professionisti AICQ”, forse perché si sentivano solo degli “impiegati della Qualità e dei Sistemi di Gestione”; mi auguro, cioè, che questi colleghi possano scoprire la bellezza ed il grandissimo fascino culturale e professionale della materia, insieme con le ricadute positive per la vita quotidiana, sia lavorativa che personale.

Buona lettura!

---

# Introduzione

La verità si ritrova sempre nella semplicità, mai nella confusione.  
Isaac Newton

La ricerca della verità è più preziosa del suo possesso.  
Albert Einstein

Le idee più preziose sono i metodi.  
Friedrich Nietzsche

Nell'approcciare il tema della qualità, troppo spesso ci si concentra su aspetti teorici, interpretazioni normative e disquisizioni che hanno una limitata ricaduta pratica e questo, talvolta, porta a realizzare *sistemi di gestione* fine a se stessi. L'obiettivo di questo libro è di contribuire a rimuovere questi preconcetti proponendo alcune metodologie consolidate nella letteratura tecnica e nella pratica quotidiana di aziende eccellenti, metodologie che possono aiutare le organizzazioni a raggiungere un *successo durevole*<sup>1</sup> in un contesto complesso, incerto e in continuo cambiamento, come l'attuale mercato globalizzato. Nel contempo, non si deve perdere di vista la prospettiva di medio-lungo termine: l'impresa deve creare valore attraverso il soddisfacimento delle esigenze ed aspettative di tutte le Parti Interessate rilevanti, in modo bilanciato.

Il successo durevole può essere ottenuto sviluppando la consapevolezza del contesto con cui si interagisce per realizzare una adeguata strategia competitiva, la corretta gestione di relazioni con fornitori e partner della catena di fornitura, l'aggiornamento continuo di conoscenze, abilità e competenze, l'utilizzo di indicatori di performance, la definizione di obiettivi coerenti con la strategia perseguita, il trattamento delle varie tipologie di rischio a cui l'organizzazione è esposta, l'esecuzione di autovalutazioni e benchmarking, l'attuazione di miglioramenti e innovazioni. Le precedenti tematiche sono di notevole interesse anche in relazione alla norma ISO 9001:2015; questa edizione introduce, infatti, molte convergenze verso questi argomenti.

Una organizzazione come sistema relazionale aperto, deve rispondere in modo adattivo alle sollecitazioni dell'ambiente esterno con cui interagisce e che influenzano la sua capacità di raggiungere i risultati attesi e le relazioni

<sup>1</sup> Risultato della capacità di una organizzazione di conseguire e mantenere i propri obiettivi nel lungo periodo (ISO 9004).

con le pertinenti Parti Interessate. In questo contesto, la definizione degli obiettivi di performance non può che risultare dall'equilibrio fra le prestazioni competitive dell'impresa e le istanze della stessa, in termini di prestazioni sociali e reddituali. In questo ambito, analisi di benchmarking possono essere eseguite su strategie, processi, prodotti e servizi. In particolare, il benchmarking può essere utilizzato per finalità comparative o di misurazione; il confronto dovrebbe avvenire con una organizzazione riconosciuta come *target* a cui tendere. Una impresa deve anche comprendere accuratamente il suo contesto interno e valutare se le risorse e le competenze disponibili possono essere in grado di sostenere una determinata strategia competitiva. L'autovalutazione – intesa come analisi sistematica e periodica delle prassi operative e dei risultati conseguiti – eseguita rispetto ad un modello di riferimento, può consentire di identificare i propri punti di forza, le eventuali aree di debolezza e individuare conseguenti opportunità di sviluppo e innovazione.

Il miglioramento è lo strumento fondamentale dell'approccio *Total Quality Management*; le attività possono variare da miglioramenti continui per piccoli passi a miglioramenti importanti o di *breakthrough*. Quest'ultimo aspetto è figlio della cultura occidentale e si configura come un intervento radicale di rottura con il passato; il miglioramento incrementale (*kaizen*<sup>2</sup> nella terminologia giapponese) consiste invece in una serie di cambiamenti graduali, ottenuti con il coinvolgimento di tutto il personale. La norma ISO 9001:2015 ha inoltre introdotto il *Risk-Based Thinking*, un approccio sistematico e proattivo al tema del rischio, che consente altresì di identificare eventuali opportunità. La gestione del rischio ha un impatto nella pianificazione del sistema di gestione per la qualità; l'adozione di opportune azioni di trattamento consente, infatti, di ridurre la probabilità o la gravità degli eventi indesiderati e di accrescere gli effetti desiderati che possono scaturire dall'interazione con il contesto esterno. In questo ambito, assumono particolare rilevanza sia la valutazione preventiva dei costi delle attività di mitigazione sia la stima del rischio residuo che l'organizzazione è disposta ad accettare.

La misura delle performance di una organizzazione si può realizzare attraverso un sistema di indicatori che assicuri la giusta attenzione ai risultati ottenuti ed evidenzi gli elementi che possono consentire alla direzione di prendere decisioni oggettive, basate sull'analisi di dati e informazioni. Il testo presenta la *Balanced Scorecard* come strumento ideale per monitorare le performance, in grado cioè di valutare il livello di realizzazione della strategia perseguita, mettendo a confronto i risultati finanziari, competitivi

<sup>2</sup> Neologismo dei termini giapponesi *kai* (cambiamento, miglioramento) e *zen* (buono, migliore) e significa *cambiare in meglio*.

e dei processi interni, sulla base di obiettivi e indicatori correlati ai relativi fattori critici di successo.

In generale, i risultati di una impresa si possono classificare nelle seguenti tipologie (Airoldi *et al.*, 2005):

- *risultati economico-finanziari* – Possono essere ottenuti dagli indicatori ricavabili dai dati della contabilità analitica e generale (e.g. indicatori di economicità, redditività, di solidità patrimoniale, di liquidità);
- *risultati competitivi* – Possono essere espressi riferendosi agli indicatori che misurano il peso dell'impresa nell'ambiente competitivo in cui opera; la pluralità delle performance e delle relative misurazioni rende complessa la definizione del sistema di misura che è riferibile solo alle peculiarità o alle specifiche esigenze di una organizzazione;
- *risultati sociali* – Riguardano il livello di soddisfazione dei partecipanti (i.e. clienti, dipendenti, apportatori del capitale di rischio) e il grado di fiducia che l'impresa ottiene dagli altri stakeholder (e.g. comunità locale, associazioni di categoria, pubbliche amministrazioni).

Nell'ambito di una organizzazione, non solo i risultati (*cosa ottiene l'impresa*), ma anche i fattori abilitanti (*cosa fa l'impresa per raggiungere tali risultati*) dovrebbero essere sottoposti ad attività di valutazione con l'utilizzo di un modello di riferimento che consenta di analizzare le cause di eventuali scostamenti obiettivi-risultati (Conti, 1992). Inoltre, l'ambiente competitivo, che è soggetto a continue variazioni, può causare il deterioramento delle risorse immateriali (e.g. obsolescenza delle competenze e del portafoglio tecnologico) è pertanto necessario alimentare nel tempo la disponibilità degli asset intangibili, attivando processi di accrescimento del proprio capitale intellettuale (Orlandi, 2012).

L'impresa può ricercare nella collaborazione con clienti e fornitori nuove leve per rafforzare il proprio posizionamento competitivo; la sua capacità è, infatti, sempre di più legata ai livelli di efficienza ed efficacia della catena di fornitura di cui fa parte. Al giorno d'oggi, la competizione è soprattutto tra reti di imprese (*supply chain*); si tratta di una più ampia concezione della partnership in cui si ha una condivisione delle informazioni e si realizzano pianificazioni ed investimenti congiunti (Tronci *et al.*, 2007).

Più recentemente, la diffusione di approcci collaborativi alla co-produzione del valore è uno dei fenomeni che ha maggiormente caratterizzato il rapporto cliente-fornitore e questo, in particolare, nei contesti ipercompetitivi dove l'innovazione e la diffusione di nuove conoscenze sono fattori critici per lo sviluppo di un vantaggio competitivo (Cantone, 2002). Una impresa che voglia eccellere rispetto alla concorrenza non può pertanto limitare lo sviluppo dei propri processi al riconoscimento della conformità ai requisiti