



Maurizio Bortali  
(a cura di)

# Misurare l'orlo del caos

Casi aziendali e cambiamenti  
nel Controllo di Gestione

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 home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Maurizio Bortali  
(a cura di)

# Misurare l'orlo del caos

Casi aziendali e cambiamenti  
nel Controllo di Gestione

**FrancoAngeli**

Questo volume è stato realizzato con il contributo di PRISMA Srl.

Azienda leader nel mercato IT del Nord-Est, dal 1984 Prisma software propone la propria competenza nella razionalizzazione e ottimizzazione della gestione aziendale. Grazie alla collaborazione con Zucchetti di cui è partner da oltre 15 anni, Prisma offre soluzioni gestionali a 360 gradi, con proposte applicative all'avanguardia e team di progetto in grado di assolvere a qualsiasi richiesta specifica del cliente, mettendo a disposizione nuove opportunità per le imprese che vogliono valorizzare in maniera tempestiva i dati aziendali.



*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2010 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>Prefazione</b> , di <i>Ferdinando Azzariti</i>	pag.	11
<b>Introduzione</b> , di <i>Maurizio Bortali</i>	»	15

### **Parte prima** **Il cambiamento dello scenario** **per il controllo di gestione**

<b>1. Misurare l'orlo del caos: come cambia il processo decisionale</b> , di <i>Maurizio Bortali</i>	»	21
1. Gli elementi chiave del processo decisionale	»	21
2. Nuovi scenari di riferimento per l'impresa: il concetto di miglioramento continuo	»	23
3. Il processo decisionale e il sistema di pianificazione e controllo	»	26
4. Dalla gestione dell'informazione ad un modello integrato di lettura dei risultati	»	27
5. La conoscenza come vantaggio competitivo: il supporto della Business Intelligence	»	29
<b>2. Il cambiamento nel ruolo del responsabile AFC</b> , di <i>Emilio Pagani</i>	»	32
1. Introduzione	»	32
2. Analisi storica del ruolo del responsabile AFC	»	33
3. Il responsabile AFC degli anni 2000	»	34
4. Il responsabile AFC tra compliance e performance	»	34
5. Il nuovo ruolo del responsabile AFC	»	35
6. Conclusioni	»	38

<b>3. L'importanza di un supporto al processo decisionale nelle Pmi del Nord Est: i risultati di un'indagine, di Maurizio Bortali</b>	pag.	40
1. Introduzione	»	40
2. Il campione di riferimento	»	41
3. Dalle emozioni alla misurazione dell'orlo del caos	»	43
4. Il coinvolgimento nel processo dalla misurazione alla decisione	»	46
5. I risultati sugli scenari emergenti	»	47
6. Conclusioni	»	49

**Parte seconda  
Il Controllo di Gestione e la C.S.R.**

<b>1. Il Controllo di Gestione per l'azienda socialmente responsabile, di Chiara Mio</b>	»	53
1. Introduzione	»	53
2. L'evoluzione necessaria degli strumenti di controllo per governare la sostenibilità	»	53
3. Alcuni strumenti per le PMI	»	56
<b>2. Poolmeccanica Lorenzon Spa: dalla C.S.R. alla Balanced Score Card, di Bibiana Zuliani</b>	»	60
1. Introduzione	»	60
2. L'impresa responsabile viaggia sulla strada della Balanced Scorecard	»	61
3. L'esperienza di Poolmeccanica Lorenzon S.p.A.	»	62
4. I risultati: genesi di una metamorfosi annunciata	»	66
5. Il contesto e l'equilibrio attuativo di una CSR che ha bisogno di monetizzare per garantire la propria legittimità	»	67

**Parte terza  
L'impatto della Lean Manufacturing**

<b>1. Il pensiero Lean per il Controllo di Gestione, di Luigi Faleo</b>	»	75
1. Introduzione	»	75
2. Cos'è la Lean	»	75
3. I sette Muda	»	79
4. Le attività lean	»	82
5. Conclusioni	»	83

<b>2. Silca Spa: dalla lean manufacturing alla lean enterprise, un progetto di successo, di Maurizio Bortali</b>	pag.	86
1. La storia di Silca Spa	»	86
2. I prodotti e il modello di business	»	87
3. L'introduzione del lean thinking in Silca Spa	»	88
4. Dalla lean production alla customer satisfaction	»	90
5. L'estensione del lean thinking alle altre funzioni	»	93
6. Aspetti organizzativi e sistemi di valutazione	»	95
7. Conclusioni	»	96
<b>3. L'Inglesina Baby Spa: dalla filosofia lean al valore per il cliente, di Maurizio Bortali</b>	»	98
1. La storia	»	98
2. La mission aziendale: fornire valore al cliente	»	99
3. Lo sviluppo della filosofia lean	»	100
4. I punti principali della filosofia lean per l'azienda	»	101
5. L'importanza del cliente nell'approccio lean	»	103
6. Gli altri risultati conseguiti	»	104
6.1. Le conseguenze a livello organizzativo	»	104
6.2. Le conseguenze a livello di processo	»	105
6.3. Le conseguenze per il sistema informativo	»	106
6. Conclusioni	»	107

#### Parte quarta

#### Dalla gestione dei processi alla Business Intelligence

<b>1. I processi e la B.I.: dalla teoria alla pratica, di Alessio Marconcini</b>	»	111
1. Il desiderio: i prerequisiti per un processo decisionale	»	111
2. La realtà: l'aspetto umano della BI tra equilibrio e imperfezione	»	112
3. Il percorso: l'aspetto meccanicistico della BI	»	114
4 Conclusioni: il traguardo della BI	»	115
<b>2. Topp Spa: progettare il movimento a 360 gradi, di Maurizio Bortali</b>	»	117
1. La storia	»	117
2. L'importanza del processo decisionale	»	118
3. L'introduzione del sistema di pianificazione e controllo ed il preludio verso la Business Intelligence	»	120
4. Il passaggio ad un sistema di Business Intelligence	»	122
5. Conclusioni	»	124

<b>3. Fracarro Radioindustrie Spa: Business Intelligence e strutturazione della conoscenza aziendale, di Christian Cecchetelli</b>	pag.	125
1. La storia	»	125
2. Il progetto Business Intelligence in Fracarro: il perché e le finalità	»	126
3. La ripartenza	»	127

### **Parte quinta**

#### **Il Controllo di Gestione e il valore del cliente**

<b>1. Il valore del cliente: di cosa si tratta?, di Antonella Grana</b>	»	135
1. Introduzione	»	135
2. Misurare il valore del cliente: gli strumenti	»	136
2.1. Il CRM (Customer Relationship Management)	»	136
2.2. La funzione di vendita in stretto collegamento alla funzione di marketing	»	137
3. Attribuire il giusto valore al cliente	»	138
3.1. Tecniche di vendita	»	138
3.2. KAM (Key Account Management)	»	139
3.3. Alleanze strategiche, partenariati e co-marketing	»	140
4. Conclusioni	»	141
<b>2. Gruppo SME: dal valore del cliente a quello delle risorse umane, di Maurizio Bortali</b>	»	142
1. La storia del Gruppo SME	»	142
2. Il cambiamento del mercato e la filosofia SME	»	144
3. Il valore del cliente attraverso il valore delle risorse umane	»	145
4. Il valore del cliente nel futuro	»	146
5. Un mix di informazioni per porre al centro le esigenze del cliente	»	147
6. Conclusioni	»	149
<b>3. Dalle emozioni al valore: la Customer Satisfaction in UniCredit Group, di Fabrizio Borin</b>	»	151
1. Introduzione	»	151
2. Gli stakeholders di Unicredit Group e la sostenibilità	»	152
3. Il valore per il cliente, ovvero la Customer Satisfaction in UniCredit Group	»	153
4. Il valore del cliente	»	155
5. Dal valore per il cliente al valore del cliente: dalla Customer Satisfaction al valore per l'azionista	»	157

6. Il personale di contatto	pag. 158
7. La gestione del valore: la sostenibilità	» 159
<b>Conclusioni</b> , di <i>Maurizio Bortali</i>	» 163
<b>Gli autori</b>	» 165
<b>Bibliografia</b>	» 169



## Prefazione

di *Ferdinando Azzariti*

Fenomeni quali la globalizzazione, internet, il confronto con le nuove economie emergenti, il nuovo concetto di prodotto-servizio e molti altri ancora hanno senz'ombra di dubbio cambiato il modo di fare impresa. Ma accanto a tutti questi cambiamenti quello più importante è la rapidità e la continuità del “cambiamento” che caratterizza questi ultimi decenni.

In questo scenario Salone d'Impresa ha voluto analizzare, sia con i protagonisti delle aziende che del mondo universitario, quale sia l'effettiva importanza dei sistemi di pianificazione e controllo di gestione per le aziende Italiane e quali siano i nuovi orizzonti in tema di supporto al processo decisionale.

Ci sono stati quattro incontri, ideati e guidati dall'amico Maurizio Bortali, in cui si è operato un confronto ‘trasversale’ con chi sta operando attivamente nelle dinamiche proposte.

Nel primo incontro, intitolato *Dalla misurazione del profitto a quella del valore* sono state affrontate le nuove visioni del processo decisionale che i sistemi di pianificazione e controllo sono chiamati ad affrontare in un'ottica di mercato globale e futuro.

Nel secondo incontro, *Il pensiero Lean per il controllo di gestione* invece è stato valutato il passaggio del supporto decisionale dalla dimensione prettamente legata al prodotto ad una multivisione, basata su una lettura integrata e globale dei processi aziendali, passando per il pensiero “Lean”.

Nel terzo incontro, *La concretezza a disposizione dell'azienda: dalla teoria alla pratica* si è posta l'attenzione alle modalità di supporto per il processo decisionale nelle PMI, analizzando i punti di forza e di debolezza del sistema per queste realtà che costituiscono la maggioranza del nostro territorio.

Nel quarto incontro, *Il valore del cliente*, tenuto in occasione del VII Salone d'Impresa svoltosi lo scorso 27 e 28 Marzo in Villa Foscari Rossi a Stra si è posta l'attenzione alla misurazione dell'orlo del caos nel “Capitalismo delle Emozioni”, ovvero le nuove frontiere del controllo per l'analisi del cliente, in quanto vero elemento critico del processo decisionale.

Mi piace molto questa parola che in sé ha l'etimo della parola "misura", che significa anche "moderazione". Misurare come "rapporto fra una grandezza e un'altra convenzionalmente scelta come unità di misura", ma misurare anche come "a misura", secondo la dimensione misurata e quindi in maniera figurata "con moderazione".

Come si misura la felicità delle persone, dei clienti, dei collaboratori, della comunità in cui è inserita l'azienda?

La complessità dell'ambiente competitivo in cui le aziende operano sta crescendo sempre più e assieme alla complessità crescono l'incertezza e l'inadeguatezza degli strumenti usati in passato per gestire e comprendere i cambiamenti in atto.

Scopo di questo libro è di studiare e capire i principi che permetteranno una gestione più consapevole di un sistema complesso qual è un'azienda, muovendo dalla teoria della complessità che, prima di essere una teoria in piena ascesa nell'interesse degli scienziati di tutto il mondo, è un tentativo di risposta al senso di inadeguatezza che percepiamo nonostante il continuo accumulo di conoscenza.

Infatti non basta più cercare l'efficienza per rimanere competitivi, ma servono anche una nuova consapevolezza e nuovi strumenti. È una sfida per ciascuno di noi ed è una sfida per le nostre organizzazioni alla ricerca di un equilibrio dinamico all'"orlo del caos", tra efficienza e creatività in una continua ridefinizione delle opportunità.

Alcune domande turbano oggi i manager più accorti, sempre più impegnati ad operare in ambienti a crescente complessità: come si possono ancora sviluppare le proprie attività in mercati critici, fino a quale livello e per quanto tempo? La propria azienda ha le capacità intellettuali adatte a fronteggiare i cambiamenti? Quali attività sono veramente significative, quali cioè producono valore? Su quali prodotti e canali si può realmente puntare? E la rete di vendita è adatta ad affrontare il futuro?

Domande complesse, la cui complessità nasce dall'incertezza, dal fatto che si confrontano sistemi fra loro difficilmente comparabili (knowledge e change management, strategia, sviluppo della rete, ...).

In questo contesto è del tutto possibile, anche per il manager più avveduto non cogliere alcuni segnali deboli, elementi sottotraccia che possono influenzare l'intero sistema.

L'interpretazione, attraverso gli strumenti e la visione tradizionale di management è forse inadeguata ad un contesto (mercato, concorrenza, globalizzazione, ipercompetizione, andamento dei prezzi delle materie prime, riduzione della customer loyalty ...) che non sembra più fornire elementi stabili di interpretazione e giudizio.

Siamo sull'orlo del caos? Rispondere non è semplice. È però fondamentale individuare le condizioni di sviluppo per l'impresa, determinando i fattori esogeni e endogeni, gli elementi che influiscono positivamente o negativa-

mente, il tempo utile per agire, prima che l'eccesso di complessità renda il sistema azienda ingovernabile.

La complessità di un sistema è da tempo oggetto di analisi da parte di scienziati e studiosi di diverse discipline. Più o meno correttamente si fa riferimento ad una teoria della complessità. La sostanza del problema, al di là di concettualizzazioni più o meno azzeccate, almeno nella visione manageriale, rimanda ad una pragmaticità di fondo tipica del lavoro in azienda. Non conta tanto la teoria, contano le ricadute pratiche che certi assunti possono determinare. Esistono sistemi che permettono di avere una chiave di lettura della realtà tale da tradursi in stimoli, idee, che consentono di risolvere problemi pratici? All'aumentare della complessità aumenta la difficoltà di gestione del sistema, i costi crescono, il controllo e l'efficacia diminuiscono. Com'è possibile confrontare variabili fra loro assolutamente disomogenee, quali ad esempio le competenze del personale e la redditività, o la soddisfazione del cliente? Tutto è misurabile.

In conclusione, svilupparsi sull'orlo del caos è ormai un dato di fatto per la maggior parte delle imprese; il problema è a questo punto gestire la complessità che la situazione impone.

Permettetemi il plauso ed il ringraziamento di Salone d'Impresa e del network di 10.000 aziende che seguono costantemente le nostre attività scientifiche e culturali a Maurizio Bortali per il lungo lavoro di ricerca e selezione dei relatori intervenuti, prima, e di cura dei testi, dopo, arrivando a costruire al fine un testo di rara intensità e di semplice fruibilità per tutti i lettori, ma di grande innovatività e spinta verso l'arte della *conoscenza continua*.



## Introduzione

di *Maurizio Bortali*

*“La cedevolezza prevale sulla forza,  
la morbidezza batte la durezza”*

*Lao Tzu*

Per la scienza come del resto per qualsiasi attività umana la spinta al proprio procedere deriva in parte dal bisogno di rispondere ad alcune esigenze, fra le quali quella di ricreare un modello comprensibile del mondo entro cui viviamo. L'atteggiamento tipico dei grandi fondatori della scienza occidentale, come Galileo o Newton, è stato quello di cercare criteri generali con cui dimostrare che ogni cosa esistente è connessa con ogni altra, di una conoscenza completa che riducesse entro uno schema comprensibile per l'uomo l'immenso e il mutabile.

La scienza del secolo scorso ha però modificato questa concezione di un mondo deterministico regolato da rapporti di causa ed effetto facilmente prevedibili. Vi è stata infatti la comprensione che, approfondendo l'interpretazione degli eventi, emerge ovunque il concetto di “caos” come evidenza costante di ogni processo dinamico ad elevata complessità di relazioni. Albert Einstein evidenziò il sospetto che il caos dipendesse da una dimensione inadeguata delle nostre conoscenze, proprio in quanto esse sono limitate nella loro capacità di comprendere e rappresentare fenomeni dinamici complessi.

La crisi che caratterizza il nostro secolo è dunque di tipo esistenziale: il sapere ereditato dall'età moderna deve scoprirsi ancora capace di calarsi nella vita reale e rispondere alle domande sempre più pressanti che essa gli pone. Anche se potremmo tradurre il termine caos come un “estremo disordine”, non esiste una definizione completamente soddisfacente che sia comunemente accettata dai ricercatori impegnati oggi in questo campo. Come sostiene James Gleick<sup>1</sup> «da due decenni, scienziati di diverse discipline stanno scoprendo che dietro il Caos c'è in realtà un ordine nascosto, che dà origine a fenomeni estremamente complessi a partire da regole molto semplici» e il filosofo spagnolo George Santayana conferma che il Caos non può più essere visto come casualità e totale mancanza di ordine, ma unicamente, come un

1. Gleick J. (2000), *Caos. La nascita di una nuova scienza*, Rizzoli, Milano.

ordine così complesso da sfuggire alla percezione ed alla comprensione umana.

Dopo il crollo delle certezze la ricerca dunque si è centrata attorno al concetto di complessità. Tutto questo ha portato oggi ad intendere il concetto di disordine come *complessità* facendo nascere la *Teoria del Caos*. Oggi la scienza ha compreso che nella conoscenza della realtà non si tratta soltanto di raccogliere un numero considerevole di dati relativi ad un fenomeno per meglio definirlo e che non è il numero elevato di variabili in gioco a stabilire la presenza di una complessità, quanto piuttosto il loro essere visibilmente intrecciate in una *rete di relazioni*.

Questo spiega come mai il concetto di cambiamento e la teoria del Caos rivestano un ruolo fondamentale nel comprendere le diversità imposte all'attuale competizione imprenditoriale. Non si tratta più infatti di interpretare il passaggio da uno scenario d'azione ben definito e governato da leggi chiare ad un altro, ma di assistere ad una serie continua di evoluzioni ambientali che vanno ad impattare repentinamente nelle dinamiche socio-economiche, rendendo la gestione dei business sempre più difficile. Per l'azienda lo stato di "*cambiamento continuo*" diventa quindi lo scenario di riferimento nel quale deve operare, cercando di leggerne ed interpretarne quotidianamente i cambiamenti per rispondere adeguatamente ai nuovi stadi che si vengono progressivamente a creare.

Questa complessità è di difficile gestione con i mezzi e le tecniche classiche; diventa allora essenziale per l'imprenditore capire gli scenari futuri e sviluppare nuovi obiettivi dei quali andrà poi a monitorarne il raggiungimento, al fine di aumentare i possibili vantaggi competitivi dell'azienda nei mercati del nuovo millennio.

La continua ricerca di un'evoluzione e di un miglioramento assieme alla considerazione basilare di una situazione di cambiamento continuo mi hanno portato a scrivere questo libro, frutto anche di diversi convegni che abbiamo realizzato per approfondire questi argomenti.

Quando infatti il curatore del Salone d'Impresa, il prof. Ferdinando Azzariti, mi ha proposto di organizzare un percorso di *incontri per controller* all'interno del programma previsto per la VII edizione del Salone d'Impresa, la domanda che mi sono posto ha riguardato quale finalità dare a questo percorso e di conseguenza i temi da trattare durante i vari appuntamenti. Tanto infatti si è scritto sulla pianificazione, sul controllo di gestione e sui processi decisionali. Trovare quindi qualcosa di diverso e stimolante da proporre ha costituito una sfida avvincente. Da qui, avendo appena pubblicato un libro con la collega Antonella Grana dal titolo "Le imprese che cambiano", è nata l'idea di analizzare gli impatti e le interazioni con il processo di pianificazione e controllo di gestione e quello decisionale dei principali aspetti di cambiamento in atto in alcune funzioni aziendali che avevamo descritto nella precedente pubblicazione.

La novità non è da ricercarsi tanto negli argomenti trattati, quanto nell'analisi della forte e sempre maggiore *ibridazione* in corso tra i singoli temi e l'attività di controllo (fenomeno che si sta rivelando sempre più come fonte di opportunità o di criticità per le imprese, soprattutto nell'attuale contesto economico).

Da qui l'organizzazione di una serie di convegni (*cenacoli*) che hanno visto la partecipazione di docenti universitari, professionisti, nonché numerose testimonianze aziendali. Tutto ciò ha consentito di analizzare come le imprese stiano vivendo gli argomenti trattati nello spirito della concretezza. A conclusione del percorso intrapreso è stata svolta una ricerca sui processi decisionali nelle aziende del Nord Est (la cui analisi è riportata nella prima parte del libro), ricavata attraverso la compilazione di un questionario da parte di 300 imprese.

### **Come si struttura il libro**

Alla luce di quanto esposto il libro è diviso in cinque parti.

- ❑ Nella prima parte *Il cambiamento dello scenario per il controllo di gestione* si descrive il nuovo scenario nel quale la funzione pianificazione e controllo di gestione si trova ad operare e il cambiamento che sta subendo il ruolo del responsabile AFC in azienda. Vengono inoltre riportati i risultati di una ricerca condotta su 300 aziende venete relativamente alle caratteristiche dei loro processi decisionali.
- ❑ Nella seconda parte *Il controllo di gestione e la C.S.R.* vengono trattate le nuove frontiere per il controllo di gestione in un'ottica di azienda socialmente responsabile.
- ❑ Nella terza parte *L'impatto della Lean Manufacturing* si analizza l'influenza della filosofia Lean nel controllo di gestione e l'evoluzione che questi argomenti hanno apportato nel processo decisionale, riportando casi di aziende che hanno trasformato questi principi in un'applicazione "core".
- ❑ Nella quarta parte *Dalla gestione dei processi alla Business Intelligence* viene analizzato il delicato equilibrio tra struttura organizzativa, processi e strumenti di supporto per le decisioni. L'analisi di alcuni casi aziendali fornisce una visione di come questo argomento sia di fondamentale importanza soprattutto nelle PMI.
- ❑ Nella quinta parte *Il controllo di gestione e il valore del cliente* infine si affronta il delicato tema del ruolo e del valore del cliente nei processi decisionali aziendali, grazie anche all'esposizione di casi che hanno fatto di questo argomento un punto di forza.

## Ringraziamenti

Desidero innanzitutto rivolgere un sentito ringraziamento a tutte le persone che hanno contribuito alla redazione di questo libro e che hanno avuto la volontà e la pazienza di raccontare esperienze e prospettive non solo di lavoro, ma anche di vita, contribuendo così a rendere più ricco e avvincente quanto esposto. Un grazie in particolare a: Simone Bertagnon, Fabrizio Borin, Alessandro Cafiero, Girolamo Carrer, Matteo Cavalcante, Christian Cecchetelli, Fernando Delogu, Luigi Faleo, Luca Fiore, Roberto Gaspari, Bruno Genovese, Nello Genovese, Ren Kapur, Diego Lorenzon, Alessio Marconcini, Carlo Massignani, Gianfranco Mazzonetto, Chiara Mio, Emilio Pagani, Marina Ranzi, Matteo Ricci, Stefano Setti, Emanuela Stefani, Cristina Stella, Alessandro Tettamanzi, Luca Tomasi, Pierpaolo Urbinati, Bibiana Zuliani.

Voglio manifestare la mia riconoscenza anche a tutti coloro che, a diverso titolo, mi hanno accompagnato nella realizzazione di questo volume dando un contributo importante con suggerimenti, spunti di riflessione e consigli.

Ringrazio inoltre Cristiano Samueli e Martina Boscolo Cocuccia per il supporto fraterno che mi hanno sempre offerto e Antonella Grana per aver permesso un confronto internazionale a questo lavoro coinvolgendo l'Institute of Sales & Marketing Management inglese.

Un ringraziamento particolare a Ferdinando Azzariti, per avermi incoraggiato nello svolgimento dei "Cenacoli per Controller" del Salone d'Impresa, che hanno permesso il raggiungimento di questo traguardo.

Vorrei infine ringraziare l'amico Alessandro Fiorito, Presidente di Prisma Software Srl, per aver promosso il percorso dei Cenacoli per Controller e per aver contribuito alla pubblicazione di questo volume, dimostrando grande sensibilità alla divulgazione della cultura d'impresa da parte di un'azienda che nei processi decisionali ha inquadrato la sua mission.

Dedico questo libro ai miei genitori e a tutti coloro che condividono il "Caos" come stile di vita: tale approccio richiede una forte dose di flessibilità e di apertura mentale ma è in grado di ripagare abbondantemente le iniziative intraprese.

**Parte prima**  
**Il cambiamento dello scenario**  
**per il controllo di gestione**